

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepuasan Kerja**

###### **A. Pengertian**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2017:202). Sedangkan menurut Robbins (dalam Muhammad Busro, 2018:102) menyatakan, bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu perusahaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Perasaan positif maupun negative yang dialami karyawan menyebabkan seseorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja dikatakan positif bila hasil yang diperoleh lebih besar dibandingkan yang diharapkan, sedangkan kepuasan kerja dikatakan negative manakala hasil yang diperoleh lebih kecil dari yang diharapkan. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya jenis pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervise, rekan kerja, ataupun hasil kerja secara keseluruhan. Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat

individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerjanya.

## B. Teori Kepuasan Kerja

Terdapat 3 (tiga) teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai (2015: 620-621), antara lain :

### 1. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan cara menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga kepuasannya diperoleh melebihi dari apa yang diinginkan, maka dapat menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, namun merupakan discrepancy yang positif.

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961), yang mendefinisikan bahwa job satisfaction is the difference between how much of something there should be and how much there “is now”. Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan hasilnya adalah nol, dapat dikatakan pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kerja. Semakin besar kekurangan atau selisih dari pengurangan tersebut, semakin besar ketidakpuasan kerja. Keadaan sebaliknya, jika terdapat lebih banyak jumlah factor pekerjaan yang dapat diterima yang menimbulkan kelebihan atau menguntungkan, maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

## 2. Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas suatu situasi tergantung pada perasaan adil (equity) atau tidak adil (inequity). Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun ditempat yang berbeda. Secara umum diketahui bahwa keadilan menyangkut penilaian seseorang tentang perlakuan yang diterimanya atas tindakannya terhadap suatu pekerjaan. Seseorang merasa adil apabila perlakuan yang diterimanya menguntungkan bagi dirinya. Sebaliknya, ketidakadilan apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan dirinya. Perasaan tidak adil yang dialami seseorang tersebut berpengaruh terhadap prestasi kerjanya karena ketidakpuasan yang diperoleh.

Menurut teori ini komponen utama dalam teori ini yaitu input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input merupakan faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap dapat mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas serta peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya yaitu sesuatu yang dianggap bernilai oleh karyawan yang diperoleh dari hasil pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

## 3. Teori Dua Faktor (Two Factor Theory)

Menurut teori ini kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja itu adalah hal yang berbeda. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi kelompok yaitu Satisfies dan Dissatisfies. Satisfies merupakan factor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan serta berprestasi. Sedangkan dissatisfies

merupakan faktor-faktor yang dapat menjadi sumber ketidakpuasan yaitu terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja dan status.

C. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja  
Krieter & Kinicki (dalam Muhammad Busro, 2018:103) menyatakan, bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan. Semakin baik tingkat pemenuhan kebutuhan oleh perusahaan kepada karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka dan sebaliknya.
2. Pencapaian tujuan. Semakin dekat pencapaian tujuan yang dikehendaki karyawan dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhinya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan.
3. Deviasi dari yang seharusnya diterima dengan yang didapatkan. Semakin sempit deviasai dari apa yang dikehendaki dengan apa yang diterima maka semakin tinggi pula tingkat kepuasannya, dan sebaliknya. Semakin lebar jurang pemisah antara keinginan dan realitas, maka semakin rendah pula tingkat kepuasan karyawan.
4. Keadilan. Semakin adil keputusan perusahaan dalam memberikan perlakuan kepada karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, dan sebaliknya. Semakin rendah tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan, semakin rendah pula tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, perasaan kepuasan individu dipengaruhi oleh perbandingan antara apa yang diterima dengan apa yang diterima orang lain. Ketika mereka merasakan adanya keadilan, maka tingkat kepuasan mereka akan tinggi, dan sebaliknya jika merasa pekerjaan yang dikerjakan lebih sulit, lebih lama, dan lebih membutuhkan tenaga yang banyak tetapi hasil yang diperoleh lebih sedikit dibandingkan orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang lebih mudah, lebih cepat, dan lebih sedikit membutuhkan tenaga, maka tingkat kepuasan mereka akan rendah.

#### D. Indikator yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2015), kepuasan kerja memiliki 6 indikator yang dapat mempengaruhi, yaitu :

##### 1. Pekerjaan itu sendiri (Work it Self)

Karyawan akan lebih merasa puas terhadap pekerjaannya apabila mereka diberikan tugas yang menarik dan menantang serta kesempatan untuk belajar. Dalam research yang ditemukan oleh penulis, kepuasan kerja juga berhubungan dengan oportunitas yang sama, lingkungan yang ramah, dan perilaku anti-harassment dalam suatu organisasi.

##### 2. Gaji (Pay)

Uang digunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia. Uang juga dapat dijadikan sebagai alat untuk memperoleh kepuasan tingkat atas. Gaji dilihat oleh karyawan sebagai gambaran bagaimana manajemen mengevaluasi kontribusi mereka terhadap organisasi.

##### 3. Promosi (Promotion)

Secara tradisional, promosi adalah cara seseorang menaikkan posisi mereka dalam hirarki suatu organisasi. Promosi memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja dikarenakan bentuk promosi berbedabeda, perbedaan tersebut dapat dicontohkan dengan promosi yang diterima orang berdasarkan senioritas akan berbeda dengan promosi yang didasarkan oleh prestasi atau kinerja.

##### 4. Supervisi

Supervisi dibagi menjadi 2 dimensi, yang pertama adalah Employee Centered lebih memfokuskan pada interaksi supervisor kepada karyawan. Interaksi yang dimaksud dalam dimensi ini adalah bagaimana supervisor memeriksa kondisi karyawan dalam melakukan tugas, memberikan saran dan bantuan, serta berkomunikasi dalam personal ataupun resmi. Dimensi kedua dalam supervisi adalah partisipasi yang dapat dilihat dari cara

supervisor melibatkan karyawan dalam beberapa pengambilan keputusan.

#### 5. Work Group

Kelompok kerja berfungsi sebagai sumber support, kenyamanan, saran, dan bantuan bagi individu. Kelompok kerja yang ramah dan kooperatif memiliki pengaruh yang baik terhadap kepuasan kerja. Dalam research yang ditemukan oleh penulis, kelompok kerja yang memiliki ketergantungan antara anggotanya dalam menyelesaikan tugas memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang anggotanya dapat menyelesaikan tugasnya sendiri.

#### 6. Working Conditions

Keadaan lingkungan memiliki pengaruh kepada kepuasan kerja, jika keadaan lingkungan dalam suatu organisasi itu baik (bersih, attractive, lingkungan menarik) maka kepuasan karyawan akan meningkat, dan juga sebaliknya, apabila kondisi kurang baik atau buruk (panas, berisik) maka kepuasan akan menurun.

### E. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara yang akan di tunjukan oleh seorang pekerja. Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) berikut adalah cara yang biasanya ditunjukkan oleh pekerja di saat munculnya ketidakpuasan kerja:

#### 1. Keluar (Exit)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

#### 2. Suara (Voice)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruksi untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

### 3. Kesetiaan (Loyalty)

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

### 4. Mengabaikan (Neglect)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

## F. Model Kepuasan Kerja

Ada 5 konsep kepuasan kerja jika dilihat dari penyebabnya, menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Muhammad Busro, 2018:104), yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan : Kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik suatu pekerjaan yang memungkinkan memenuhi kebutuhan individu. Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan mulai dari gaji, tunjangan perumahan, tunjangan kesehatan, reaksi, dan berbagai tunjangan lainnya akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Kecocokan antara harapan yang realitas : Kepuasan kerja adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi merupakan perbedaan antara harapan dan hasil yang diperoleh. Pada saat hasil yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan, atau harapan lebih kecil daripada hasil, maka akan mendapat kepuasan dan sebaliknya. Ketika hasil lebih kecil dari harapan, atau harapan lebih besar dari hasil, maka kepuasan akan rendah.
3. Pencapaian nilai : Kepuasan kerja berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk memenuhi nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Semakin baik nilai suatu pekerjaan bagi perusahaan atau semakin besar makna pekerjaan

bagi perusahaan, atau semakin besar makna pekerjaan bagi pencapaian tujuan perusahaan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang akan dirasakan oleh karyawan, dan sebaliknya. Semakin kecil makna pekerjaan bagi pencapaian tujuan organisasi, maka semakin kecil pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. Keadilan : kepuasan kerja merujuk pada perlakuan individu secara adil ditempat kerja. Keadilan dalam hal perlakuan kerja, perlakuan yang adil dalam pemberian gaji, perlakuan yang adil didepan peraturan perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya. Perasaan kepuasan individu dipengaruhi oleh perbandingan antara apa yang diterima dengan apa yang diterima orang lain.
5. Komponen watak atau genetic : individu yang emosinya stabil akan mudah merasakan kepuasan kerja dibandingkan individu yang emosional, tempramen, suka mengeluh dibelakang, dan karakter negatif lainnya.

### 2.1.2 Stres Kerja

#### A. Pengertian

Rivai (dalam Safitri & Astutik, 2019:15) bahwa stres kerja terjadi karena ketidakseimbangan antara potensi individu dengan tuntutan kerja serta tujuan organisasi yang memengaruhi fisik, psikis serta emosi individu. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan, menurut Gaol (2014:650). Munculnya Stress dapat disebabkan oleh adanya berbagai sumber Stress, diantaranya: kepribadian, lingkungan, dan interaksi antara kepribadian dan lingkungan (Zulkarnaen,W. 2018:543). Menurut Nusran (2019:72) definisi stres adalah suatu keadaan yang bersifat internal karena oleh tuntutan fisik (badan), lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol. Keadaan ini dapat menghambat kegiatan aktivitas sehari-hari termasuk saat bekerja (Permatasari & Prasetio, 2018:89).

Menurut Asih et al. (2018) stres merupakan suatu keadaan akibat ketidakseimbangan dari tuntutan yang harus dipenuhi dengan kemampuan, keahlian, dan cara berpikir seseorang, jika ketimpangan yang terbentuk dalam tingkatan tinggi akan semakin tinggi juga stres yang dialami individu tersebut. Perasaan terdesak dengan tekanan yang ada ketika pekerja sedang melakukan pekerjaannya disebut stres kerja (Mangkunegara, 2019). Kalimat tersebut dapat dihubungkan dengan pernyataan Luthans (2015) stres kerja adalah perubahan perilaku, sikap, dan hal lain yang berkaitan dengan sifat seseorang dengan keadaan terpaksa mendorongnya untuk bertindak tidak wajar dari tugas yang biasa dilakukan. Stres termasuk hal umum sering terjadi dalam lingkungan pekerjaan yang biasanya dirasakan sebagai ketidakpuasan kejadian diwujudkan dengan adanya kemarahan, frustrasi, permusuhan dan kejengkelan. Selain itu, respon pasif dari stres diwujudkan dengan perasaan jenuh, muak, dan putus asa (Kaswan, 2015).

Uraian-uraian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan respon perasaan yang timbul dari dalam diri individu berdasarkan dari cara individu menilai sebuah tekanan atau beban yang diterimanya, karena ketidak seimbangan antara potensi individu dengan tuntutan kerja serta tujuan organisasi. Karena stres kerja merupakan suatu transaksi antara sumber-sumber stres kerja dengan kapasitas diri, yang berpengaruh terhadap respon apakah bersifat positif ataukah negatif. Jika respon bersifat positif, maka sebenarnya sumber stres merupakan pemacu bagi semangat karyawan, sedangkan respon bersifat negatif merupakan indikator bahwa sumber stres merupakan penekan. Berdasarkan respon positif dan negatif tersebut, maka pada dasarnya stres dapat dikelompokkan menjadi dua sifat yaitu stres bersifat negatif dan stres bersifat positif. Namun dalam realitas sehari-hari stres biasanya hanya berkaitan dengan stres negatif. Menurut Paat et al. (2017) stres kerja menjadi salah satu faktor yang menyebabkan turnover intention pada karyawan.

## B. Penyebab Timbulnya Stress Kerja

Secara umum penyebab stres dapat dibagi menjadi dua, yaitu dari dalam pekerjaan dan dari luar pekerjaan. Tidak selalu kondisi pekerjaan yang sama dan memberikan stres kepada tiap karyawan, responnya berbeda sesuai karakteristik karyawan. Menurut Hani Handoko (2016:200-2001) pada dasarnya ada beberapa kondisi kerja yang menimbulkan stres pada karyawan, diantaranya sebagai berikut:

1. Beban pekerjaan yang tinggi
2. Waktu yang kurang mencukupi
3. Pemimpin yang berkualitas buruk
4. Suasana politis yang tidak tenang
5. Respon yang tidak sesuai harapan
6. Kurangnya pendelegasian wewenang sehingga sulit mengemban tanggung jawab
7. Ketidakjelasan Peran
8. Frustrasi
9. Konflik antar individu

Kondisi lain yang mungkin dapat menimbulkan stres dalam diri individu dapat berasal dari luar pekerjaan, berikut beberapa kondisi tersebut:

1. Kekhawatiran pada aspek keuangan
2. Permasalahan dengan buah hati
3. Permasalahan jasmani
4. Permasalahan perkawinan
5. Lingkungan tempat tinggal yang berubah
6. Masalah pribadi yang lain.

## C. Faktor-Faktor Stress Kerja

Robbins (dalam Maliah, 2017:82-85) mengelompokkan faktor-faktor yang menyebabkan stres menjadi empat, berikut empat hal tersebut:

1. Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan organisasi merupakan sesuatu hal yang tidak baik, pasalnya ketidakpastian ini dapat mempengaruhi struktur organisasi dan tingkat stres karyawan. Siklus bisnis yang

berubah-ubah menyebabkan ekonomi sulit diprediksi. Jika ekonomi memburuk maka orang-orang cenderung cemas dengan keberlangsungan pekerjaan mereka.

## 2. Faktor Organisasi

Organisasi tempat bekerja memiliki beragam hal yang menyebabkan stres pada karyawan. Menyelesaikan tugas dengan cepat, menghindari kesalahan, beban kerja yang diluar nalar, teman kerja yang tidak menyenangkan, atasan yang tidak peka dan penuh tuntutan merupakan beberapa contoh dari hal-hal yang menyebabkan stres kerja. Faktor-faktor organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga:

- Tuntutan tugas. Tuntutan tugas dapat berupa variasi tugas, kebebasan, penggunaan mesin dan lingkungan kerja. Seperti bekerja di bagian pengemasan di tempat sempit dan bising atau bekerja dengan mengandalkan emosional seperti pramugrari atau pelayan toko yang harus selalu memasang wajah ceria.
- Tuntutan peran. Jabatan atau peran seseorang dalam organisasi tentu diikuti dengan tanggungjawab yang diemban. Peran akan menjadi beban bagi karyawan manakala ia diekspektasikan melakukan hal banyak. Ambiguitas muncul apabila ekspektasi peran disalahartikan oleh pekerja, akibatnya ia tidak yakin dengan job description yang harus ia lakukan.
- Tuntutan antar pribadi. Tekanan yang diciptakan oleh rekan kerja pun dapat menjadi faktor stres. Rekan kerja yang tidak saling mendukung dapat menjadi masalah bagi mereka yang kebutuhan sosialnya tinggi.

## 3. Faktor Pribadi

Berdasarkan survei skala nasional yang berkala, ditemukan keluarga dan pribadi adalah sangat penting bagi individu. Masalah dalam perkawinan, retak hubungan, kurangnya kedisiplinan anak merupakan contoh permasalahan pribadi yang terkadang terbawa ke tempat kerja dan menimbulkan stres bagi pekerja.

#### 4. Faktor Stres Bersifat Aditif

Stres berkembang, setiap stressor yang baru dan sebelumnya menaikkan tingkat stres individu. Jadi, sebuah stressor tunggal saja relatif tidak penting. Tetapi, jika ditambahkan pada tingkat stres yang tinggi, stressor dapat menjadi hal sepele yang berakibat fatal. Ketika ingin melihat stres seseorang maka harus diakumulasikan berbagai stres yang dialami, seperti stres peluang, hambatan dan tuntutan. Atau yang dimiliki tidak memenuhi apa yang didambakan.

#### D. Indikator Stress Kerja

Menurut Mulyadi (2011) dalam bukunya tentang manajemen kinerja, menyebutkan ada lima Indikator-indikator stress kerja, yaitu antara lain :

1. Kondisi Pekerjaan  
Meliputi beban kerja yang berlebihan, dan jadwal bekerja.
2. Faktor Interpersonal  
Meliputi kerjasama antar teman dan hubungan dengan pimpinan.
3. Stres Karena Peran  
Meliputi ketidakjelasan peran.
4. Perkembangan Karier  
Meliputi promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya, dan keamanan pekerjaannya.
5. Struktur Organisasi  
Meliputi struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, dan ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.

#### E. Dampak Stres Kerja

Menurut Robbin (dalam Deddy Mulyadi, 2018:225) Dampak dan akibat stres itu sendiri dikelompokkan menjadi tiga gejala:

1. Fisik, yang ringan dapat berupa sakit kepala, yang berat dapat berupa darah tinggi dan sakit jantung.

2. Psikologis, seperti rasa cemas, putus asa dan naiknya ketidakpuasan kerja.
3. Perilaku, perilaku yang muncul akibat stres seperti menurunkan tingkat produktivitas, kemangkiran meningkat dan turnover.

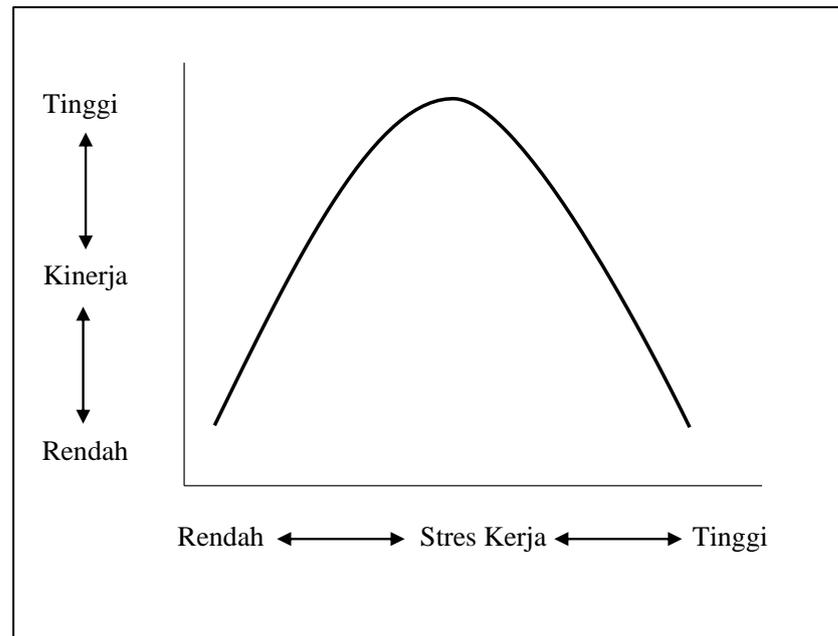
Semua gejala-gejala yang tertera di atas menimbulkan rasa ketidaknyamanan setiap orang. Tentu setiap orang ingin terhindar dari segala tekanan stres yang dialami. Bahkan sampai pada tingkatan stres yang tinggi dalam gejala psikologinya, seseorang bisa berpikir untuk mengakhiri hidupnya. Tekanan yang dirasa cukup beratlah yang memberikan dampak seperti itu.

#### F. Stres Kerja dalam U Theory

Stres kerja sendiri dapat memberi manfaat positif, sebagai bentuk motivasi terhadap karyawan, tetapi juga dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dapat di asumsikan secara sederhana bahwa stres kerja dapat mem dorongan ataupun kendala dalam pekerjaan, tergantung penegelolaan tingkat stres yang dialami karyawan.

Beberapa riset dan penelitian yang mempelajari tentang hubungan stres kerja dengan kinerja karyawan yang disajikan dalam model stres-prestasi kerja (hubungan U-terbalik). Pola U terbalik tersebut menunjukkan hubungan tingkat stres (rendah-tinggi) dengan kinerja (rendah-tinggi). Pola ini dimaksudkan bahwa, jika tingkat stres sangat rendah atau bahkan tidak ada sama sekali berarti bahwa tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja karyawan cenderung akan mengalami penurunan. Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja karyawan cenderung meningkat, karena stres kerja dapat membantu karyawan mendapat motivasi kerja yang lebih baik. Akhirnya stres kerja mencapai titik stabil yang kira-kira disesuaikan dengan kemampuan, dan kinerja karyawan. Model U terbalik dapat dilihat pada gambar 2.1. dibawah ini :

**Gambar 2.1.** Stres Kerja dalam U Theory



*Sumber : Stephen P. Robbins*

Berdasarkan gambar 2.1 dapat dilihat bahwa stres pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tubuh dan mengakibatkan kemampuan untuk berkreasi. Pada saat itu individu sering melakukan tugasnya dengan lebih baik, lebih intensif, atau lebih cepat. Tetapi bila stres itu lebih banyak akan mengakibatkan kinerja menjadi lebih rendah atau menurun. Pola U terbalik juga menggambarkan reaksi terhadap stres sepanjang waktu dan terhadap intensitas stres, artinya stres tingkat sedang justru dapat berpengaruh negatif pada kinerja dalam jangka waktu panjang karena intensitas stres yang berkelanjutan dapat menurunkan sumber daya manusia.

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

#### A. Pengertian

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik apabila dengan adanya pemimpin yang mampu mendesain dan merealisasikan tujuan perusahaan. Setiap pemimpin memiliki cara/gaya/tipe yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain dalam memimpin suatu organisasi

ataupun perusahaan. Perilaku pemimpin merupakan hal yang dapat dipelajari dan dilatih agar menjadi pemimpin yang efektif. Kepemimpinan yang dapat membuat semangat kerja para bawahan merupakan sumber motivasi, sumber moral dan disiplin karyawan sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Nawawi (2011:15) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian ini hanya bersifat sementara. Kemudian menurut Robert House dalam Robbins dan Coutler yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2012:156), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”.

Menurut Mulyadi (2018:150) dalam bukunya yang berjudul "Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan" mendefisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Sedangkan pengertian gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang baik demi mencapai keberhasilan, karena gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan dalam mengelola bawahannya (Sefullah, et al, 2018:70). Setiap pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan menurut Rivai (2014:42) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya berkaitan dengan perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain melalui interaksi yang baik yang didasarkan atas hubungan kerja sama demi mencapai tujuan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah proses yang digunakan seorang pejabat menggerakkan bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan cara yang diharapkan, yaitu harus mengacu pada perilaku yang ditunjukkan seseorang atau lebih individu dalam kelompok yang membantu kelompok untuk mencapai tujuan.

#### B. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai (2014:122) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran perusahaan tercapai, yaitu :

##### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

##### 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan ini mendapatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinya sebagai objek yang memiliki kepribadian dengan berbagai

aspeknya, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

### 3. Gaya Kepemimpinan *Laizes Faire* (Bebas)

Kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter dan demokratis. Pemimpin ini berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat. Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pimpinan pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Berbeda dengan pendapat yang disebutkan oleh Veithzal Rivai (2014:122) tersebut, menurut Robbins (dalam Kristie Wahyuningsih, 2020) ada beberapa macam gaya kepemimpinan yaitu :

#### 1. Kepemimpinan Kharismatik

Yaitu kepemimpinan yang membuat para pengikut terpicu oleh kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin. Pemimpin kharismatik dapat memengaruhi para pengikut mereka dengan cara mengutarakan jelas visi yang menarik, visi ini berhubungan antara masa kini dengan masa depan sehingga karyawan tertarik untuk mengikutinya, kemudian pemimpin mengkomunikasikan harapan akan kinerja yang tinggi dan menyatakan bahwa karyawan dapat mencapai kinerja tersebut dengan baik, hal tersebut membuat para karyawan semakin percaya diri dan harga dirinya naik, kemudian

pemimpin mengungkapkan kata-kata dan tindakan yang penuh dengan nilai-nilai, selain itu pemimpin memberikan contoh perilaku baik agar karyawan dapat meniru.

Pemimpin karismatik memiliki karakteristik tersendiri yang dapat membedakan pemimpin kharismatik dan non-kharismatik, yaitu :

- a. Visi dan artikulasi, ditunjukkan dengan memiliki sasaran ideal yang memiliki harapan masa depan yang lebih baik dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain
- b. Risiko personal, dilakukan dengan bersedia menanggung risiko personal yang tinggi, menanggung biaya besar dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk mencapai visi
- c. Peka terhadap lingkungan, mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, sangat pengertian terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka
- e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma

Karakter tersebut biasanya dimiliki oleh pemimpin kharismatik dan hal tersebut yang membedakan antara pemimpin kharismatik dengan gaya kepemimpinan lainnya. Karyawan yang bekerja kepada pemimpin kharismatik termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan semaksimal mungkin karena hal tersebut menjadi kepuasan tersendiri bagi mereka sebab karyawan menyukai pemimpinnya. Kepemimpinan kharismatik tidak selalu diperlukan untuk mendapatkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi, kepemimpinan kharismatik mungkin dapat dilakukan ketika pengikut memiliki komponen ideologis atau

ketika lingkungan melibatkan tingkat stress dan ketidak pastian yang tinggi.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik, selain itu pemimpin transformasional mampu membuat karyawan bergairah dalam bekerja, membangkitkan semangat dan membuat karyawan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional ada sebagai tambahan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan ini dapat menghasilkan tingkat kinerja lebih baik, memiliki sifat lebih dari kharisma, memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mengkomunikasikan agar harapan menjadi tinggi, berfokus pada usaha serta menggambarkan maksud penting secara sederhana.

## 3. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang memotivasi pengikut mereka untuk menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan dan tugas. Pemimpin transaksional memiliki karakter tersendiri yaitu imbalan kontingen yang menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dan pemimpin mengakui pencapaian yang diraih karyawan, kemudian menempuh tindakan perbaikan, dan menghindari adanya pembuatan keputusan yang akan diambil.

## 4. Kepemimpinan Visioner

Yaitu kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang telah tumbuh dan membaik

dibanding saat ini. Visi dapat menjadikan sebuah lompatan besar ke masa depan dengan cara membangkitkan ketrampilan, bakat dan sumberdaya. Visi memberikan gairah yang baru mengenai masa depan yang lebih baik, memberikan inspirasi, dapat memberikan komitmen ke tempat kerja dan dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas tersendiri dalam melakukan pekerjaannya, yaitu pemimpin memiliki kemampuan menjelaskan visi ke orang lain, kemudian dapat mengukapkan visi dengan perilaku tidak hanya secara verbal, dan memiliki kemampuan memperluas visi ke berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda.

### C. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Menurut Sondang P. Siagian (dalam buku Syamsul Arifin, 2012:103) terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yaitu :

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam mengatasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

### D. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur-tujuan (path-goal theory) dari Robert House (dalam Robins dan Coutler, 2012:147), yaitu antara lain :

#### 1. Tipe Direktif

Kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, pemimpin lebih banyak memberi perintah menyelesaikan tugas pada bawahan dan pemimpin cenderung tegas

dalam menyikapi permasalahan yang terjadi dalam pengerjaan setiap tugas bawahan.

## 2. Tipe Suportif

Kepemimpinan suportif dalam pelaksanaannya banyak memberikan dukungan baik materi maupun dukungan moril pada bawahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan walaupun dalam situasi yang kurang kondusif. Tipe ini memberi perhatian kepada karyawan dan selalu berusaha menciptakan iklim kerja yang baik.

## 3. Tipe Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut serta dalam membuat keputusan organisasi dan juga pimpinan bersama-sama bawahan ikut bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada. Tipe ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, kebebasan berpendapat, dan terbuka akan masukan dari bawahan.

## 4. Tipe Berorientasi Prestasi

Kepemimpinan berorientasi prestasi yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin membantu bawahan menerapkan tujuan yang mendorong bawahan untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut, dan memberikan reward bagi pencapaian tujuan.

Sedangkan indikator gaya kepemimpinan yang dikemukakan menurut Kartono (2016:34) ada 5 yaitu :

### 1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

### 2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Berkomunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk dapat membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan dapat menggunakan kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk dalam hal memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada biasa, tegas hingga mengancam. Tujuan memberitahu dengan nada yang bervariasi ini adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik dan tepat.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab kepada para karyawan. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban dalam hal menanggung, memikul jawab dan menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibat yang akan diterima.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Dalam memimpin sebuah organisasi atau karyawan, harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan emosi. Emosi yang

tidak stabil akan memengaruhi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan.

#### 2.1.4 Turnover Intention

##### A. Pengertian

Turnover merupakan masalah yang dihadapi organisasi, yang berkaitan dengan jumlah individu yang keluar dari organisasi pada periode tertentu. Tinggi rendahnya suatu turnover intention karyawan dalam organisasi dapat mempengaruhi tinggi rendahnya suatu biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan yang akan ditanggung organisasi tersebut. Turnover Intention Menurut Mobley (dalam Prajab, 2018) diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan turnover intention mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Menurut Kartono (2017) turnover intention adalah niat keinginan seorang pekerja untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja dengan sukarela serta melakukan pencarian pekerjaan yang baru. Selanjutnya, menurut Kartono (2017) indikator turnover terdiri dari tiga hal, yaitu niat untuk keluar, pencarian pekerjaan, dan memikirkan keluar. Sedangkan Menurut Tett dan Meyer (dalam Monica dan Putra, 2017) Turnover Intention didefinisikan sebagai kesadaran dalam diri seseorang untuk meninggalkan organisasinya saat ini, atau dengan arti lain bahwa seseorang berusaha untuk mencari kesempatan kerja yang baru. Menurut Harnoto dan Sahro (2016) turnover intention ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain : absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja,

keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.

Dengan adanya turnover intention yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Booth dan Hamer (dalam Assauri, 2020) menginterpretasikan intensi turnover sebagai hasil negatif karena ketidakmampuan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi sehingga muncul keinginan tinggi untuk berpindah kerja. Pendapat ini menekankan turnover intention murni disebabkan ketidakcakapan organisasi mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Jadi dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa turnover intention merupakan keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela dengan berbagai alasan tertentu untuk mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik dari sebelumnya yang disebabkan oleh seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

#### B. Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention

Menurut Pasewarrk dan Strawsser (dalam Ayu Budiastiti, 2016) Faktor yang dapat menyebabkan turnover intention sehingga berujung pada turnover intention sebagai tindakan akhir oleh seorang karyawan adalah ketidaknyamanan kerja yang terdiri dari beberapa faktor kerja yang tidak mendukung sehingga terciptanya ketidaknyamanan yang dirasakan karyawan di perusahaannya itu. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan keinginan karyawan untuk mencari tempat kerja lain. Menurut Ridlo (dalam Mauludi, 2019) menyebutkan ada 6 faktor yang dapat mempengaruhi turnover intention, yaitu :

##### 1. Usia

Karyawan yang berusia muda memiliki kemungkinan pindah yang lebih tinggi daripada karyawan tua. Hal ini mungkin karena karyawan berusia tua enggan memiliki tanggungan keluarga, mobilitas yang menurun, enggan repot dan memulai pekerjaan di

tempat baru, dan kesenioritasan yang belum tentu didapatkan jika pindah tempat kerja

## 2. Lama Bekerja

Turnover lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja singkat dibanding dengan karyawan yang telah bekerja lama. Interaksi dengan usia dan kurangnya sosialisasi merupakan keadaan yang mendukung terjadinya turnover intention.

## 3. Tingkat Pendidikan

Pendidikan yang tinggi dan kesesuaian jabatan berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka akan meningkatkan keinginan untuk berpindah kerja.

## 4. Keterikatan Dengan Perusahaan

Karyawan yang memiliki rasa ikatan kuat dengan perusahaan tempatnya bekerja berarti mempunyai perasaan memiliki, rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif yang akibatnya dapat menurunkan dorongan diri untuk berpindah kerja.

## 5. Kepuasan Kerja

Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan meningkatkan keinginan untuk pindah kerja. Kepuasan dapat dicapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada dengan apa yang menurut persepsinya telah dicapai.

## 6. Budaya Perusahaan

Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Sedangkan Falconi (dalam Ristia dan Rinandita, 2016) menguraikan beberapa penyebab turnover antara lain :

- Kesempatan Promosi
- Kesempatan Pembayaran
- Ketidakpuasan terhadap atasan atau teman kerja
- Ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
- Faktor Personil seperti usia, masa tugas pendek, keingintahuan individu dan ketidakstabilan

Selain itu Mobley (dalam Ristia dan Rinandita, 2016), menggariskan secara detail faktor internal yang mempengaruhi terjadinya turnover yaitu :

- Budaya Organisasi. Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan turnover.
- Gaya Kepemimpinan. Kepuasan terhadap pemimpin dan variabel-variabel lainnya seperti sentralisasi merupakan faktor-faktor yang menentukan turnover.
- Kompensasi. Penggajian dan kepuasan terhadap pembayaran merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan turnover.
- Kepuasan Kerja. Kepuasan terhadap pekerjaan, secara menyeluruh dan kepuasan terhadap bobot pekerjaan merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan turnover.
- Karir. Kepuasan terhadap promosi merupakan salah satu faktor yang menentukan turnover.

### C. Proses Turnover Intention

Tahap pertama dalam proses turnover dimulai ketika karyawan mengevaluasi pekerjaannya yang sekarang, kemudian mereka menyadari bahwa mereka puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Berawal dari penurunan tingkat kepuasan maka selanjutnya pada tahap kedua dan ketiga yaitu akan mempengaruhi penurunan motivasi yang dicirikan antara lain : stres, sakit fisik, malas bekerja, kualitas rendah, komunikasi personal kurang, masa bodoh dengan tugas pekerjaannya. Tahap ketiga pada

akhirnya akan memutuskan untuk berfikir dan berniat keluar untuk mencari pekerjaan baru. Pada tahap keempat karyawan membandingkan pekerjaan alternatif dengan pekerjaannya sekarang serta membuat suatu keputusan untuk tinggal atau keluar dan tahap kelima adalah tindakan untuk tinggal atau keluar dari organisasi.

#### D. Dampak Turnover Intention

Turnover intention yang lebih tinggi dapat menyita perhatian perusahaan sebab dapat mengganggu kegiatan perusahaan, dan melambungkan biaya seperti rekrutmen, wawancara, tes, tunjangan hari raya. Lebih tinggi turnover intention pada perusahaan maka lebih sering perusahaan mengalami pergantian atau perputaran karyawan, dan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan jauh lebih besar lagi. Turnover intention yang rendah dapat memperkecil perputaran karyawan serta biaya-biaya yang dikeluarkan. Menurut Dubas dan Nijhawan (dalam Mahendra dkk, 2017) mereka beragumen bahwa turnover memiliki efek negatif pada perusahaan karena menyebabkan biaya-biaya tambahan yang bersifat merugikan. Dampak negatif turnover adalah dampak terhadap biaya perusahaan yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, dan pelatihan personil baru. Lebih lanjut, menurut Jha (dalam Mahendra dkk, 2017) bahkan turnover dapat menyebabkan penurunan efektivitas dan produktivitas kinerja karyawan karena telah kehilangan rekan kerjanya.

Menurut Ridlo (2012:16) Dampak turnover bagi organisasi diantaranya adalah: (a) biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi, penarikan dan mempelajari pergantian ; (b) biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih ; (c) apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut ; (d) tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi ; (e) adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan ; (f) peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya ; (g) banyak pemborosan karena adanya karyawan baru ; (h) perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan produksi. Turnover yang

tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaannya.

#### E. Pengendalian Turnover Intention pada Karyawan

Berikut ini sejumlah hal yang telah dilakukan perusahaan dalam memerangi masalah tingginya tingkat keluar masuknya karyawan menurut Grensing (dalam Ridlo, 2012) yaitu:

1. Mengevaluasi kembali praktek perekrutan karyawan. Mungkin perusahaan sedang mempekerjakan karyawan yang kualifikasinya terlalu tinggi dan tentu saja memiliki kemungkinan besar untuk merasa jemu atau tak puas.
2. Mempertimbangkan pengembangan rencana pensiun atau pembagian keuntungan.
3. Meyakinkan diri bahwa perusahaan telah membuat kesempatan bagi promosi adil dan dapat dimengerti dengan baik.
4. Membuka saluran komunikasi bagi manajemen. Ketika karyawan tak mengerti tujuan dari perusahaan dan bagaimana hal itu akan mempengaruhi hidup mereka, rasa tak puas bisa berkembang.
5. Meningkatkan penggunaan insentif non finansial. Penghargaan terhadap prestasi kerja, tanggung jawab tambahan adalah beberapa cara untuk melakukan hak ini.
6. Melakukan interview untuk karyawan yang mau pindah kerja dan meninggalkan perusahaan.
7. Menanyakan kepada karyawan sekarang tentang apa yang mereka suka dan tidak suka dari hal yang dipraktikkan di perusahaan. Survei sikap merupakan cara baik untuk mendapatkan informasi.
8. Melakukan penilaian secara teratur. Para karyawan perlu tahu bagaimana kerja mereka.

#### F. Indikator Turnover Intention

Karyawan biasanya akan menunjukkan perilaku tertentu yang mengindikasikan keinginannya untuk pindah kerja. Menurut Paaisal et al (2018:195) menjelaskan indikator turnover intention adalah :

1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang sudah tidak betah akan sering melakukan absen kerja atau bahkan hingga bolos kerja serta tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya semakin menurun.

2. Mulai Malas Kerja

Saat karyawan ingin pindah kerja biasanya ditandai dengan tingkat kemalasan yang meningkat lalu dilanjutkan dengan mencari tempat yang dipandang dapat memenuhi semua keinginannya. Kemalasan dapat ditunjukkan dengan tingkat keterlambatan karyawan datang ke tempat kerja.

3. Peningkatan Pelanggaran tata tertib

Karyawan akan semakin sering melakukan tindakan indisipliner akan peraturan perusahaan seperti meninggalkan tempat kerja sebelum jam kerja berakhir.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan akan makin sering protes dan kritis menanggapi kebijakan yang dikeluarkan perusahaan dan menuntut kenaikan kompensasi.

Pengaruh utama turnover intention atau bisa dikatakan pula indikator menurut Lum et al (dalam Rusima, 2019:159) yaitu :

1. Intention to quit (niat untuk keluar)

Mencerminkan individu berniat untuk keluar adalah dilihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi.

2. Job Search (pencarian pekerjaan)

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari lain, pada umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan di luar organisasi.

3. Thinking of quit (memikirkan keluar)

Mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka

keputusannya tersebut, keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya.

## 2.2 Review Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kumpulan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai dasar dan referensi bagi peneliti, walaupun mempunyai kesamaan tema tetapi terdapat perbedaan dalam titik fokus pembahasannya seperti subjek, objek, dan variable penelitian. Berikut ini penelitian-penelitian terdahulu yang menyangkut Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap tingkat Turnover Intention karyawan, yang telah banyak dilakukan oleh peneliti dari dalam maupun luar negeri yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya, yaitu sebagai berikut :

Penelitian pertama dilakukan oleh Umar A. Altahtoo (2018) dari Taibah University Madinah-Saudi Arabia, dengan judul “*The Effect of Job Satisfaction and Workload on IT Project Employee Turnover Intention in the Madinah Government of Saudi Arabia*” terbitan International Journal of Business and Social Science, P-ISSN: 2219-1933, E-ISSN: 2219-6021, Volume: 9, No.8, Agustus 2018. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap turnover intention pada proyek TI di pemerintahan Madinah Arab Saudi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik stratified quota random sampling dengan jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 56 responden. Alat pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner survey, sedangkan metode penelitiannya menggunakan koefisien korelasi pearson untuk mengukur pengaruh antar dua variabel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention dan kepuasan kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap turnover intention.

Penelitian kedua dilakukan oleh Obaid Aldarmaki dan Narimah Kasim (2019) dengan judul “*Leadership Style and Turnover Intention: The Moderating Role of*

*Supervisor Trust*” terbitan International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), ISSN: 2277-3878, Volume: 8, Edisi-2S2, July 2019. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kepercayaan supervisor terhadap turnover intention pada pegawai sektor publik. Data dikumpulkan dari 101 responden dari sektor publik di UEA yaitu personel polisi di Abu Dhabi. Data tersebut akan dianalisis menggunakan Smart Partial Least Square (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berupa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap turnover intention. Sedangkan kepercayaan pada supervisor memiliki pengaruh negatif secara langsung terhadap turnover intention.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Idham Wahyono dan Setyo Riyanto (2020) dengan judul “*Effect of Organizational Commitment, Job Stress, And Job Satisfaction on Turnover Intention*” terbitan International Journal for Innovation Education and Research, ISSN: 2411-2933, Volume: 8, No.10, Oktober 2020. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada PT. Satya Ardhia Angkasa. Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif dengan jumlah populasi seluruh karyawan yang bekerja di PT Satya Ardhia Angkasa yang berlokasi di Terminal 1, Terminal 2, dan Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta dengan Sampel sebanyak 100 orang karyawan. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara dan kuesioner. Sedangkan metode analisis data menggunakan uji asumsi klasik, uji validitas data, dan uji reabilitas serta uji hipotesis dengan teknik analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan SPSS versi 23. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap turnover intention.

Penelitian keempat dilakukan oleh Annisa Falaka dan Parwoto (2020) dari Universitas Mercu Buana, dengan judul “*Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Outsourcing (Studi Kasus Pada PT. Trifa Sari Nusantara)*” terbitan Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Akuntansi), P-ISSN: 2541-5255, E-ISSN: 2621-5306, Volume: 4, No.3, 2020.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan outsourcing PT. Trifa Sari Nusantara yang berjumlah 150 orang sedangkan sampel yang digunakan adalah sebanyak 60 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan jenis Simple Random Sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 21. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap turnover intention.

Penelitian kelima dilakukan oleh Fachrudiy Asj'ari (2016) dari Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Adi Buana Surabaya, dengan judul "*Pengaruh Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intentions Karyawan PT. Aneka Jasa Grhadika di Gresik*" terbitan Majalah Ekonomi, ISSN: 1411-9501, Volume: XX1, No.1, Juli 2016. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap turnover intention. Metode pengambilan sampel menggunakan Teknik Sensus dengan jumlah responden 72 orang. Sedangkan metode penelitian ini menggunakan Teknik Regresi Linear dengan menggunakan bantuan program SPSS Versi 20. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention.

Penelitian keenam dilakukan oleh Nawal Yazid Thalib, Dadan Ridwanuloh, dan Himyatul Hidayah (2021) dari Universitas Buana Perjuangan Karawang, dengan judul "*Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention di IFRS Dewi Sri Karawang*" terbitan Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia, P-ISSN: 2774-6291, E-ISSN: 2774-6534, Volume: 1, Edisi 6, 103. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap turnover intention. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Metode pengambilan sampel menggunakan Teknik Sampling Jenuh dengan jumlah sampel 27 responden. Sedangkan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner (angket) dengan pengujian instrument berupa uji validitas dan uji reliabilitas dan metode analisis data berupa uji normalitas, uji

multikolonieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji hipotesis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap turnover intention karyawan, stres kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention karyawan, dan lingkungan kerja berpengaruh negative terhadap turnover intention karyawan.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Ni Made Tiya Jumani Monica dan Made Surya Putra (2017) dengan judul "*Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention*" terbitan E-Jurnal Manajemen Unud, ISSN: 2302-8912, Volume: 6, No.13, 2017. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. Penelitian ini dilakukan pada dua hotel di Desa Mas, Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar, Bali yaitu Hotel Taman Harum dan Hotel Bali Spirit. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 83 responden. Metode pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner yang menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 30 indikator. Metode analisis data menggunakan Teknik analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention, komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

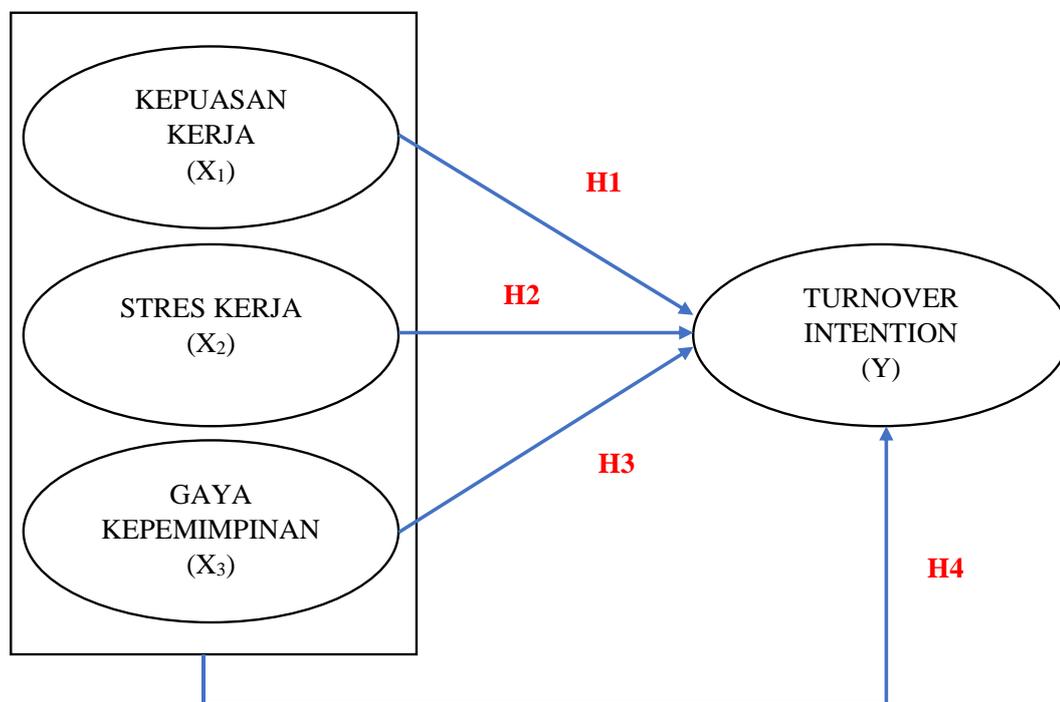
Penelitian kedelapan dilakukan oleh Ermi Herawati dan Anisa Romandhini (2021) dari Sekolah Tinggi Ekonomi Bisnis Islam Syari'ah Bina Mandiri, dengan judul "*Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Turnover Intention*" terbitan Jurnal Manajemen Bisnis dan Keuangan (JMBK), P-ISSN: 2775-1465, E-ISSN: 2716-3695, Volume: 2, No.1, April 2021. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap turnover intention di sebuah perusahaan di wilayah Gunung Putri, Kabupaten Bogor. Populasi pada penelitian ini yaitu 98 orang dengan jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 50 responden. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan pendekatan analisis regresi linear sederhana. Sedangkan metode pengumpulan datanya menggunakan metode survey. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention.

Penelitian kegembilan dilakukan oleh Muhammad Andi Prayogi, Murviana Koto, dan Muhammad Arif (2019) dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dengan judul “*Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention*” terbitan Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, P-ISSN: 1693-7619, E-ISSN: 2580-4170, Volume: 20, No.1, 2019. Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh Work-Life Balance dan stres kerja terhadap turnover intention dimediasi kepuasan kerja Account officer Bank Syariah di Kota Medan. Metode pengambilan sampel menggunakan Teknik Sampling Jenuh dengan jumlah sampel 150 responden. Sedangkan teknik analisis pada penelitian ini menggunakan path analysis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa work life balance dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, work life balance dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. work life balance berpengaruh secara langsung terhadap turnover intention tanpa melalui kepuasan kerja. kepuasan kerja bukan variabel intervening, stres kerja berpengaruh secara langsung terhadap turnover intention tanpa melalui kepuasan kerja, kepuasan kerja bukan variabel intervening.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan hubungan teori dengan fokus permasalahan penelitian yang diwujudkan dalam model konseptual. Sesuai uraian dari landasan teori di atas, maka menunjukkan bahwa kepuasan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan ( $Y_1$ ) pada PT. Nasari Indonesia, stres kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap turnover intention karyawan ( $Y_1$ ) pada PT. Nasari Indonesia, Kepemimpinan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap turnover intention karyawan ( $Y_1$ ) pada PT. Nasari Indonesia. Berdasarkan uraian tersebut, untuk lebih mudah dalam memahami alur proses berpikir dalam penelitian ini, dapat diperhatikan gambar berikut :

Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran



## 2.4 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap tingkat Turnover Intention Karyawan

Kepuasan kerja merupakan sikap positif dan perasaan emosional yang menyenangkan terhadap pekerjaan seseorang dan lingkungannya. Kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif (Robbins dan Judge, 2017). Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi (Andini, 2018). Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya turnover karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di

tempat lain. Hal-hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menekan turnover intention karyawan.

Banyak penelitian yang menemukan adanya hubungan negatif kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Annisa Falakha dan Parwoto (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan Kerja memberikan pengaruh negative dan signifikan terhadap turnover intention karyawan yang berarti bahwa apabila tingkat kepuasan kerja semakin meningkat, maka tingkat turnover intention karyawan akan menurun. Begitupun sebaliknya apabila tingkat kepuasan kerja menurun, maka tingkat turnover intention karyawan akan meningkat. Hasil ini juga telah dibuktikan oleh Nawal dkk. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap turnover intention, yang artinya jika turnover intention menurun apabila karyawan merasa puas berada di perusahaan. Karyawan merasa puas memiliki pekerjaan yang menyenangkan tentu akan merasa nyaman untuk berada di perusahaannya, dan karyawan yang merasa tidak puas akan keluar dari perusahaan.

Hal ini mengindikasikan bahwa turnover intention individual mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan yang rendah pada pekerjaannya akan cenderung memiliki keinginan yang tinggi untuk keluar dari pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention karyawan.**

#### 2.4.2 Pengaruh Stres Kerja terhadap tingkat Turnover Intention Karyawan

Stres kerja dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang, baik fisik maupun mental. Ketika karyawan mengalami tekanan didalam pekerjaannya, maka karyawan akan merasakan stres yang berlebihan sampai akhirnya akan berpikir untuk keluar dari organisasi. Stres muncul saat karyawan tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan, ketidakjelasan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, tugas-tugas yang saling bertentangan, merupakan contoh pemicu stres. Akibat mengalami stres kerja karyawan akan kehilangan kemampuan untuk

mengambil keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur dan memicu keinginan karyawan untuk keluar.

Penelitian oleh Prayogi dkk. (2019) menemukan adanya pengaruh positif signifikan stress kerja terhadap niat karyawan dalam mengundurkan diri (turnover intention) dimana menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan stres pada pekerjaannya cenderung akan memiliki niat untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya tersebut. Monica dan Putra (2017) mengemukakan bahwa stress kerja mempunyai pengaruh positif terhadap turnover intention, yang mengindikasikan bahwa tingkat stress kerja yang tinggi pada setiap karyawan akan meningkatkan tindakan untuk melakukan turnover intention. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Annisa Falaka dan Parwoto (2020) bahwa stress kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila tingkat stress kerja semakin meningkat, maka tingkat turnover intention karyawan juga meningkat. Begitupun sebaliknya apabila tingkat stress kerja menurun, maka tingkat turnover intention karyawan juga menurun.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa stress kerja berkaitan langsung dengan turnover intention. Keterkaitan tersebut menunjukkan bahwa stress kerja menjadi alasan kuat yang melatarbelakangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tempat bekerja saat ini. Dengan demikian, semakin tinggi stress kerja yang dialami oleh pegawai, maka semakin tinggi keinginan pegawai untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> : Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention karyawan.**

#### 2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap tingkat Turnover Intention Karyawan

Gaya kepemimpinan (leadership style) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Mulyadi (2018:150) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu cara pemimpin untuk

mempengaruhi bawahannya. Menurut Fachrudiy Asj'ari (2016) gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap turnover intention karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan dan penurunan turnover intention karyawan salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dia terima. Gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi/perusahaan dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi maupun pekerjaan secara umum memiliki kecenderungan percaya bahwa pekerjaan adalah sentral dari hidup mereka. Mereka percaya kerja merupakan penghargaan bagi mereka. Juga mereka secara mudah menunjukkan sikap menentang terhadap kemalasan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap jabatan atau pekerjaan akan merasa bahwa pekerjaan tersebut memuaskan kebutuhan mereka. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Nilai kepengaruhannya dari gaya kepemimpinan terhadap turnover intention karyawan adalah negatif, artinya jika gaya kepemimpinan tinggi maka turnover intention karyawan rendah dan sebaliknya.

Hasil Penelitian lain juga dikemukakan oleh Ermi dan Anisa (2021) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dan turnover intention termasuk dalam kategori yang sangat kuat yang berarti gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap turnover intention karyawan. Diperkuat juga oleh hasil penelitian Asj'ari (2016) yang mendapatkan hasil sama. Dalam penelitian Orchita Puspasari dan Rini Nugraheni (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, yang menandakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention karyawan**

#### 2.4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan

Monica dan Made Surya Putra (2017) Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif terhadap turnover intention, sehingga mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pada setiap karyawan maka akan mengurangi tingkat turnover intention. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh positif terhadap turnover intention, yang mengindikasikan bahwa tingkat stres kerja yang tinggi pada setiap karyawan akan meningkatkan tindakan untuk melakukan turnover intention. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention.

Fachrudy Asj'ari (2016) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan dan penurunan turnover intention karyawan salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterima. Karena gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap turnover intention.

**H<sub>4</sub> : Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention karyawan**