

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Di dalam kajian pustaka ini penulis akan menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti, teori yang diuraikan memuat kajian ilmiah dari para ahli.

##### **2.1.1 Manajemen & Organisasi**

Berikut ini akan diuraikan mengenai pengertian manajemen dan organisasi menurut para ahli.

###### **2.1.1.1 Manajemen**

Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Peranan manajemen sangat besar terhadap keberhasilan suatu usaha perusahaan, dewasa ini manajemen tumbuh berkembang menjadi salah satu ilmu yang penting dan mutlak dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Semakin besar perusahaan, akan semakin besar pula jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akibatnya peranan manajemen akan bertambah besar pula. Manajemen adalah suatu keistimewaan dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi atau perusahaan.

Banyak sekali para ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda mengenai manajemen, tetapi pada prinsipnya mempunyai maksud dan tujuan yang sama. Untuk lebih jelasnya, berikut ini dikemukakan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian manajemen, diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut John Kotter (2014:8) yang berpendapat sebagai berikut

*“management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving”*

Hal diatas menyatakan bahwa, manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat sistem teknologi yang rumit dari orang-orang dan berjalan dengan lancar. Aspek paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, pengendalian, dan pemecahan masalah.

Kemudian Ricky W. Griffin (2016:4) mengemukakan, Manajemen merupakan suatu ilmu yang sangat dibutuhkan oleh seorang manajer dalam mengelola perusahaan yang dipimpinnya untuk mencapai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dan berpendapat sebagai berikut :

*“Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed an organizations resources human, financial, phsycal, and information) with the aim of achieving organizational goals in a effisent and effective manner”.*

Hal di atas menyatakan bahwa, manajemen adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:2) mengatakan bahwa :  
“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.”

sementara itu menurut Manulang (2012:15) definisi manajemen adalah :

“ Manajemen mengandung 3 (tiga) pengertian, yaitu pertama manajemen sebagai proses, kedua manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, dan yang ketiga adalah manajemen sebagai ilmu.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah

1. suatu proses pemanfaatan sumber daya organisasi yang didalamnya terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, secara efektif dan efisien, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Manajemen adalah perpaduan antara ilmu pengetahuan dan seni
3. Manajemen selalu dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Bila dilihat dari definisi di atas jelaslah bahwa manajemen adalah merupakan suatu proses pengarahan dari pemberian fasilitas-fasilitas pada pekerjaan orang-orang yang diorganisasikan di dalam organisasi tersebut. Manajemen juga merupakan kegiatan yang dilandasi ilmu dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain di dalam pencapaian tujuan organisasi atau kelompok, dan juga merupakan suatu proses rangkaian kegiatan agar pelaksanaan pekerjaan dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

### **2.1.1.2 Pengertian Organisasi**

Organisasi merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan seorang pimpinan dengan organisasi yang tercipta di perusahaan yang bersangkutan. Jadi keberhasilan perusahaan tergantung pada organisasi terutama pada struktur organisasi yang dianut.

Beberapa pengertian organisasi menurut beberapa pakar : “Alat yang digunakan oleh orang dalam mengkoordinasikan tindakan-tindakan mereka guna memenuhi sesuatu yang mereka harapkan atau hargai, yaitu mencapai tujuan” (Gareth Jones and Maty Mathew,2009). Sementara itu menurut Mooney (2010:303) “Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama”, dan menurut Bernard (2011:205) “Organisasi merupakan suatu system aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih”.

Berdasarkan berbagai pendapat dan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, organisasi adalah system kerjasama antara dua orang atau lebih, atau organisasi adalah adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama, organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang sangat penting dan bahkan tidak dapat terlepas dari sebuah organisasi atau perusahaan sehingga harus dikelola dengan baik. Didalam sebuah organisasi, sumber daya manusia sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi, tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai sumber daya manusia, diantaranya penulis mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Noe dalam Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa

*“Human Resources Management refers to the policies, practices and systems that influence employees’ behavior, attitudes, and performance”.*

Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut Stephen P. Robbins (2013:4) menyatakan bahwa

*“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, and maintain employees”.*

Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi dan memelihara karyawan.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2017:6) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan/proses yang berfokus pada perencanaan, pelatihan dan pengembangan, memotivasi serta pemeliharaan karyawan dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi dan tugas tertentu, fungsi itulah yang akan mengatur sumber daya manusia yang ada disebuah

perusahaan. Menurut Edy Sutrisno (2017:9) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan member arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk

mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/ atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan

#### 5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

#### 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

#### 7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi



memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan normal sosial,

#### 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penereapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisas

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Edy Sutrisno (2017:7) tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam manajemen ini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Veithzal Rivai (2013:15) menyatakan tujuan manajemen sumber daya manusia ialah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab, etis dan sosial.

### **2.1.2.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Rivai dan Sagala (2012:16) peranan MSDM dalam menjalankan aspek sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain:

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing sumber daya manusia).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
3. Menyeleksi calon pekerja.
4. Memberikan pengenalan dan penempatan karyawan baru.
5. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi.
6. Memberikan insentif dan kesejahteraan.
7. Mengevaluasi kinerja.
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.

9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
10. Membangun komitmen kerja.
11. Memberikan keselamatan kerja.
12. Memberikan jaminan kesehatan.
13. Menyelesaikan perselisihan prburuhan.
14. Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan

### **2.1.3 Perawat**

#### **2.1.3.1 Pengertian Perawat**

Secara sederhana, perawat adalah orang yang mengasuh dan merawat orang lain yang mengalami masalah kesehatan. Namun pada perkembangannya, defenisi perawat semakin meluas. Kini, pengertian perawat merujuk pada posisinya sebagai bagian dari tenaga kesehatan yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional. Perawat merupakan tenaga professional mempunyai kemampuan, tanggung jawab, dan kewenangan dalam melaksanakan dan/atau memberikan perawatan kepada pasien yang mengalami masalah kesehatan (Rifiani dan Sulihandari, 2013).

#### **2.1.3.2 Falsafah Keperawatan**

Falsafah keperawatan adalah keperawatan yang mengkaji penyebab dan hukum-hukum yang mendasari realitas, serta keingintahuan tentang gambaran sesuatu yang lebih berdasarkan pada alasan logis daripada metoda empiris. Falsafah keperawatan memiliki tujuan mengarahkan kegiatan keperawatan yang dilakukan oleh perawat (Rifiani dan Sulihandari, 2013).

### **2.1.3.3 Standar dan Kriteria dalam Keperawatan**

Menurut Kamus Collins yang dikutip oleh Johani (2003) mendefinisikan standart sebagai suatu tingkat kesempurnaan atau kualitas dan sebuah contoh yang diterima atau yang disetujui tentang sesuatu yang menjadi dasar penilaian atau pengukuran. Standart adalah suatu tingkat kinerja yang secara umum dikenal sebagai sesuatu yang dapat diterima adekuat, atau memuaskan dan digunakan sebagai tolak ukur dan titik acuan yang dapat digunakan sebagai pembanding. Mendefenisikan standar sebagai suatu pengukur yang lebih akurat merupakan alternatif lainnya. Standar, seringkali berupa numeric, merupakan pengukuran kuantitatif yang spesifik sedangkan kriterianya hanya merupakan bagian atau atribut dari kualitas mutu pelayanan. Standar dan kriteria dalam mutu pelayanan dibentuk dengan mengidentifikasi dan menyepakati elemen-elemen dari praktik yang baik. Dalam upaya peningkatan mutu pelayanan keperawatan di rumah sakit dapat diukur melalui standar pelayanan di rumah sakit yang berfungsi untuk mengetahui, memantau dan menyimpulkan apakah pelayanan/asuhan keperawatan yang diselenggarakan di rumah sakit sudah mengikuti dan memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditetapkan dalam standar tersebut.

### **2.1.3.4 Fungsi Perawat**

Fungsi utama perawat adalah membantu pasien/klien baik dalam kondisi sakit maupun sehat, untuk meningkatkan derajat kesehatan melalui layanan keperawatan. Dalam menjalankan perannya, perawat akan melaksanakan berbagai fungsi yaitu: fungsi independen, fungsi dependen, dan fungsi interdependen.

1. Fungsi Independen.

Fungsi independen merupakan fungsi mandiri dan tidak tergantung pada orang lain, dimana perawat dalam menjalankan tugasnya dilakukan secara sendiri dengan keputusan sendiri dalam melakukan tindakan dalam memenuhi kebutuhan dasar manusia.

2. Fungsi Dependen.

Fungsi dependen merupakan fungsi perawat dalam melaksanakan kegiatannya atas pesan atau instruksi dari perawat lain.

3. Fungsi Interdependen.

Fungsi Interdependen merupakan fungsi yang dilakukan dalam kelompok tim yang bersifat saling ketergantungan di antara tim satu dengan lain (Rifiani dan Sulihandari, 2013).

### **2.1.3.5 Peran Perawat**

Menurut Rifiani dan Sulihandari (2013), keperawatan memiliki peran-peran pokok dalam pelayanan kesehatan masyarakat. Peran pokok perawat antara lain sebagai berikut:

1. *Caregiver* (pengasuh).
2. *Client advocate* (advokat klien).
3. *Counselor*
4. *Educator* (pendidik).
5. *Coordinator* (koordinator)
6. *Collaborator* (kolaborator).
7. *Consultan* (konsultan)

## **2.1.4 Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia yang menantang, mengandung banyak unsur dan memiliki dampak yang panjang bagi tujuan strategi organisasi. Kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa “Kompensasi tidak lebih sekedar *a cost* yang harus diminimisasi”. Kompensasi memiliki arti penting bagi organisasi karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya.

### **2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan yang bersifat finansial maupun non finansial pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan. Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai kompensasi, diantaranya penulis mengemukakan definisi kompensasi

Menurut Edwin B. Flippo dalam Suwatno (2016:220) menyatakan bahwa kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi.

Sedangkan Mondy (2011:4) “Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan”.

Sementara Kasmir (2017:235) menyatakan bahwa : “Kompensasi merupakan hak karyawan atas jasanya membantu perusahaan mencapai tujuannya. Dan sebaliknya merupakan kewajiban perusahaan untuk membayar atas kontribusi yang telah diberikan, baik tenaga, pikiran maupun waktu selama bekerja”.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan biaya pengeluaran bagi perusahaan untuk membayar karyawan sebagai imbalan atas jasa atau kontribusi mereka kepada perusahaan dan diterima oleh karyawan sebagai pendapatan baik yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak.

#### **2.1.4.2 Bentuk Kompensasi**

Menurut Mondy (2011:4) bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu :

- a. Kompensasi finansial yang terbagi menjadi kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung, dan (2) Kompensasi non finansial.

1) Kompensasi Finansial, terbagi menjadi dua jenis yaitu :

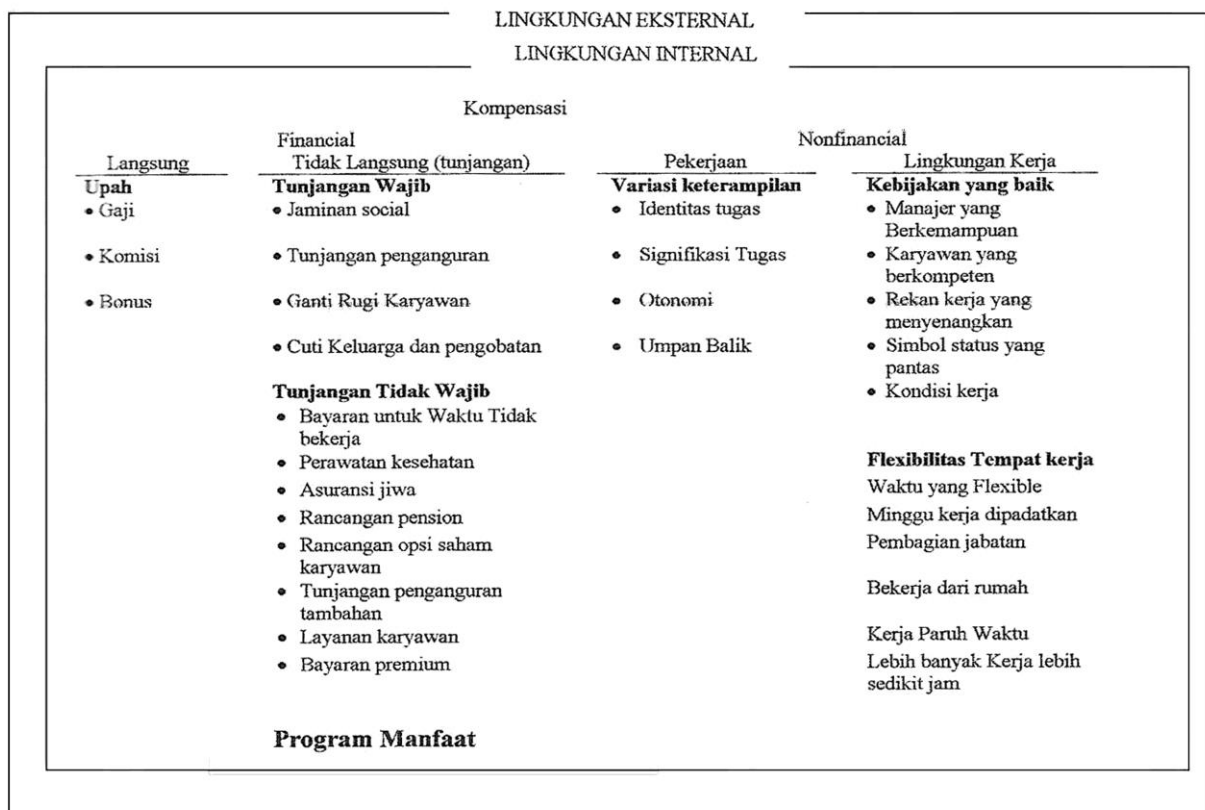
- Kompensasi finansial langsung, bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus.
- Kompensasi finansial tidak langsung, seluruh imbalan yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Wujud dari

kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek/BPJS), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

#### b. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang bekerja.

Pendapat Mondy (2011:4) mengenai komponen-komponen program kompensasi dapat dilihat dengan jelas dalam gambar berikut :



Sumber : Mondy (2011:4)

**Gambar 2.1**  
**Komponen-Komponen Program Kompensasi Total**



### 2.1.4.3 Prinsip Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2011:122) program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas dasar asas adil dan layak serta wajar dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku.

#### a) Asas Adil

Menurut Mondy (2011:5-6) kompensasi haruslah berdasarkan teori keadilan dalam motivasi, dimana setiap pegawai akan mencari dan menilai keadilan dalam pekerjaan. Orang-orang sangat termotivasi untuk menjaga keseimbangan antara apa yang mereka anggap sebagai input atau kontribusi mereka dengan penghargaan yang mereka terima.

Persepsi keadilan sangat penting dalam pemberian kompensasi oleh organisasi terhadap karyawannya. Organisasi harus menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan-karyawan yang kompeten. Karena system kompensasi *financial* pada sebuah perusahaan memainkan peranan besar dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, organisasi harus mengupayakan adanya keadilan.

Keadilan meliputi keadilan financial diartikan sebagai sebuah persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi para karyawan. Keadilan eksternal, terwujud ketika karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan karyawan yang melakukan pekerjaan yang serupa di perusahaan lain. Keadilan internal, terwujud ketika karyawan menerima bayaran menurut nilai relatif pekerjaan dalam

organisasi yang sama. Keadilan karyawan, terwujud ketika para individu yang menjalankan pekerjaan serupa pada perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor khusus pada diri karyawan seperti tingkat kinerja atau senioritas. Keadilan tim, tercapai ketika tim diberi imbalan berdasarkan produktivitas kelompoknya.

Ketidakadilan bisa menimbulkan masalah semangat kerja. Jika karyawan merasa mendapat kompensasi yang dianggap tidak adil, karyawan tersebut bisa meninggalkan perusahaan. Bahkan permasalahan yang lebih besar bisa terjadi jika karyawan memilih tidak keluar namun mengurangi kinerjanya.

b) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif dan ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan pegawai yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

#### **2.1.4.4 Tujuan Kompensasi**

Pemberian sebuah kompensasi terhadap karyawan pasti memiliki tujuan yang positif, pada umumnya pemberian kompensasi yang akan memberikan banyak keuntungan bagi karyawan. Artinya perusahaan memberikan kompensasi

yang layak bagi seluruh karyawannya. Keuntungan juga akan diperoleh oleh pihak manajemen sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan dapat dicapai, karena salah satu sebabnya adalah pemberian kompensasi. Mondy (2011:4) menyatakan bahwa tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawannya. kompensasi Dalam praktiknya pemberian dan penentuan jumlah kompensasi yang layak memiliki beberapa tujuan, Tujuan kompensasi menurut David & Werther (2011:102) dalam Marwansyah adalah sebagai berikut :

- a. Mendapatkan karyawan yang cakap/kompeten. Kompensasi harus cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Tingkat pembayaran harus merespon permintaan dan penawaran tenaga kerja dalam pasar tenaga kerja, karena pengusaha/majikan bersaing untuk mendapatkan pekerja berkualitas tinggi.
- b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada. Para pekerja mungkin akan berhenti jika tingkat balas jasa tidak kompetitif, yang akan menimbulkan tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi.
- c. Menjamin terciptanya keadilan (*equity*). Manajemen kompensasi berupaya menciptakan keadilan internal dan eksternal.
- d. Memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan. Kompensasi harus dapat memperkuat perilaku yang diharapkan dan berfungsi sebagai perangsang agar perilaku itu muncul di masa depan. Program kompensasi efektif memberikan penghargaan atas kinerja, loyalitas, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku positif lainnya.

- e. Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi rasional membantu organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan pekerja dengan tingkat biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif para pekerja mungkin di bayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- f. Mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku. Sistem gaji dan upah yang baik perlu mempertimbangkan dan mematuhi aturan-aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.
- g. Menumbuhkan saling pengertian. Sistem manajemen kompensasi mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, dan karyawan.
- h. Membantu menciptakan efisiensi administrasi. Program gaji dan upah hendaknya dirancang agar dapat dikelola secara efisien dan mengoptimalkan penggunaan system informasi SDM.

Sedangkan tujuan kompensasi menurut Kasmir (2017:236) adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan hak karyawan

Artinya kompensasi harus diberikan karena merupakan hak karyawan atas jerih payahnya dalam bekerja. Dalam hal ini pemberian kompensasi merupakan kewajiban setiap pengusaha atau perusahaan kepada karyawannya.

- b. Memberikan rasa keadilan

Artinya pemberian kompensasi yang dilakukan secara terbuka dan penentuan besarnya kompensasi didasarkan kepada kinerjanya. Penentuan kompensasi dilakukan tanpa ada diskriminasi dan apa

adanya akan memberikan rasa keadilan. Karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh pimpinan sehingga semangat dan motivasi kerja karyawan akan meningkat.

c. Memperoleh karyawan yang berkualitas

Artinya dengan pemberian kompensasi yang baik akan menarik pelamar yang berkualitas untuk melamar ke perusahaan, pelamar yang memiliki kualifikasi yang tinggilah yang paling banyak melamar. Sebaliknya, jika kompensasi yang dibayarkan kurang atau tidak menarik, maka akan memperoleh karyawan yang kurang memiliki kualifikasi atau tidak berkualitas.

d. Mempertahankan karyawan

Artinya dengan pemberian kompensasi yang sesuai atau layak, maka akan mengurangi karyawan yang keluar. Dengan kompensasi yang sesuai maka karyawan akan terus bertahan dan terus berusaha bekerja dengan sebaikbaiknya. Bahkan timbul ketakutan akan dikeluarkan jika bekerja dengan tidak baik. Pada akhirnya *turnover* karyawan juga dapat diminimalkan, karyawan terus bekerja sampai pensiun.

e. Menghargai karyawan

Pemberian kompensasi salah satu bentuk penghargaan terhadap jasa karyawan. Dengan kompensasi yang sesuai dan wajar karyawan akan merasa dihargai atas segala jerih payahnya. Dengan dihargai maka karyawan juga akan menghargai perusahaan, dengan bekerja

sebaikbaiknya atau dengan berprestasi setinggi-tingginya, guna memajukan perusahaannya.

f. Pengendalian biaya

Dengan pemberian kompensasi yang layak akan dapat mengurangi biaya

rekrutmen dan seleksi karyawan. Hal ini dapat terjadi karena dengan pembayaran kompensasi yang tidak wajar dan tidak sesuai dengan aturan, maka akan menimbulkan tingkat *turnover* karyawan. Pada akhirnya karena terjadi *turnover*, maka ada posisi yang kosong dan harus segera diisi. Untuk mengisi kekosongan inilah diperlukan biaya rekrutmen dan seleksi serta biaya untuk melatih karyawan baru.

g. Memenuhi peraturan pemerintah

Artinya pemberian yang sesuai dengan kebijakan pemerintah, berarti ikut mendukung program pemerintah. Dengan mematuhi peraturan pemerintah, akan terhindar dari berbagai bentuk sanksi yang mungkin terjadi. Bagi perusahaan yang tidak memberikan kompensasi berdasarkan peraturan pemerintah maka akan dikenakan sanksi yang pada akhirnya akan merusak citra perusahaan, baik di dalam maupun di luar perusahaan

h. Menghindari konflik

Artinya dengan kompensasi perselisihan atau pertentangan antar karyawan dengan perusahaan atau karyawan dengan karyawan, dapat diminimalkan jika kompensasi dibayar secara layak dan wajar dan

sesuai aturan yang berlaku. Namun sebaliknya jika kompensasi tidak dibayar secara layak, dan wajar serta tidak sesuai aturan yang berlaku, maka akan menimbulkan konflik yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas dapat disarikan bahwa pada intinya tujuan kompensasi adalah untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik, mempertahankan pegawai yang berprestasi, menciptakan sistem kerja yang baik sehingga mampu menjamin keadilan bagi seluruh pegawai yang bekerja di suatu perusahaan, agar meningkatkan kinerja organisasi sehingga tujuan perusahaan tercapai.

#### **2.1.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi**

Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya, dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap perusahaan untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi bagi para karyawannya. Menurut Suwatno dan Priansa (2016:225) faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

a. **Produktivitas**

Setiap perusahaan pasti menginginkan keuntungan yang optimal. Keuntungan ini dapat berupa keuntungan material maupun keuntungan non material. Untuk itu, setiap perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, agar memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Perusahaan tidak mungkin

membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi atau produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

b. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar. Perusahaan tidak akan mungkin membayar kompensasi karyawannya melebihi kemampuan perusahaan tersebut dalam memberikan kompensasi. Sebab jika perusahaan memberikan kompensasi di atas kemampuan perusahaan, maka perusahaan itu akan terancam bangkrut.

c. Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawan. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua perusahaan bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

d. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan mempengaruhi system pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan di atas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuan dan keterampilannya lebih tinggi.

e. Serikat pekerja

Serikat pekerja, serikat karyawan, atau serikat buruh, akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja



biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, serta wajar. Apabila ada perusahaan yang dianggap tidak memberikan kompensasi yang sesuai, maka serikat pekerja akan menuntut perusahaan tersebut.

f. Undang-undang dan peraturan yang berlaku

Undang-undang dan peraturan mengenai ketenagakerjaan saat ini mendapatkan sorotan tajam, karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan karyawan sebagai salah satu bagian terpenting dalam perusahaan yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang dan peraturan jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi bagi perusahaan. Misalnya UU Tenaga Kerja dan Peraturan UMR.

#### **2.1.4.6 Manfaat Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi yang layak akan memberikan manfaat bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Oleh karena itu, kompensasi harus dirancang dengan sebaik-baiknya. Manfaat yang diperoleh menurut Kasmir (2017:238) :

a. Loyalitas karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, akan membuat karyawan bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan yang makin besar. Karyawan akan setia kepada perusahaan dengan bekerja sesuai yang telah ditugaskan. Karyawan yang loyal biasanya tidak akan meninggalkan perusahaan dan tidak akan membongkar rahasia perusahaan kepada pihak lain.

b. Komitmen terhadap perusahaan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, karyawan akan mematuhi segala kewajiban yang diberikan kepada perusahaan dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan perusahaan. Karyawan akan komit dengan ucapan, janji dan perbuatannya yang telah dilakukan kepada perusahaan. Artinya, karyawan akan patuh kepada perintah atasan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

c. Motivasi kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin kuat, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja. Demikian pula sebaliknya, jika kompensasi dibayar secara tidak wajar, maka akan dapat menurunkan motivasi kerjanya. Karyawan yang termotivasi akan menghasilkan kualitas kerja yang relatif lebih baik.

d. Semangat kerja meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan makin bersemangat untuk bekerja. Upaya untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dilakukan dengan penuh semangat. Karyawan juga pantang menyerah terhadap kendala atau masalah yang sedang dihadapinya, sehingga selalu ada solusi. Karyawan juga tidak mudah putus asa untuk mencari jalan keluar terhadap permasalahan yang dihadapinya.

e. Kinerja karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya. Hal ini dilakukan karena makin tinggi kinerja yang dihasilkan akan mempengaruhi kinerjanya, demikian pula sebaliknya, jika tidak atau kinerjanya kurang, maka kompensasi yang diperolehnya juga relative rendah.

f. Konflik kerja dapat dikurangi

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan di antara karyawan dengan pimpinan atau dengan karyawan dapat diminimalkan, sehingga semua karyawan bekerja semakin kompak. Kecilnya konflik yang timbul pada akhirnya akan memperlancar proses kegiatan dalam suatu perusahaan, dalam arti tidak mengalami kendala yang berarti. Sebaliknya jika terjadi konflik tentu akan mengganggu kegiatan perusahaan.

g. Memberikan rasa aman

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman, sehingga tidak menimbulkan kegelisahan selama bekerja. Karyawan selalu fokus untuk melakukan pekerjaan tanpa terganggu dengan pikiran tentang kompensasi yang diterimanya. Karyawan tidak perlu memikirkan untuk keluar dari perusahaan dan untuk mencari tambahan penghasilan, karena kompensasinya sudah dianggap cukup atau malah berlebihan. Namun

sebaliknya jika kompensasinya tidak sesuai karyawan akan merasa tidak aman dan berusaha mencari tambahan penghasilan di tempat lain atau keluar dari perusahaan.

h. Memberikan rasa kebanggan

Artinya pemberian kompensasi yang relatif lebih besar dari ketentuan pemerintah dan pesaing akan memberikan rasa bangga karyawan. Dengan memiliki rasa bangga yang besar akan membuat karyawan bekerja lebih sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang maksimal.

i. Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar

Artinya pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar akan memperlancar jalannya kegiatan perusahaan. Hal ini terjadi, karena tidak ada kekosongan jabatan atau posisi yang ditinggalkan. Demikian pula sebaliknya jika kompensasi dibayar tidak sesuai dan tidak wajar, maka kegiatan perusahaan tidak berjalan lancar, karena adanya karyawan yang tidak bersemangat, tidak komit terhadap perusahaan atau tidak termotivasi untuk bekerja. Dalam praktiknya jika pemberian kompensasi tidak dilakukan secara benar maka semua manfaat seperti yang dikemukakan di atas menjadi kebalikannya. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan memberikan kompensasi secara benar dan sesuai dengan peraturan, terutama peraturan pemerintah dan peraturan perusahaan.

#### 2.1.4.7 Dimensi Kompensasi

Mondy dan Noe (2013:91), membagi kompensasi ke dalam 2 jenis, yaitu:

a. . Kompensasi finansial terdiri atas :

1) Kompensasi finansial langsung, yaitu pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk :

- Gaji
- Insentif atau bonus

2) Kompensasi finansial tidak langsung atau benefit, yaitu semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti : Kompensasi finansial tidak langsung atau benefit, yaitu semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti :

- Asuransi
- Tunjangan-tunjangan

b. Kompensasi non-finansial, mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau yang berupa :

- Peluang promosi
- Pengakuan
- Rasa aman
- Penghargaan atas prestasi
- Kenyamanan

### **2.1.5. Stres kerja**

Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang ditempat individu itu berada . stres yang positif disebut eustres sedangkan stres yang berlebihan dan bersifat merugikan disebut distres. Dalam suatu pekerjaan pegawai yang diberikan beban yang berlebihan atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya, mereka akan mengalami stres dalam menjalankan pekerjaannya, stres di sini merupakan cara yang agar pegawai tersebut dapat memberikan kontribusi kerja yang memuaskan bagi perusahaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Stres Kerja**

Stres kerja merupakan tekanan fisik dan psikologis yang dirasakan seseorang ketika menghadapi hambatan, tuntutan, atau peluang yang luar biasa. 38 Setiap pegawai memiliki peluang untuk mengalami stres kerja tergantung beban kerja yang dihadapinya. Setiyana V. Y, (2013:384) mendefinisikan stres kerja adalah konstruk yang sangat sulit di definisikan, stres dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dalam masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stres, strtes kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stres dalam pekerjaan, karakteristik, individual dan stresor di luar organisasi. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan mempengaruhi kondisi karyawan.

Definisi selanjutnya Robbins dan Judge (2017 : 597) , menyatakan stres kerja merupakan: “Sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang. Adapun definisi menurut Sondang P. Siagian (2014:300) : stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Kemudian definisi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:92-108) memberikan definisi stres sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya. Lingkungan tidak berarti hanya lingkungan fisik saja, tetapi juga lingkungan sosial. Lingkungan seperti ini juga terdapat dalam organisasi kerja sebagai tempat setiap anggota organisasi atau karyawan menggunakan sebagian besar waktunya dalam kehidupan sehari-hari.

Selain itu Hasibuan (2016:76) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah: Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang ditempat individu itu berada . kondisi ketegangan yang menyebabkan menciptakan adanya ketidakseimbangan

kondisi fisik, dan psikis pada karyawan yang bersumber dari Individu maupun Organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, perilaku karyawan

#### **2.1.5.2 Sumber-sumber Stres kerja**

Sumber- sumber stres kerja merupakan suatu permasalahan yang muncul dalam diri seseorang karena berbagai hal misalkan sumber tersebut berasal dari pekerjaan dan berasal dari luar pekerjaan. Menurut Sondang Siagin (2014:301) menggolongkan sumber-sumber stres kerja berdasarkan asalnya, pertama berasal dari pekerjaan dan kedua berasal dari luar pekerjaan. Berikut berbagai hal yang dapat menjadi sumber stres yang berasal dari pekerjaan :

- a. Beban tugas yang terlalu berat.
- b. Desakan waktu.
- c. Penyeliaan yang kurang baik.
- d. Iklim kerja yang tidak aman.
- e. Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja.
- f. Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- g. Ketidakjelasan peranan dan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi .
- h. Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain di dalam dan diluar kelompok kerjanya.
- i. Perbedaan nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi
- j. Perubahan yang terjadi pada umumnya memang menimbulkan rasa ketidakpastian



Sedangkan sumber-sumber stres yang berasal dari luar pekerjaan yaitu sebagai berikut :

- a. Masalah keuangan
- b. Perilaku negatif anak-anak
- c. Kehidupan keluarga yang tidak atau kurang harmonis
- d. Pindah tempat tinggal
- e. Ada anggota keluarga yang meninggal
- f. Kecelakaan
- g. Mengidap penyakit berat

Berdasarkan sumber-sumber stres kerja yang telah di kemukakan di atas , dapat disimpulkan bahwa sumber stres kerja berasal dari dalam pekerjaan yaitu desakan waktu, beban kerja yang terlalu berat akan menimbulkan stres terhadap karyawan dan sumber stres dari luar pekerjaan.juga bisa mempengaruhi stres kerja karyawan yaitu salah satunya masalah keluarga, kecelakaan dan sebagainya. Hal ini bisa diatasi oleh pemulihan diri.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor penyebab Stres Kerja**

Penyebab stres kerja pada individu yaitu ketika mendapatkan suatu tekanan, tuntutan dan hambatan. Menurut Stephen. P Robbins (2017) mengungkapkan tiga faktor yang menjadi sumber stres yang potensial, yaitu:

- a. Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, hal ini juga memengaruhi level stres individu di dalam organisasi tersebut. Tentu saja, ketidakpastian merupakan alasan terbesar

individu-individu yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasional. Terdapat tiga tipe ketidakpastian lingkungan yang utama, yaitu ekonomi, politik, dan teknologi. Perubahan dalam siklus hidup bisnis dapat menciptakan ketidakpastian ekonomi. Ketika ekonomi terkena hantaman, sebagai contoh, maka individu akan menjadi semakin cemas dengan keamanan pekerjaannya. Ancaman terorisme di negara maju dan negara yang sedang berkembang, misalnya, akan mengarahkan pada ketidakpastian politik yang menjadi sangat menegangkan bagi orang-orang di dalam negara-negara tersebut, lalu inovasi dapat membuat keterampilan dan pengalaman karyawan akan usang dalam waktu yang sangat singkat, komputer, robotik, otomasi, dan bentuk-bentuk yang mirip dari perubahan teknologi juga merupakan sebuah ancaman bagi banyak orang dan menyebabkan stres.

#### b. Faktor Organisasional

Stephen P. Robbins (2015) telah mengategorikan faktor organisasional menjadi tiga, yaitu tuntutan tugas, peranan, dan interpersonal.

- 1) Tuntutan tugas terkait dengan pekerjaan dari individu, yaitu meliputi desain pekerjaan (tingkat kemandirian, variasi tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik. Bekerja dalam ruangan yang sangat penuh dengan kesesakan orang atau lokasi yang terpapar kebisingan dan gangguan secara konstan dapat meningkatkan kecemasan dan stres. Sebagaimana layanan konsumen tumbuh menjadi sangat lebih penting, maka kerja emosional menjadi

sebuah sumber stres.

- 2) Tuntutan peranan terkait dengan tekanan yang ditempatkan pada individu sebagai fungsi dari peranan tertentu yang dipegangnya dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang akan sulit untuk mendamaikan atau memuaskannya. Beban peran yang berlebihan terjadi ketika individu diharapkan untuk melakukan lebih banyak hal daripada batas waktu yang ada. Ketidakjelasan peranan berarti bahwa ekspektasi peran tidak secara jelas dipahami dan individu tidak yakin apa yang harus dilakukan.
- 3) Tuntutan interpersonal merupakan tekanan yang diciptakan oleh para karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari para kolega dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Pertumbuhan riset yang sangat cepat juga menunjukkan bahwa perilaku dari rekan dan supervisor yang negatif, meliputi perkelahian, intimidasi, ketidaksopanan, pelecehan rasial, dan pelecehan seksual, sangat kuat terkait dengan stres di tempat kerja.

c. Faktor Individu

Mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan. adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan. Dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga faktor penyebab stres kerja yaitu faktor lingkungan, faktor organisasi dan faktor individu.

#### 2.1.5.4 Cara Mengatasi Stres Kerja

Kemampuan seseorang dalam mengatasi stres tentunya berbeda-beda. Hal ini juga tergantung dari masalah yang dialami dan daya tahan yang dimilikinya dalam menghadapi stres orang yang memiliki daya tahan tinggi terhadap stres maka ia mampu mengatasi stres tersebut, sebaliknya jika daya tahannya lemah maka ia akan mengalami kesulitan dalam mengatasi stres tersebut. Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada tiga pola dalam menanggulangi stres menurut Mangkunegara (2017:158), yaitu:

a. Pola Sehat

Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

b. Pola Harmonis

Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan pola tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur.

c. Pola Patologis

Pola patologis ialah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Cara ini dapat menimbulkan

reaksireaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalahmasalah yang buruk.

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat atau harmonis, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi yaitu, memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres, menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres, dan meningkatkan daya tahan pribadi.

#### **2.1.5.5 Pendekatan Stres kerja**

Pendekatan stres kerja merupakan suatu cara untuk individu agar dapat meminimalisir stres kerja yang dialami pada lingkungan perusahaan maupun lingkungan luar perusahaan. Menurut Veithzal Rivai (2015:517) pendekatan stres kerja dapat dilakukan dengan dua cara, pertama pendekatan individual dan kedua melalui pendekatan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Pendekatan individual meliputi :

- a. Meningkatkan Keimanan
- b. Melakukan meditasi
- c. Melakukan kegiatan olahraga
- d. Melakukan relaksasi
- e. Dukungan social dari teman-teman
- f. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan

Bagi perusahaan bukan karena kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan perusahaan meliputi :

- a. Melakukan perbaikan iklim organisasi
- b. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
- c. Menyediakan sarana olahraga
- d. Melakukan analisis dan kejelasan tugas
- e. Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
- f. Melakukan restrukturasi tugas
- g. Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:157) ada 4 pendekatan terhadap stres kerja yaitu dukungan sosial (social support), meditasi (meditation), biofeedback dan program kesehatan pribadi (personal wellness programs). 4 pendekatan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Pendekatan Dukungan Sosial (social support)

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya, bermain game, lelucon, dan bodor kerja.

- b. Pendekatan melalui meditasi (meditation)

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot dan menenangkan emosi. Meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi bisa dilakukan diruangan khusus.

Karyawan yang beragama islam bisa melakukannya shalat dzuhur melalui doa dan dzikir kepada Allah SWT.

c. Pendekatan melalui biofeedback

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

d. Pendekatan kesehatan pribadi Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas mengenai pendekatan sttrtes kerja dapat disimpulkan bahwa terdapat 6 (enam) pendekatan yaitu pendekatan individual, pendekatan perusahaan, pendekatan dukungan sosial, pendekatan melalui meditasi, pendektan melalui biofeedback, dan pendekatan kesehatan pribadi.

### **2.1.5.6 Upaya Penanggulangan Stres**

Stres kerja sampai pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan tetapi apabila melewati ambang stres, keberadaan stres akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja kemudian kinerja. Oleh karena itu perlu diadakan upaya untuk menanggulangi stres kerja sehingga tidak berdampak negatif. Menurut Sondang P. Siagian (2014: 302) berbagai langkah yang dapat

diambil oleh bagian kepegawaian untuk mengatasi stres yang dihadapinya adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stres.
- b. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
- c. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif terhadap prestasi kerja para bawahannya itu.
- d. Melatih para karyawan untuk mengenali dan menghilangkan sumber stres.
- e. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
- f. Memantau terus menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
- g. Menyempurnakan perencanaan tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dihindari.
- h. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan yang bersangkutan.



Upaya penanggulangan stres sebaiknya dilakukan oleh perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan yang mana akan berdampak pula terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa penanggulangan stres kerja dapat melalui beberapa cara yaitu merumuskan kebijaksanaan manajemen, melatih para manajer, melatih para karyawan, terus menerus membuka jalur komunikasi, memnatau terus menerus kegiatan organisasi, menyempurnakan perencanaan tugas dan dan menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan.

#### **2.1.5.7 Dimensi Stres kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2017 : 597) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

a. Stres Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi , ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.

b. Stres Organisasi

Dimensi organisasi berkaitan dengan situasi dimana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan peran

berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.

c. Stres Individu

Dimensi ini mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan. adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi dalam stres kerja yaitu stres lingkungan, stres organisasi, dan stres individu.

### **2.1.6 Kepuasan Kerja**

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Hamali (2016:200) setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Adapun pengertian-pengertian

kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli yaitu: menurut Emron et. al., (2016: 213) menyebutkan bahwa “*job satisfaction refers to a person general attitude toward his or job*” kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya.

Lain hal seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2015: 170) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima karyawan dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Kemudian menurut Menurut Afandi (2018: 74) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Menurut Dadang (2013: 15) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2014:271)

Adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dan pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu aspek lainnya.

Menurut Nuraini (2013: 114) kepuasan kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang

lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting.

Sedangkan menurut Hamali (2016: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja merupakan hasil tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarnya.

#### **2.1.6.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat Sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2017: 416) menyatakan sebagai berikut:

a. Two-Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti: kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti: sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivator*.

b. Value Theory

Menurut konsep ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Value theory memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk

mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama yang berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu: TwoFactor Theory dan Value Theory.

#### **2.1.6.3 Penyebab kepuasan kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja perawat, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada perawat bergantung pada pribadi masing-masing perawat. Menurut Kreitner dan Kinicki yang diterjemahkan oleh Wibowo (2017:417) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Need Fulfillment (pemuahan kebutuhan) Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. Discrepancies (perbedaan) Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemuahan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada

apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

- c. Value attainment (pencapaian nilai) Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- d. Equity (keadilan) Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.
- e. Dispositional /genetic components (komponen genetik) Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat di simpulkan bahwa penyebab kepuasan kerja adalah Need Fulfillment (pemenuhan kebutuhan), discrepancies (perbedaan), value attainment (pencapaian nilai), equity (keadilan), dispositional/ genetic components (komponen genetik).

#### **2.1.6.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Hamali (2016: 205-206) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sedangkan menurut Hamali (2016: 206) mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau disebut juga sebagai dimensi-dimensi dari kepuasan kerja adalah

- a. Promosi.

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi.

Kebijaksanaan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

- b. Gaji

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



c. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

d. Supervisi

Supervisi merupakan suatu pemberian sumber-sumber penting kepada karyawan atau dalam menyelesaikan tugas-tugas agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam melakukan supervisi perlu diperhatikan dan dilakukan secara baik karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

e. Teman kerja

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

f. Keamanan kerja

Aspek ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan laki-laki maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.

g. Kondisi kerja

Dalam hal ini a

adalah tempat kerja, ventilasi, penyiangan, kantin, dan tempat parkir.

h. Administrasi atau kebijakan perusahaan

Aspek ini menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

i. Komunikasi

Berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti, melalui komunikasi berarti seseorang mencoba membagi informasi, gagasan atau sikap dengan pihak lain agar diperoleh persepsi yang sama. Komunikasi adalah suatu tahap dari proses kepemimpinan yang memindahkan ide seseorang kepada orang lain untuk digunakan dalam fungsifungsinya memimpin pekerjaan.

j. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan konsekuensi dari suatu wewenang yang dimiliki oleh seorang karyawan. Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

k. Pengakuan

Pengakuan sebenarnya juga merupakan penghargaan, hanya saja sifatnya lebih intangible atau tidak berbentuk fisik, sehingga memiliki unsur emosional atau personal. Pada umumnya, perusahaan seringkali tidak mengabarkan kapan atau kepada siapa pengakuan ini akan diberikan.

l. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Prestasi kerja harus memiliki sarana dan prasaran yang formal dan informal misalnya penetapan standar kerja dan adanya umpan balik kepada karyawan sehingga penurunan prestasi kerja dapat dihindari.

m. Kesempatan untuk berkembang

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

#### **2.1.6.5 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

Dampak perilaku dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja karyawan yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti Kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut ini diuraikan mengenai dampak kepuasan kerja karyawan:

- a. Priansa (2016: 294) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja akan lebih tinggi pada pekerjaan dimana kinerja yang bagus lebih dihargai dibandingkan pada pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam kondisi seperti itu, karyawan yang memiliki kinerja baik mendapatkan penghargaan, dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs dan Solomon menemukan bahwa kinerja dan kepuasan kerja sangat berhubungan kuat ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap kerja yang bagus.

b. Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau yang lebih dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku karyawan untuk membantu rekan kerja atau organisasi. OCB menurut Priansa (2016: 295) adalah perilaku diluar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.

c. Perilaku menghindar (Withdrawal Behavior)

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan karyawan untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya atau menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Peneliti memandang absenteeism dan *turnover* merupakan fenomena yang saling berhubungan didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri dari pekerjaan yang sangat tidak memuaskan.

d. Burnout

Burnout adalah emosional distress atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. Burnout lebih merupakan emosi terhadap pekerjaan. Teori burnout mengatakan bahwa karyawan dalam keadaan burnout mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain seperti pekerja Kesehatan dan pekerja

sosial. Menurut Priansa (2016: 296) menyatakan bahwa burnout terdiri dari 3 (tiga) komponen, yaitu: diersonalisasi, emotional exhaustion, berkurangnya personal accomplishment.

e. Kesehatan mental dan fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan mental dan fisik. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (longevity) atau tentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada level setiap jabatan, persepsi dari karyawan bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor-skor ini juga berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja dari level dan jabatan.

f. Perilaku kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan organizational citizenship adalah counterproductive. Perilaku ini terdiri dari Tindakan yang dilakukan karyawan baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilkau tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi seringkali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustasi ditempat kerja.

g. Kepuasan hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja terutama ditempat kerja, tetapi karyawan juga berpengaruh oleh kejadian dan situasi diluar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu diluar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan. Hal itu dapat dinilai berdasarkan dimensi tertentu seperti kepuasan dengan area khusus dalam hidup, misalnya keluarga atau rekreasi. Dapat juga dinilai secara global sebagai keseluruhan kepuasan terhadap kehidupan.

#### **2.1.6.6 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja**

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

a. Exit

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

b. 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.

c. Neglect

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja adalah exit, voice, loyalty dan neglect.

#### **2.1.6.7 Pedoman meningkatkan kepuasan kerja**

Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja Sebuah organisasi atau perusahaan tentunya harus mengetahui bagaimana cara agar dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Menurut Greenberg dan Baron yang diterjemahkan oleh Wibowo (2017:427) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara sebagai berikut:

a. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

b. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga fringe benefit. Konsisten dengan

value theory, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih fringe benefit yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya  
Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan counselling individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan professional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan two-factor theory, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pedoman meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan cara Membuat pekerjaan menyenangkan, orang dibayar dengan jujur, Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya dan menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

#### **2.1.6.8 Dimensi Kepuasan Kerja**

Dimensi dan indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Stephen P. Robbins (2017:121), yaitu :



- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- 1) Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
  - 2) Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
  - 3) Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
  - 4) Kepuasan karyawan untuk mendapat kesempatan belajar.
- b. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- 1) Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
  - 2) Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
  - 3) Kepuasan atas sistem dan prosedur pembayaran gaji.
  - 4) Kepuasan atas pemberian insentif.
- c. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu

- 1) Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
  - 2) Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.
- d. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
- 1) Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
  - 2) Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
  - 3) Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
- e. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- 1) Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
  - 2) Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.
  - 3) Kepuasan dalam bersaing secara sportif.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi dalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, rekan kerja, supervisi, dan promosi

### **2.1.7 Pengertian *Turnover Intention***

Pergantian karyawan merupakan suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi atau perusahaan. Keluarnya karyawan tentunya adalah sesuatu hal yang tidak diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa meminimalisir tingkat *turnover intention* untuk menghindari dampak yang kurang baik bagi perusahaan.

Menurut William H. Mobley (2011:15) mendefinisikan *turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan :

“*Turnover Intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternative pekerjaan lain.

”Sedangkan menurut Zahara (2016:34) menyatakan bahwa *turnover intention* sebagai hasrat keinginan untuk mencari peluang kerja alternatif pada organisasi atau perusahaan lain.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah suatu keinginan untuk mencari pekerjaan lain dan

meninggalkan pekerjaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan yang nyata.

Sedangkan Sutanto dan Gunawan (dalam Mujiati dkk, 2016) mengemukakan bahwa *turnover intention* adalah kesadaran seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain.

*Turnover intention* menurut Muamarah dan Kusuma (dalam Mujiati, dkk, 2016) adalah suatu hasrat atau keinginan untuk keluar dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya.

Menurut Bluedorn (dalam Mufidah, 2016) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya.

Harninda (dalam Gandika, 2015) *turnover intention* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Lum dkk (dalam Dewi, dkk, 2016) mendefinisikan *turnover intention* adalah keinginan individu keluar dari organisasi, keinginan individu serta mengevaluasi mengenai posisi seseorang berdasarkan ketidakpuasan untuk mempengaruhi seseorang ketika keluar dan menemukan pekerjaan yang lainnya di luar perusahaan. Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengertian *turnover intention*, peneliti menyimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk keluar secara sukarela dari perusahaan dan berpindah ke tempat kerja lainnya untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

### 2.1.7.1 Faktor Pendorong *Turnover Intention*

Banyak faktor yang mampu mendorong terjadinya *turnover intention*, Zahara (2016:35) menyebutkan bahwa faktor utama penyebab *turnover intention* adalah *desirability of leaving*, *ease of leaving*, dan *job alternative*.

1. *Desirability of leaving* terdiri dari tiga faktor. Pertama, rendahnya kepuasan kerja, seringkali penyebabnya adalah ketidakcocokan antara karyawan dengan pekerjaan atau karyawan dengan organisasi. Kedua, guncangan terhadap karyawan, dapat berupa konflik interpersonal antar teman sekerja atau antara karyawan dengan atasan. Ketiga, alasan pribadi seperti bias karena karir baru, kesehatan, meneruskan sekolah, mengurus anak atau melahirkan.
2. *Ease of leaving* adalah kemudahan meninggalkan pekerjaan karena kondisi pasar tenaga kerja yang menguntungkan sehingga memudahkan karyawan mencari pekerjaan baru. Pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan, membuatnya mudah berpindah organisasi tau perusahaan lain, terlebih jika biaya untuk pindah tidak terlalu membebani karyawan.
3. *Job Alternative* adalah tersedianya tawaran pekerjaan baru sehingga memudahkan karyawan mendapatkan pekerjaan. Berdasarkan pengalaman empiris, hal ini mempunyai korelasi kuat dengan tingkat *turnover*.

Kemudian, William H. Mobley (2011:156) memberikan pendapat bahwa faktor pendorong *turnover intention* adalah komitmen organisasi,

kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, stres kerja dan konflik kerja. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa bahwa faktor utama penyebab *turnover intention* menurut Zahara adalah *desirability of leaving*, *ease of leaving*, dan *job alternative*, sedangkan menurut William H. Mobley adalah komitmen organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, stres kerja dan konflik kerja.

#### **2.1.7.2 Dimensi *Turnover Intention***

Mobley (2011:159) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* yaitu :

a. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Kejadian ini biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, disaat ketidakpuasan itu muncul kemudian karyawan mulai berfikir untuk berhenti dan keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intention untuk tidak hadir ke tempat bekerjanya. Indikator untuk dimensi ini yaitu :

- 1) Fikiran untuk berhenti dari pekerjaan
- 2) Berpikir untuk meninggalkan perusahaan
- 3) Keinginan untuk tidak hadir bekerja

b. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan yang sudah merasa bahwa keberadaannya didalam perusahaan sudah tidak sesuai

dengan apa yang diharapkan, sehingga hal tersebut yang menjadi faktor pendorong karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerjanya saat ini. Indikator dari dimensi ini yaitu :

- 1) Keinginan untuk keluar dari pekerjaan
  - 2) Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat
- c. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job)

Mencerminkan individu yang mencari pekerjaan pada organisasi lain yang dirasa lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik, bisa dalam hal beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, pemimpin, dan juga faktor lainnya. Indikator dari dimensi ini yaitu:

- 1) Keinginan untuk mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik
- 2) Keinginan untuk meninggalkan perusahaan bila ada kesempatan yang lebih baik.

### **2.1.7.3 Dampak *Turnover Intention***

Penyebab *turnover intention* karyawan adalah kurangnya pemahaman manajemen terhadap macam-macam faktor. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara karyawan dengan manajemen. Kesenjangan yang dimaksud adalah manajemen merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawan, sementara karyawan merasa pihak perusahaan belum memberikan apa yang diinginkannya.

Hal tersebut akan menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Zahara (2016:43) menyatakan *turnover* menyebabkan banyaknya biaya pengeluaran pada organisasi atau perusahaan, dalam hal ini karena hilangnya sumber daya manusia berharga dan terganggunya kegiatan yang sedang berlangsung. Terdapat empat dampak negatif dari *turnover* bagi perusahaan, yaitu :

a. Biaya seleksi dan rekrutmen

Konsekuensi utama terjadinya *turnover* adalah tenaga dan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mencari karyawan baru sebagai pengganti yang mengundurkan diri.

b. Biaya pelatihan dan pengembangan

Karyawan baru memerlukan waktu untuk memahami tugas serta peran yang harus dijalankannya dan mereka juga memerlukan pelatihan. Faktanya, biaya pelatihan besar namun karyawan yang sudah dididik pun akhirnya pergi.

c. Kehilangan karyawan

Kehilangan karyawan yang sudah memiliki keahlian dalam bidangnya tentu akan menyebabkan terjadinya gangguan operasional. Segala kegiatan yang pernah dilakukan oleh karyawan kunci untuk sementara terganggu, hal tersebut terjadi akibat adanya saling ketergantungan antara karyawan satu dengan yang lainnya.

d. Kemerosotan moral



Jika karyawan yang melakukan *turnover* berkumpul serta Bersatu membuat kelompok baru dan di dalamnya memiliki status sosial yang berbeda, di sinilah rentan terjadi kemerosotan moral.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat empat dampak negatif dari *turnover* bagi perusahaan, yaitu biaya seleksi dan rekrutmen, biaya pelatihan dan pengembangan, kehilangan karyawan dan kemerosotan moral.

Sementara itu, Mobley (2011:42) mengemukakan dampak *turnover intention* seperti dalam table 2.1

**Table 2.1**  
**Dampak Terjadinya *Turnover***

DAMPAK NEGATIF		
Organisasi	Individu (Yang Keluar)	Individu (Yang Tinggal)
Biaya-biaya (perekrutan, Penerimaan, asimilasi, pelatihan)	Hilangnya senioritas dan penghasilan tambahan	Rusaknya pola-pola social dan kemasyarakatan
Biaya-biaya pergantian karyawan	Hilangnya maslahat yang bukan merupakan kepentingan pribadi	Hilangnya kerabat kerabat kerja yang berharga karena fungsi mereka
Biaya proses pengunduran diri	Rusaknya sistem –sistem tunjangan sosial dan keluarga	Berkurangnya kepuasan kerja
Rusaknya struktur sosial dan Komunikasi	Fenomena “keadaan yang lebih baik” dan kekecewaan yang mengikutinya	Bertambahnya beban kerja selama dan segera setelah pencarian pengganti
Hilangnya produktivitas (Selama pencarian dan pelatihan pengganti)	Biaya-biaya karena inflasi (misalnya biaya hipotik)	Bertambahnya beban kerja selama dan segera setelah pencarian pengganti
Hilangnya para pemprestasi kerja yang tinggi	Stres yang berkaitan dengan masa transisi	Berkurangnya Keikatan
Hilangnya kepuasan diantara mereka yang tinggal	Rusaknya karir suami/istri	-
Merangsang strategi pengendalian pergantian karyawan yang kaku	Terpenggalnya jalur karir	-

<b>DAMPAK POSITIF</b>		
Mereka yang berprestasi	Penghasilan meningkat	Bertambahnya peluang mobilitas intern
Masuknya pengetahuan/teknologi baru melalui para pengganti	Berkembangnya karir	Rangsangan untuk Saling menumbuhkan semangat kerja dengan rekan-rekan sekerja
Merangsang perubahan perusahaan dalam kebijakan dan praktik	Kesesuaian antara orang-organisasi yang lebih baik sehingga mengurangi stres, menambah daya guna keterampilan dan minat yang lebih baik	Bertambahnya kepuasan kerja
Bertambahnya kesempatan bagi mobilitas intern	Rangsangan yang baru dalam lingkup sosial baru	Bertambahnya Keterpaduan
Bertambahnya keluwesan structural	Pemerolehan nilai-nilai di luar pekerjaan	Bertambahnya Keikatan
Berkurangnya perilaku-perilaku pengunduran Diri	Meningkatnya cerapan-cerapan untuk lebih mengefektifkan diri	-
Kesempatan-kesempatan penurunan biaya konsolidasi	-	-
Berkurangnya konflik yang berakar	-	-

Sumber : : William H. Mobley (2011)

Seperti yang dikemukakan oleh Mobley (2000) bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah : berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

Berbagai macam alasan yang diungkapkan karyawan pada saat ditanya mengenai kenapa berkeinginan keluar dari pekerjaan antara lain karena akan mengurus orang tua, kesehatan yang kurang baik, melanjutkan pendidikan atau ingin berwiraswasta. Akan tetapi alasan tersebut hanya dibuat-buat sedangkan alasan sesungguhnya adalah balas jasa yang terlalu rendah, mendapat pekerjaan

yang lebih baik, suasana lingkungan pekerjaan yang kurang cocok, kesempatan promosi yang tidak ada, perlakuan yang kurang adil, beban kerja yang terlalu berat dan sebagainya.

Indikasi terjadinya *turnover intention* menurut Harnoto (dalam Alfiyah, 2013) adalah:

a) Absensi yang meningkat

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab pegawai dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b) Mulai malas bekerja

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi pegawai ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan pegawai bersangkutan.

c) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan pegawai yang akan melakukan *turnover*. Pegawai lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d) Peningkatan protes terhadap atasan

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada

atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan pegawai.

e) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk pegawai yang karakteristik positif. Pegawai ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif pegawai ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan pegawai ini akan melakukan *turnover*.

Lichtenstein (dalam Mufidah, 2016) menyebutkan tiga aspek *turnover intention* yaitu:

- Adanya kesempatan untuk meninggalkan organisasi.
- Ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang.
- Berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikasi terjadinya *turnover intention* adalah adanya pikiran untuk keluar dari perusahaan, adanya keinginan untuk mencari pekerjaan ditempat lain, adanya keinginan untuk keluar dari perusahaan, absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun perilaku positif yang berbeda dari biasanya, ada kesempatan untuk meninggalkan organisasi, ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan sekarang dan berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat.

### 2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kompensasi, stres kerja dan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap intensi *turnover* perawat. berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

**Tabel 2.2**  
**Penelitian-Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian dan Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p><i>Assessment of Factors Affecting Turnover Intention Among Nurses Working at Governmental Health Care Institutions in East Gojjam, Ambara Region, Ethiopia, 2013</i></p> <p>Girma Alem Getie, Erdaw Tachbele Betre, Habtamu Abera Hareri (2013)</p> <p>American Journal of Nursing Science 2015; 4(3): 107-112 Published online May 13, 2015 (<a href="http://www.sciencepublishinggroup.com/j/ajns">http://www.sciencepublishinggroup.com/j/ajns</a>) doi: 10.11648/j.ajns.20150403.19 ISSN: 2328-5745 (Print); ISSN: 2328-5753 (Online)</p>	<p><i>The result indicated that job satisfaction is significantly associated with nurses' turnover intention.</i></p> <p><i>Conclusion: Nurses are usefull to the health care institution to provide quality care. If the health care institutions want to reduce nurse' turnover , then it is important to understand factors which increase nurses' turnover intentions.</i></p> <p><i>The results of this study suggest that interventations should be carried out to reduce the nurses' turnover intention in East Gojjam governmental health care institutions.</i></p>	<p>Menganalisis variabel kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel kompensasi dan stres kerja</p>

No	Judul Penelitian dan Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	<p>Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RS Dharma Kerti Tabanan</p> <p>A.A Sg Rini Candra Adelia dan Ni Wayan Mujiati (2016)</p> <p>E-Jurnal Manajemen, [S.l.], v. 5, n. 6, June 2016. ISSN 2302-8912.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>	<p>Menganalisis variabel bebas kompensasi, stres kerja dan kepuasan kerja</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel <i>turnover intention</i> dan variabel antara yaitu kepuasan kerja</p>
3	<p>Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perawat RS PKU MUHAMMADIYAH Gamping</p> <p>Hana Rizka Ananda</p> <p>Program Studi Manajemen Rumah Sakit Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta 2018</p>	<p>Pada penelitian ini didapatkan hasil yaitu kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh langsung dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. Selain itu kompensasi dan pengembangan karir juga berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.</p>	<p>Menganalisis variabel kompensasi, kepuasan kerja, dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Dalam penelitian ini tidak meneliti variabel pengembangan karir</p>
4	<p>Pengaruh Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> perawat Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja</p> <p>Putu Sofia Andi Dewi Anak Agung Ayu Sriathi</p> <p>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 6, 2019 :3646-3673 ISSN : 2302-8912 DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMU NUD.2019.v08.i06.p13">https://doi.org/10.24843/EJMU NUD.2019.v08.i06.p13</a></p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi stres kerja terhadap <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Menganalisis variabel stres kerja, kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel kompensasi sebagai variabel bebas</p>

No	Judul Penelitian dan Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	<p>Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Paramedis di RS Cibabat, Kota Cimahi.</p> <p>Ester Manik, Wiarah (2014)</p> <p>Jurnal Ekonomi, Bisnis &amp; Entrepreneurship Vol. 8, No. 2, Oktober 2014, 62-72 ISSN 2443-0633</p>	<p>Pada hasil penelitian ini adalah terbukti ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan berimplikasi terhadap kinerja paramedik RS Cibabat Kota Cimahi</p>	<p>Menganalisis variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel stres kerja dan <i>turnover intention</i></p>
6	<p><i>The Influence of Nurse Satisfaction and Work Stres on Turnover Intension at Mitra Medika Hospital Medan</i></p> <p>Youlanda Sari, Ida Yustina, and Sri Eka Wahyuni</p> <p>European Journal of Molecular &amp; Clinical Medicine, ISSN 2515-8260 Volume 08, Issue 03, 2021</p>	<p><i>The results showed that there was an influence of job satisfaction on turnover intention (p=0.000) and there was an influence of work stres on turnover intention (p=0.000). A hospital is expected to be able to manage nurses as well as possible so that nurses can increase job satisfaction to reduce turnover intentions.</i></p>	<p>Menganalisis variabel stres kerja, kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel kompensasi</p>
7	<p><i>Occupational Stres and Turnover Intention: Implications for Nursing Management</i></p> <p>Ali Mohammad Mosadeghrad</p> <p>Health Management and Economics Research Centre, School of Health Management and Information Sciences, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.</p> <p>International Journal of Health Policy and Management, 2013, 1(2), 179-186. ISSN : 2322-5939, <a href="http://ijhpm.com">http://ijhpm.com</a></p>	<p><i>A third of hospital nurses rated their occupational stres high. The major sources of stres were inadequate pay, inequality at work, too much work, staff shortage, lack of promotion, job insecurity and lack of management support. More than 35% of nurses stated that they are considering leaving the hospital, if they could find another job opportunity. Occupational stres was positively associated with nurses' turnover intentions.</i></p>	<p>Menganalisis variabel stres kerja dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>

No	Judul Penelitian dan Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	<p><i>Work Environment and Compensation on Nurse's Job Satisfaction and Its Implication on Extra Role Behavior in Efarina Etaham Hospital, Purwakarta</i></p> <p>Bertie Riyestavani, Yusuf Arifin</p> <p>Master of Management, University of Pasundan</p> <p>Trikonomika Volume 15, No. 2, December 2016, Page. 70-77 ISSN 1411-514X (print) / ISSN 2355-7737 (online)</p> <p>&lt;<a href="https://journal.unpas.ac.id/index.php/trikononika/article/view/386">https://journal.unpas.ac.id/index.php/trikononika/article/view/386</a>&gt;. Date accessed: 09 oct. 2021. doi: <a href="http://dx.doi.org/10.23969/trikononika.v15i2.386">http://dx.doi.org/10.23969/trikononika.v15i2.386</a>.</p>	<p><i>The results showed that work environment, compensation, job satisfaction, and extra role behaviors generally are relatively good. Meanwhile, the work environment and compensation partially and simultaneously have a positive and significant effect on job satisfaction. Job Satisfaction has positive and significant effect on extra role behaviour of nurses.</i></p>	<p>Menganalisis variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Dalam penelitian ini tidak meneliti variabel lingkungan kerja</p>
9	<p><i>The Effect of Leadership and Non-physical work environment on Job Satisfaction through Turnover Intention of nurses in Syafira Hospital Pekanbaru</i></p> <p>Jefri Anderson</p> <p>Faculty Of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia</p> <p>Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi, ISSN 2355-6854 Vol. 4 No. 1 (Februari) 2017</p>	<p><i>The results of this study show that leadership influence positively and significantly to job satisfaction, work environment non-physical positive and significant impact on job satisfaction, leadership a significant negative effect on turnover intention, workplace non-physical negative and significant effect on turnover intention, job satisfaction effect negative and significant impact on turnover intention and also the leadership of no effect through job satisfaction on turnover intention.</i></p>	<p>Menganalisis variabel kepuasan kerja dan turnover intention</p>	<p>Dalam penelitian ini tidak meneliti variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik</p>



No	Judul Penelitian dan Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10	<p><i>Effects of Job Satisfaction And Organizational Commitment on Nurse Retention: A Systematic Review</i></p> <p>Agit Pratama Putra, Kusnanto Kusnanto, Slamet Riyadi Yuwono</p> <p>Indonesian Nursing Journal of Education and Clinic (INJEC) 197-205 Volume 5, Issue 2, December 2020 DOI: 10.24990/injec.v5i2.319</p> <p><a href="http://dx.doi.org/10.24990/injec.v5i2.319">http://dx.doi.org/10.24990/injec.v5i2.319</a></p>	<p><i>Job satisfaction and organizational commitment have an influence on nurse retention; both are of concern for nurse managers to create effective nurse retention strategy.</i></p>	<p>Menganalisis variabel kepuasan kerja dan turnover perawat</p>	<p>Dalam penelitian ini tidak meneliti variabel komitmen organisasi</p>
11	<p><i>Overcoming Staff Turnover in the Hospitality Industry using Mobley's Model</i></p> <p>Albattat, A.R., Som, A.P.M., &amp; Helelat, A. S. (2013)</p> <p>International Journal of Learning &amp; Development, 3 (6), 64-71.</p> <p>ISSN 2164-4063 2013, Vol. 3, No. 6</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan peningkatan turnover pada karyawan rumah sakit karena ketidakpuasan kerja yang menyebabkan turnover</p>	<p>Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>	<p>Variabel bebas pada penelitian ini adalah turnover</p> <p>Sampel penelitiannya adalah karyawan rumah sakit</p>
12	<p><i>Occupational Stres and Job Satisfaction among Nurses at Khrisna Institute of Medical Science of University, India</i></p> <p>A Gulavani, MB Shinde</p> <p><i>Internasional Journal of Science and Research (IJSR) 3 (4) : 733-740. April 2014</i></p> <p>ISSN (Online): 2319-7064</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara stres kerja dan kepuasan kerja perawat di RS pendidikan Khrisna. Untuk meningkatkan kepuasan kerja diperlukan peningkatan kompensasi dan kebebasan dalam bekerja</p>	<p>Menganalisis variabel stres kerja sebagai variabel bebas</p> <p>Sampel penelitian adalah perawat</p>	<p>Variabel kepuasan kerja sebagai variabel terikat</p>

No	Judul Penelitian dan Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	<p>Analisis <i>Turnover Intention</i> Ditinjau dari Kompensasi dan Iklim Kerja Melalui Kepuasan Kerja Perawat Santosa Hospital Bandung Central Tahun 2015</p> <p>I Gusti Agung Ayu Indrayuni</p> <p>Magister Manajemen Universitas Pasundan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan dan kepuasan gaji memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap intense keluar para karyawan, dan komitmen afektif memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap intense keluar para karyawan</p>	<p>Menganalisis variabel kompensasi, kepuasan kerja, dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Tidak meneliti variabel iklim kerja</p>
14	<p>Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Paramedis di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi</p> <p>Ester Manik, Wiarah (2014)</p> <p>Jurnal Ekonomi, Bisnis &amp; Entrepreneurship Vol. 8, No. 2, Oktober 2014, 62-72 ISSN 2443-2121</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini adalah terbukti ada pengaruh yang signifikan kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan berimplikasi terhadap kinerja paramedik di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi</p>	<p>Menganalisis variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Pada penelitian ini variabel terikatnya adalah <i>turnover intention</i></p>
15	<p>Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Perawat dan Bidan Kontrak di RS Bhayangkara Hasta Brata Batu Malang</p> <p>Akhmadi Prabowo Arief Alamsyah Noermijati (2016)</p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 14 No 1, 2016</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan baik secara langsung ataupun tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional perawat dan bidan di RS Bhayangkara Hasta Brata Batu.</p>	<p>Menganalisis variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel stres kerja dan <i>turnover intention</i></p>
16	<p>Hubungan Beban Kerja Dengan <i>Turnover Intention</i> Pada Perawat Di RS Harapan Bunda Kota Batam Tahun 2020</p> <p>Yulia Devi Putri, Trisya YonaFebrina, Dwi Fadhila R</p> <p>Institut Kesehatan Mitra Bunda Batam</p> <p>Jurnal Kesehatan Saemakers PERDANAP-ISSN 2615-6571E-ISSN 2615-6563DOI:10.32524/jksp.v4i2.284</p>	<p>Hasil analisa bivariat menunjukkan ada hubungan beban kerja dengan <i>turnover intention</i> pada perawat di ruang rawat inap RS Harapan Bunda Kota Batam yang memiliki beban kerja tinggi memiliki kecenderungan <i>turnover</i> dibandingkan perawat yang memiliki beban kerja rendah.</p>	<p>Menganalisis variabel <i>turnover intention</i></p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja</p>

No	Judul Penelitian dan Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan</p> <p>Dewi Mawadati, Asep Rokhyadi Permana Saputra (2020)</p> <p>Jurusan Manajemen, Universitas Mercu Buana Yogyakarta. Jalan Ring Road Utara, Ngropoh, Condongcatur, Kec. Depok, Kab. Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia.</p> <p>FORUM EKONOMI, 22 (1) 2020, 18-26  <a href="http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI">http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI</a></p>	<p>Hasil pembahasan disimpulkan bahwa: (1) variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>; (2) Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>; 3) Kepuasan kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel <i>turnover intention</i></p>	<p>Menganalisis variabel kepuasan kerja, stres kerja dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel kompensasi</p>
18	<p>Keinginan Pindah Kerja (<i>Turnover Intention</i>) pada Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Umum SM Banyumas Propinsi Jawa Tengah</p> <p>Panji Anggara, Chriswardani Suryawati, Farid Agushyana</p> <p>RSU Siaga Medika Banyumas Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro</p> <p>Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia Volume 8 Nomor 3 Desember 2020</p>	<p><i>Result of the research showed that leadership style, compensation, working partner, and career development are the organizational factors which affect turnover intention among health workers in SM Banyumas Hospital. While there were also external factors which also affect turnover intention. Most respondents stated that there were more interesting and beneficial job offer which caused them to turnover from the SM Banyumas Hospital.</i></p>	<p>Menganalisis variabel kepuasan kompensasi, dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i></p>

Berdasarkan tabel penelitian-penelitian terdahulu diatas, dapat terlihat adanya beberapa faktor yang mempunyai hubungan erat dengan *turnover intention*, antara lain yaitu kompensasi, stres kerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya di atas, penelitian ini bermaksud untuk menguji kembali pengaruh variabel-variabel kompensasi, stres kerja terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap *turnover intention* karyawan suatu rumah sakit dengan mengambil sampel perawat di RSUD Cikalongwetan, Bandung Barat.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran menjelaskan tentang bagaimana suatu variabel memiliki hubungan dengan variabel lainnya. Kerangka pemikiran juga sebagai landasan bagi peneliti untuk menentukan hipotesis. Variabel dalam penelitian ini yaitu kompensasi, stres kerja, kepuasan kerja dan intensi *turnover*.

### **2.2.1 Hubungan Kompensasi dan Stres Kerja**

Persepsi terhadap kompensasi yang diterima pegawai berhubungan dengan stres kerja, melalui penelitian yang dilakukan oleh Shept (2010) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kompensasi yang diterima pegawai dengan stres kerja. Pemberian kompensasi yang adil dan layak bagi pegawai penting untuk mengurangi stres kerja pegawai.

Hasil penelitian Subekti (2010) menyatakan bahwa kompensasi dan stres kerja memiliki hubungan positif dan kuat dengan nilai tertinggi, motivasi dengan kinerja memiliki hubungan yang positif dan kuat dan antara kompensasi, motivasi dan disiplin kerja secara simultan dengan bersama-sama memiliki hubungan yang positif dan kuat.

Menurut Rivai dan Sagala (2014) stres karyawan dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi diluar organisasi, penyebab-penyebab stres “*off the job*”, misalnya : a. kekhawatiran finansial, b. masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, c. masalah-masalah fisik, d. masalah-masalah perkawinan (misalnya, perceraian), e. perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal, f. masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

Mangkunegara (2011) menyatakan penyebab stres kerja, antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, mutu pengawasan kerja rendah, iklim pekerjaan tidak sehat, otoritas kerja tidak memadai yang berhubungan dengan tanggungjawab, kompensasi yang diterima, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang dapat menimbulkan frustrasi dalam kerja.

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Handoko dalam Asa'd (2015:136) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cermin dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti kompensasi, atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Sejalan dengan itu, Martoyo (2012:142) kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari

perusahaan dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial.

Hasil penelitian Weldon (2010) dalam *Annual Job Satisfaction Survey* terhadap para staf perusahaan di Amerika Serikat menunjukkan bahwa level tertinggi dari ketidakpuasan karyawan berkisar seputar gaji, bonus, dan hubungan antara pembawayan karyawan-karyawan dan hasil kerjanya. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sugiarto, Alhabsji dan Al-Musadieg menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam kompensasi (kompensasi finansial dan nonfinansial) secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Sugiarto, Alhabsji, dan Al-Musadieg, 2012). Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung Panudju menemukan bahwa kompensasi, baik *financial* dan *nonfinancial* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Panudju, 2010). Sementara itu, Vecchio (dalam Wibowo 2011:510) menyatakan bahwa kepuasan akan diperoleh melalui penilaian pekerja terhadap *reward* yang diterima. Apabila pekerja merasa bahwa pemberian penghargaan tersebut adil, akan membuat kepuasan kerja meningkat. Namun apabila sebaliknya akan menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ruvendi (2015), yang menghubungkan antara kompensasi/gaji dengan kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Menurut Cherrington (2012), kepuasan kerja

merupakan fungsi dari imbalan yang diterima seseorang, sebagai patokan umum, orang merasa lebih puas sejauh mereka dihargai lebih tinggi. Menurut Porter-Lawyer (Yuwono et al, 2015) seseorang akan merasa puas apabila imbalan yang diterima dirasa pantas atau lebih dari memadai. Konsep imbalan dalam arti organisasional meliputi hubungan pertukaran. Para ahli mengemukakan konsep imbalan sebagai berikut : Imbalan adalah pengganti dari kesediaan, kemampuan, dan performansi kerja seseorang di dalam hubungan kerja (Henderson,2010). Konsep ini biasanya disebut sebagai proses pertukaran antara pemberi kerja dengan pekerja.

### **2.2.3 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Banyak studi yang dilakukan oleh para peneliti yang mengkaji hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Keduanya saling berhubungan, seperti yang dikemukakan Robbins (2012), bahwa salah satu dampak stres secara psikologis dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Robbins (2012) juga berpendapat bahwa stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memang itulah efek psikologis yang sederhana dan paling jelas dari stres itu. Lebih jauh lagi Robbins (2012) mengemukakan bahwa dampak dari stres terhadap kepuasan adalah sangat langsung.

Bagi banyak orang, kuantitas stres yang rendah sampai sedang, memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, karena membuat mereka mampu meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan bereaksi. Tetapi tingkat stres yang tinggi, atau bahkan tingkat sedang yang berkepanjangan, akhirnya akan menyebabkan kinerja yang merosot (Robbins, 2012).

Penelitian-penelitian lain yang telah dilakukan menggunakan kerancuan peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*) sebagai penyebab munculnya stres. Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Hollon & Chesser (1976); Miles (1976); Milles & Petty (1975) dalam Sullivan dan Bhagat (2009:354) pada umumnya mengidentifikasi bahwa stres kerja (*job stres*) dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang terbalik. Dalam penelitian serupa, Kemery, Mossholder, dan Bedeian (1987) dalam Sullivan dan Bhagat (2009:354) menemukan bahwa konflik peran dan kerancuan peran mempunyai hubungan yang langsung dengan kepuasan kerja dan gejala fisik (*physical symptoms*) yang pada gilirannya akan mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*).

Penelitian lain mengenai hubungan yang tidak langsung antara stres terhadap niat untuk pindah melalui kepuasan kerja telah di publikasikan oleh Hendrix, Ovalle, dan Troxler (1985) dan Kemery, Bedian, Mossholder, dan Touliatos (1985) dalam Sullivan dan Bhagat (2009:354). Hendrix (2009) mengembangkan sistem penilaian terhadap stres, untuk mengukur stres organisasional, kepuasan kerja dan niat untuk pindah dari karyawan yang bekerja



pada sebuah departemen pertahanan dengan N=341 dan karyawan rumah sakit dengan N=29.

Penelitian mengenai hubungan *stres-job satisfaction* juga dilakukan oleh Drory dan Shamir (2008) dalam Sullivan dan Bhagat (2009) yang melakukan pengujian efek dari dalam organisasi (seperti: konflik peran, kerancuan peran dan dukungan manajemen) dan efek dari luar organisasi (seperti dukungan komunitas, konflik keluarga dan peran), dan karakteristik tugas terhadap kepuasan kerja dan *burnout*, mereka menemukan faktor-faktor luar organisasi, khususnya dukungan komunitas merupakan kontribusi terbesar dalam menjelaskan *variance* (12%) kepuasan kerja.

#### **2.2.4 Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja terindikasi oleh tingginya upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang terlihat dari tingginya kepuasan akan pekerjaan itu sendiri. Stres kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dampak dari stres pada kepuasan dapat dilihat secara langsung yaitu ketegangan yang terkait dengan pekerjaan cenderung mengurangi kepuasan kerja dan membuat para karyawan merasakan bahwa stres itu tidak menyenangkan. Hal ini diperkuat dengan beberapa penelitian seperti penelitian (Monica Fransisca, 2018) pada perawat di rumah sakit Melinda 2 Kota Bandung, dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa kompensasi dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

kepuasan kerja, juga penelitian yang dilakukan oleh (Ferry Nurhayati, 2019) pada perawat di rumah sakit Siloam Purwakarta, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing variabel kompensasi dan stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan.

### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* pegawai, namun umumnya faktor yang menyumbang tingkat *turnover* pegawai yang tinggi adalah faktor ketidakpuasan karyawan (Kuswadi, 2012). Mobley, Horner, dan Hollingsworth (2010) menjabarkan bahwa perasaan tidak puas dapat memicu rencana untuk berhenti bekerja. Kemudian akan mengarah pada usaha untuk mencari pekerjaan baru. Hubungan dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja, usaha untuk mencari pekerjaan baru, berintensi untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan, dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan.

Vecchio (2010) menjelaskan bahwa kepuasan memiliki pengaruh negatif dengan intensi keluar. Ketika tingkat kepuasan kerja rendah maka niat untuk meninggalkan pekerjaan menjadi tinggi, sedangkan saat tingkat kepuasan kerja tinggi maka niat untuk meninggalkan perusahaan menjadi rendah. Senada dengan hasil penelitian Slattery dan Selvarajan (2005:4) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan pengaruh negatif antara kepuasan kerja dan keinginan berpindah serta pengaruh negatif antara komitmen organisasi dan keinginan berpindah. Karyawan yang

tidak puas terhadap pekerjaannya dalam tingkatan serius berpotensi untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan yang menyediakan pekerjaan untuknya.

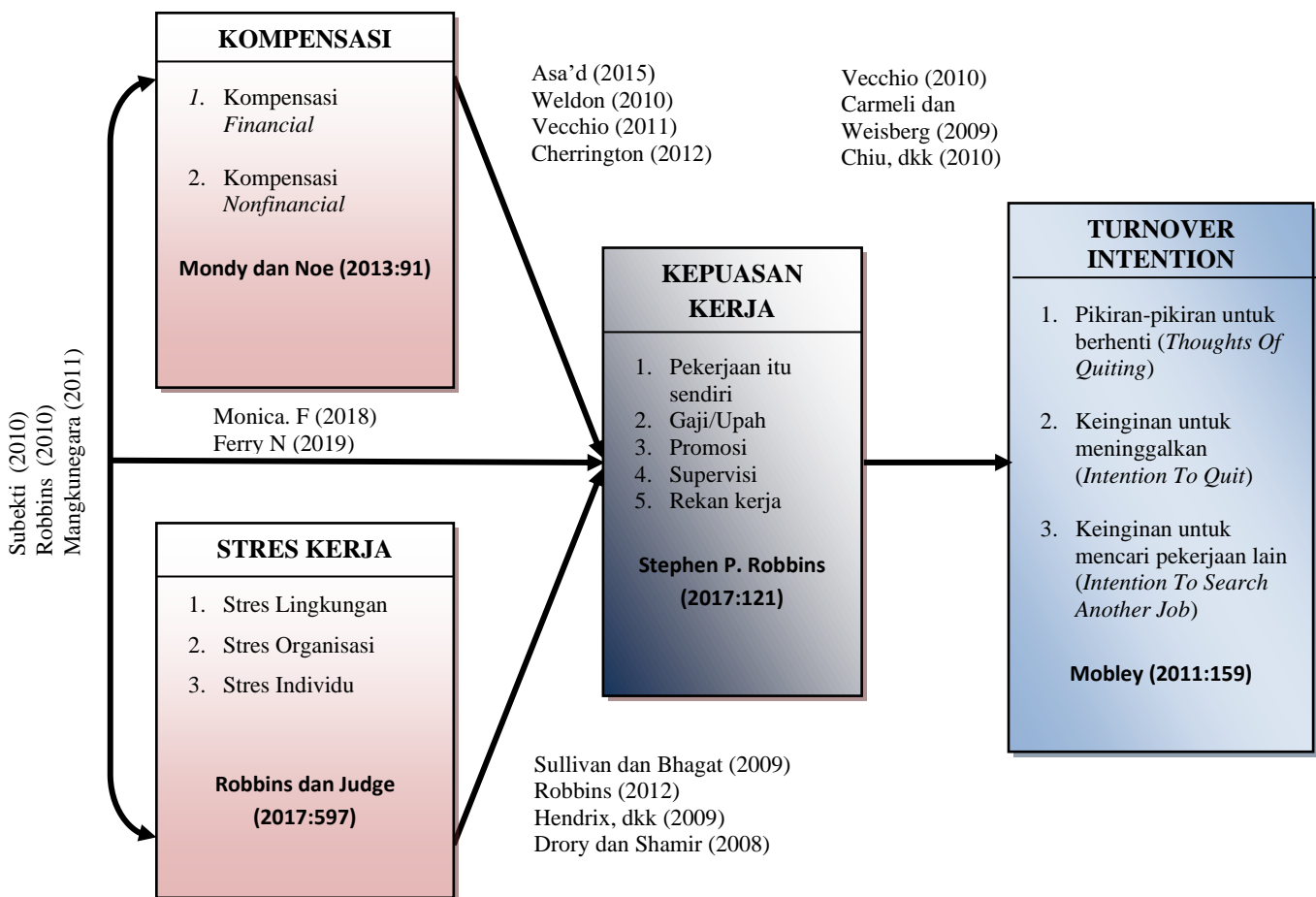
Penelitian yang dilakukan oleh Herzberg dalam Cameli dan Weisberg (2009) menarik kesimpulan bahwa adanya hubungan negatif antara kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik dengan niat untuk pindah. Thatcher dan Stepina (2001) dalam Ahuja, Chudoba, George, Kacmar, dan McKnight (2007) menguatkan pendapat serupa dengan menggunakan variabel kepuasan kerja dan *job utility* untuk memprediksi niat karyawan untuk keluar dari organisasi (*intention to quit*).

Penelitian lain dilakukan oleh Chiu, Randy dan Fransesco (2010) yang mengindikasikan bahwa *turnover intention* individual mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi yang dilakukan oleh Abraham (2009) juga menguatkan pendapat yang sama dengan membuktikan adanya hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dengan niat untuk pindah dan setelah adanya usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja, niat untuk pindah menurun dengan signifikan. Penelitian Rageb, El-Sall, Samadicy, dan Farid (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak lebih besar terhadap *turnover intentions*, dibandingkan dengan kinerja pekerjaan atau komitmen organisasi.

*Turnover intentions* dapat ditandai dengan beberapa perilaku antara lain mangkir, Mobley, Horner, dan Hollingsworth (2010) mengutip pernyataan Porter dan Steer (2004) bahwa seseorang ingin meninggalkan pekerjaannya, tetapi tidak dapat berbuat begitu (karena kurangnya peluang dan kesempatan lainnya, kendala

keluarga, dan sebagainya), mereka dapat melakukan berbagai bentuk pengunduran diri lain, seperti misalnya, mangkir, lesu dalam pekerjaan, sabotase, dan memberikan kualitas pekerjaan yang rendah.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat di kemukakan sebagai berikut :



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- b. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- c. Kompensasi dan stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- d. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*