

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab kedua peneliti akan membahas mengenai landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis penelitian serta kerangka pemikiran penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini.

#### A. Landasan Teori

##### 1. Niat untuk Meninggalkan Perusahaan (*Turnover Intention*)

Keinginan (*Intention*) adalah niat yang muncul bagi individu untuk melakukan sesuatu. Disisi lain *turnover* adalah berhentinya seorang karyawan secara sukarela tanpa paksaan dari satu pekerjaan atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Dengan demikian, niat meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Niat untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) dapat diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan secara sukarela untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya atau berpindah dari tempat kerja ke tempat kerja lain (Mobley, 1986). Disisi lain, Robbins (2006) menyatakan bahwa ada 2 alasan yang menyebabkan seorang karyawan mengundurkan diri dari suatu perusahaan yaitu :

a. Sukarela (*Voluntary Turnover*)

*Voluntary Turnover* merupakan keputusan karyawan untuk mengundurkan diri atau meninggalkan perusahaan secara sukarela yang disebabkan oleh beberapa faktor seperti seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain yang lebih menarik minat karyawan.

b. Tidak sukarela (*Involuntary Turnover*)

Sebaliknya, *involuntary turnover* adalah pemecatan atau pemberhentian hubungan kerja oleh perusahaan kepada karyawan. Menurut Shaw *et al.*, (1998) *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat diluar kendali bagi karyawan yang mengalaminya.

Ada beberapa faktor yang menjadi penyebab timbulnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan atau memutuskan untuk pindah kerja (*turnover intention*). Siagian (2004) berpendapat bahwa ada berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan antara lain adalah tingginya tingkat stres kerja dalam suatu perusahaan, beban kerja yang dirasakan karyawan serta kurangnya komitmen pada diri karyawan untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan. Mobley (2002) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan adalah :

a. Karakteristik individu

Organisasi merupakan suatu wadah bagi karyawan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh pihak-pihak yang terlibat didalam

organisasi. Pencapaian tujuan ini membutuhkan adanya interaksi yang berkesinambungan dari semua elemen organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan antara lain usia, tingkat pendidikan dan status perkawinan.

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja mencakup lingkungan fisik dan sosial. Lingkungan fisik meliputi suhu ruangan, konstruksi, bangunan, fasilitas yang mendukung pekerjaan serta lokasi kerja. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerja meliputi beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja profesional, gaji, dan kualitas kehidupan kerja. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan karena lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kenyamanan kerja seorang karyawan. Apabila karyawan merasa tidak nyaman maka karyawan akan memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan, begitu sebaliknya apabila karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya maka karyawan merasa betah dan akan tetap tinggal.

Harnoto (2002) mengemukakan ada berbagai indikator yang mempengaruhi seseorang untuk meninggalkan perusahaan. Ditandai oleh berbagai hal yang berkaitan dengan perilaku karyawan, meliputi :

a. Pikiran-Pikiran untuk Berhenti (*Thoughts Of Quitting*)

Menjelaskan bahwa seorang karyawan sedang mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan atau tetap tinggal di tempat kerja yang sekarang. Hal ini ditandai dengan ketidakpuasan atau ketidaknyamanan karyawan

di lingkungan kerja, dan karyawan mempertimbangkan untuk keluar dari tempat bekerjanya sekarang sehingga intensitas ketidakhadiran karyawan ke tempat kerja meningkat.

b. Keinginan Meninggalkan Pekerjaan (*Intention To Quit*)

Menggambarkan seorang karyawan untuk mencari pekerjaan baru di perusahaan lain. Apabila seorang karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan lain yang dirasa lebih baik daripada perusahaan yang sekarang.

c. Mencari Pekerjaan Lain (*Search For Another Job*)

Menjelaskan tentang karyawan yang memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang sudah memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan apabila telah mendapatkan pekerjaan yang dirasa lebih baik daripada pekerjaan yang sekarang, cepat atau lambat karyawan tersebut akan mempertimbangkan pengambilan keputusan untuk tetap tinggal atau keluar meninggalkan perusahaan yang sekarang.

d. Tingginya Tingkat Absensi

Dalam fase seperti ini tingkat tanggung jawab karyawan sudah mulai menurun dibandingkan sebelumnya yang menyebabkan karyawan memiliki kecenderungan untuk meningkatkan intensitas absensinya karena karyawan sudah memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).

e. Malas Bekerja

Karyawan yang sudah memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan biasanya cenderung akan malas bekerja. Hal ini terjadi karena karyawan merasa bahwa perusahaan lain lebih nyaman dan memuaskan dibandingkan dengan perusahaan sekarang.

f. Peningkatan Pelanggaran Peraturan Perusahaan

Berbagai aturan yang telah ditetapkan di lingkungan kerja sering kali dilanggar oleh karyawan yang memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini terjadi karena karyawan sudah tidak memiliki rasa ketakutan dipecat atau kekhawatiran kehilangan pekerjaan yang sekarang. Salah satu bentuk pelanggaran yang sering terjadi yaitu karyawan meninggalkan tempat kerja di saat jam kerja berlangsung dan masih banyak lagi pelanggaran-pelanggaran lainnya.

g. Peningkatan Protes Terhadap Atasan

Karyawan yang sudah memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan cenderung lebih banyak memprotes berbagai macam kebijakan atasan. Bahkan ada beberapa karyawan dari golongan tersebut yang menjadi provokator. Biasanya yang menjadi alasan atau materi untuk memprotes kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan kompensasi atau peraturan lain yang berseberangan dengan keinginan karyawan tersebut.

## 2. Stres Kerja

Robin (2006) menjelaskan bahwa stres adalah kondisi dinamik dimana karyawan dihadapkan pada sebuah peluang, kendala (*constraints*) atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sebenarnya diinginkan karyawan, dan hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Secara lebih khusus, stres mengacu pada kendala dan tuntutan. Kendala adalah kekuatan yang mencegah individu dari melakukan apa yang sangat diinginkan sedangkan tuntutan adalah hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan. Robbins (2006) juga mendefinisikan stres sebagai respon adaptif yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai akibat dari tindakan.

Robbins dan Judge (2009) mengungkapkan bahwa stres seringkali dikatakan membawa konteks negatif, namun disisi lain juga memiliki nilai positif apabila masih dalam batas yang wajar, karena akan meningkatkan semangat dalam bekerja, motivasi dan kinerja. Namun beberapa karyawan mengakui bahwa tekanan dari tingginya beban kerja merupakan tantangan positif yang dapat meningkatkan kualitas kerja dan kepuasan kerja.

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Dampak dari stres kerja dapat menimbulkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebih, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan. Sedangkan menurut Handoko (2001) mengemukakan stres merupakan suatu kondisi emosi seseorang.

Stres yang dialami oleh individu dalam lingkungan sering kali dipicu oleh hal-hal yang berasal dari dalam diri karyawan (*internal factor*) dan dari luar (*external factor*) yang membawa konsekuensi berbeda bagi masing-masing individu tergantung bagaimana mereka merespons penyebab stres. Menurut Anatan dan Ellitan (2007) faktor penyebab stres meliputi :

a. *Extra Organizational Stresor*

Penyebab stres yang berasal dari luar organisasi. Penyebab stres ini biasanya meliputi perubahan sosial dan teknologi yang menimbulkan adanya perubahan gaya hidup masyarakat, perubahan ekonomi serta kondisi finansial juga mempengaruhi pola kerja karyawan, kondisi masyarakat relokasi dan kondisi keluarga.

b. *Organizational Stresor*

Penyebab stres yang berasal dari dalam organisasi yang meliputi kondisi kebijakan dan strategi administrasi, struktur dan desain organisasi, proses organisasi dan kondisi lingkungan kerja.

c. *Group Stresor*

Penyebab stres yang berasal dari dalam kelompok organisasi yang timbul akibat kurangnya kesatuan dalam menjalankan tugas kerja terkhusus pada level bawahan, kurangnya dukungan dari atasan, adanya konflik antar personal, in terpersonal, dan antar kelompok.

d. *Individual Stressor*

Stres yang berasal dari dalam diri individu yang timbul akibat adanya konflik dan ambiguitas peran, banyaknya beban kerja dan kurangnya pengawasan dari pihak perusahaan/atasan terhadap karyawan.

Bukan hanya gerakan pertahanan tubuh yang dihasilkan dari paparan stresor akan tetapi dampak dari stres kerja itu banyak dan bervariasi. Dampak stres tidak selalu negatif, ada dampak positif yang dihasilkan oleh stres kerja. Contoh dampak positif dari stres kerja meliputi : peningkatan motivasi dalam diri karyawan, peningkatan keinginan karyawan untuk bekerja keras, dan peningkatan rasa menikmati kehidupan yang lebih baik. Selain dampak positif yang sudah dijelaskan, ada pula dampak negatif yang ditimbulkan dari stres kerja yang mengganggu dan berpotensi menimbulkan bahaya. Ada dua pengaruh reaksi terhadap stres, yaitu :

a. Pengaruh fisik

Gejala fisik yang ditimbulkan meliputi sakit kepala, sakit punggung, sakit perut, sakit leher, sesak nafas, nyeri di sekitar dada, jantung berdebar kencang, kelelahan, hilangnya selera makan, pusing, berkeringat, kecemasan, tidak bisa tidur pulas, migrain, diare, gugup, gatal-gatal, gemetar, sakit perut.

b. Pengaruh psikologis

Efek psikologis dapat mempengaruhi perilaku karyawan di lingkungan kerja seperti murung, kehilangan semangat hidup, sulit mengambil keputusan, kehilangan selera humor, kurang konsentrasi, depresi, perilaku



tidak bersahabat, pasif, takut sendirian, merasa tidak mampu, cemas, ketakutan berlebih, menarik diri dari lingkungan sosial, suka menyendiri, merasa tidak mampu menjalani hidup, mudah tersinggung, mudah sedih dan mudah menangis tanpa tahu sebabnya.

Robin (2006) mengidentifikasi dan membagi dampak atau akibat yang di timbulkan oleh stres kerja menjadi tiga golongan yaitu :

a. Gejala fisik

Stres dapat menimbulkan gangguan metabolisme dalam tubuh manusia. Misalnya: meningkatkan detak jantung dan pernapasan, meningkatkan tekanan darah, menyebabkan rasa sakit, dan yang lebih fatal dapat menimbulkan serangan jantung.

b. Gejala Psikologis

Stres kerja dapat menyebabkan keluhan yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kecemasan, kekhawatiran, ketegangan, hipersensitivitas emosional, mudah bosan, dan sering menunda-nunda pekerjaan. Pekerjaan menciptakan keanekaragaman, arti penting, otonomi, umpan balik pada atasan menyebabkan stres dan menurunkan efektivitas kerja serta kepuasan karyawan dalam bekerja.

c. Gejala perilaku

Stres yang berkaitan dengan pola perilaku karyawan yang meliputi perubahan dalam produktivitas, tingginya niat untuk meninggalkan perusahaan karyawan, tingginya tingkat absensi, perubahan pola makan

dan pola hidup, peningkatan intensitas dalam mengonsumsi minuman beralkohol dan rokok, kegelisahan, insomnia serta kecelakaan kerja.

Moeheriono (2012) menyatakan pendapatnya terkait dengan beberapa indikator dalam pengukuran stres, yaitu :

a. Kelelahan

Timbulnya rasa lelah yang berlebih dalam diri karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Konsekuensi Psikologis

Tugas atau tanggung jawab yang diberikan dapat mempengaruhi psikologis seorang karyawan

c. Penarikan Diri

Dalam forum diskusi karyawan sering berpendapat akan tetapi pendapatnya sering diabaikan oleh rekan kerja bahkan atasannya. Hal ini menyebabkan hilangnya kepercayaan diri karyawan sehingga karyawan tersebut menarik diri dari lingkungan kerjanya baik secara formal maupun non formal. Bahkan sering terjadi perlakuan yang kurang baik terhadap karyawan misalnya sering diabaikan, kurangnya pujian terhadap karyawan yang berprestasi atau karyawan yang berhasil melakukan tugas dengan cepat dan tepat di bawah waktu normal.

d. Konsekuensi Medis

Pekerjaan dengan risiko kerja yang tinggi dapat menimbulkan konsekuensi medis.

### 3. Beban Kerja (*Workload*)

Beban kerja telah menjadi istilah yang populer sejak tahun 1970an, dan menurut (Virtanen dalam jurnal Xiaming, 2014) beban kerja adalah tekanan yang dirasakan oleh karyawan karena tuntutan pekerjaan yang mendesak. Ada banyak definisi dari para ahli yang telah mengemukakan definisi dari beban kerja sehingga terdapat perbedaan definisi dari beban kerja.

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah aktivitas yang wajib diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam kurun waktu tertentu (Dhini, 2006). Sedangkan berdasarkan Permendagri No. 12/2008 beban kerja adalah besaran pekerjaan yang wajib dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Setiap pekerja dapat bekerja secara aman dan nyaman tanpa membahayakan dirinya sendiri ataupun orang lain di sekitarnya, untuk itu perlu dilakukan upaya penyesuaian antara kapasitas kerja, beban kerja dan lingkungan kerja agar diperoleh produktivitas kerja yang optimal.

Ada pendapat lain yang tertuang dalam buku Tarwaka, beban kerja (*workload*) menyatakan bahwa beban kerja menekankan kepada tuntutan tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Sedangkan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja menurut Hart & Staveland dalam Tarwaka (2010;131). Terkadang beban kerja didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan pekerjaan atau upaya yang akan dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tarwaka (2011) pengukuran kerja dapat dilakukan melalui pengukuran kerja mental secara subjektif (*subjective methode*). Salah satu teknik yang digunakan dalam pengukuran tersebut adalah teknik beban kerja subjektif dalam kinerja manusia yang terdiri dari tiga (3) dimensi ukuran beban kerja yang dikaitkan dengan kinerja, yaitu :

a. Beban Waktu (*Time Load*)

Adalah jumlah waktu yang disediakan dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan tugas kerja.

b. Beban Usaha Mental (*Mental Effort Load*)

Adalah banyaknya usaha mental dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c. Beban Tekanan Psikologis (*Psychological Stress Load*)

Adalah Menunjukkan tingkat risiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi

Dari berbagai uraian definisi dari beban kerja dapat kita simpulkan, bahwa beban kerja adalah sejauh mana efisiensi yang dibutuhkan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang sudah diberikan, yang ditunjukkan dari jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan seorang karyawan dalam rentang waktu tertentu, serta pandangan subjektif karyawan mengenai durasi dan tugas yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu, beban kerja merupakan suatu proses yang dilakukan seseorang untuk menyelesaikan tugas suatu pekerjaan yang berjalan dalam kondisi normal dalam suatu rentang waktu tertentu. Beban kerja dapat diukur dengan

berbagai prosedur akan tetapi O'Donnell & Eggemeier (1986) telah mengategorikan pengukuran beban kerja menjadi tiga kategori yaitu :

a. Pengukuran Subjektif

Pengukuran yang berlandaskan penilaian dan pelaporan beban kerja yang dirasakan oleh karyawan dalam melakukan tugas kerja. Skala penilaian (*rating scale*) adalah jenis pengukuran yang sering digunakan dalam pengukuran subjektif ini.

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh seorang karyawan.

c. Pengukuran Fisiologis

Tingkat beban kerja yang diukur dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja saat melaksanakan suatu tugas tertentu.

Pengukuran jam kerja di lingkungan kerja disebut efisien atau tidak biasanya berdasarkan pada lama atau tidaknya waktu yang dibutuhkan seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau pelayanan. Tenaga kerja standar adalah jumlah waktu yang dibutuhkan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya di bawah kondisi kerja normal.

Menurut Gibson (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja :

a. Tekanan Waktu (*Time Pressure*)

Dalam kasus tertentu waktu terakhir atau yang sering kita ketahui dengan istilah *deadline*

cenderung dapat memicu peningkatan motivasi dan dapat menghasilkan prestasi kerja yang bagus, namun di sisi lain hal ini dapat menjadi beban kerja yang dapat dirasakan oleh karyawan. Hal ini terbukti saat karyawan merasa terburu-buru dalam menyelesaikan tugas yang akan berdampak pada munculnya kesalahan yang tidak seharusnya dilakukan oleh karyawan tersebut serta dapat memicu penurunan kesehatan fisik maupun mental.

b. Jadwal Kerja atau Jam Kerja

Jumlah waktu kerja atau jadwal kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memicu stres di lingkungan kerja. Jumlah waktu kerja dalam menyelesaikan tugas kerja berkontribusi terhadap pengalaman dan tuntutan kerja. Hal ini berkaitan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga terutama untuk karyawan yang sudah berkeluarga apabila pasangan suami istri tersebut sama-sama bekerja. Standarnya jumlah jam kerja yaitu 8 jam sehari selama seminggu. Ada tiga tipe jadwal kerja, yaitu : *night shift*, *long shift* dan *flexible work schedule*. Dari ketiga tipe jadwal kerja tersebut yang dapat mempengaruhi kondisi kesehatan seorang karyawan adalah *long shift* dan *night shift*.

c. Kemenduaan Peran dan Konflik Peran (*Role Ambiguity and Role Conflict*)

Kemenduaan peran atau yang sering kita ketahui dengan *role ambiguity* serta *role conflict* (konflik peran) dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap beban kerjanya. Oleh sebagian karyawan hal ini dapat diartikan sebagai suatu hal yang mengancam atau menantang.

d. Kebisingan

Kebisingan dapat mempengaruhi karyawan dalam hal kesehatan dan *performance*. Lingkungan kerja atau kondisi kerja yang sangat bising dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dimana kebisingan tersebut dapat menurunkan atau mengganggu konsentrasi karyawan yang secara otomatis berdampak pada keefektifitasan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Kondisi seperti ini dapat dipastikan semakin memperberat beban kerja karyawan.

e. Banyaknya informasi (*Information Overload*)

Jumlah informasi yang diterima dan diserap oleh karyawan dalam satu waktu yang sama dapat menimbulkan peningkatan beban kerja. Perkembangan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja yang semakin canggih secara tidak langsung menuntut karyawan untuk beradaptasi. Kompleksitas informasi yang di terima oleh karyawan, dimana masing-masing menuntut konsekuensi yang berbeda dapat mempengaruhi proses pembelajaran karyawan serta memberikan efek lanjutan apabila hal tersebut tidak ditangani dengan baik.

f. Temperatur Ruang Tinggi (*Temperature Extremes* Atau *Heat Overload*)

Sama halnya dengan kebisingan, tingginya temperatur ruangan adalah salah satu faktor situasi kerja yang berisiko mempengaruhi kesehatan karyawan serta kenyamanan kerja. Apabila kondisi lingkungan kerja yang

panas berlangsung lama dapat menimbulkan penurunan efektivitas kerja yang menghambat karyawan dalam melaksanakan tugas.

g. Gerakan Tubuh yang Berulang (*Repetitive Action*)

Banyak pekerjaan yang memerlukan tindakan fisik berulang seperti berikut ini: Karyawan yang mengetik setiap hari di depan komputer, atau pekerja lini perakitan yang harus menjalankan mesin dengan prosedur yang sama setiap saat. Terjadi pengulangan gerak dalam kurun waktu yang lama yang menimbulkan rasa bosan, rasa monoton yang pada akhirnya mengurangi tingkat konsentrasi dan perhatian karyawan. Hal ini dapat berpotensi membahayakan karyawan jika mereka tidak mengambil tindakan yang tepat dalam kondisi darurat.

h. *Responsibility* (Tanggungjawab)

Setiap jenis pekerjaan memiliki tanggung jawab masing-masing. Sebagian orang berpikir bahwa tanggung jawab adalah suatu beban kerja. Jenis-jenis tanggung jawab yang berbeda, berbeda pula fungsinya sebagai pemicu stres. Beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa memiliki tanggung jawab kepada orang lain menyebabkan tekanan yang berkaitan dengan pekerjaan. Di sisi lain, semakin besar tanggung jawab terhadap barang, semakin rendah indikator tekanan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pengukuran tinggi rendahnya beban kerja menggunakan spector dan jex, Kumalasari (2014) yang meliputi dua aspek yaitu jumlah pekerjaan dan



kecepatan. Salah satu faktor pemicu stres adalah jumlah beban kerja yang berlebih dan beban kerja yang sedikit. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2012) indikator beban kerja meliputi :

a. Target Yang Harus Dicapai

Pandangan karyawan terkait jumlah target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Misal banyaknya keluhan dari pelanggan yang masuk melalui *call*, *email*, maupun sosial media yang lain yang membuat karyawan harus menyelesaikan keluhan tersebut dalam waktu tertentu agar keluhan segera tertangani dengan baik dan tepat.

b. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan meliputi bagaimana karyawan memandang kondisi kerja mereka. Misalnya, membuat keputusan yang tepat dalam rangka menghadapi dan menyelesaikan masalah terkait keluhan pelanggan yang tak terduga yang terjadi di luar jam kerja yang telah dijadwalkan.

c. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu yang di gunakan karyawan dalam rangka menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan proses penanganan keluhan pelanggan. Misal karyawan masuk secara *shifting* dan harus lembur untuk menyelesaikan keluhan pelanggan di luar jam kerja biasanya.

d. Standar Pekerjaan

Kesan yang di miliki karyawan terkait dengan pekerjaannya. Misal, perasaan karyawan yang beranggapan bahwa suatu beban kerja harus diselesaikan atau diatur sedemikian rupa dalam jangka waktu tertentu.

#### 4. Keseimbangan Hidup-Kerja (Work-Life Balance)

*Work-life balance* dapat definisikan sebagai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Istilah *work-life balance* mulai dikenal pertama kali oleh masyarakat inggris pada tahun 1970-an. Dalam *Encyclopedia of Management Work-Life Balance* didefinisikan dalam dua pandangan yang berbeda yaitu :

a. Karyawan

Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau *Work-life balance* menurut pandangan karyawan dimaknai sebagai pengelolaan kewajiban dalam hal pekerjaan dengan tanggung jawab kehidupan pribadi karyawan.

b. Atasan

Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau *work-life balance* dapat dipahami sebagai tantangan untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung para karyawan agar tetap fokus dalam pekerjaannya.

Menurut Greenhaus, Collins, & Shaw (2003) keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana

seseorang mengalami ketertarikan dan kepuasan yang seimbang dalam perannya sebagai pekerja dan di dalam keluarga. Adanya keseimbangan antara partisipasi dalam peran yang dimainkan oleh karyawan dalam kehidupan mereka sendiri, di mana mereka dapat menikmati kehidupan pribadinya baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja seperti rekreasi, menghabiskan waktu dengan teman maupun keluarga. Hal ini memberikan dampak positif bagi karyawan, dan keseimbangan ini dapat mempengaruhi kehidupan karyawan di dalam perusahaan dan perannya di luar perusahaan.

Keseimbangan hidup-kerja adalah keadaan di mana individu saling terlibat dan merasa puas dengan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan porsi yang sama (Greenhaus, et al., 2003). Keseimbangan dalam kedua peran tersebut terdiri dari tiga komponen yaitu : keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan. Karyawan dapat dinyatakan seimbang apabila mereka menghabiskan jumlah waktu yang sama secara keseluruhan di tempat kerja maupun di keluarga, keseimbangan yang di maksud adalah keseimbangan antara dua peran.

Keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan di mana individu terlibat secara penuh dalam semua peran baik pekerjaan maupun kehidupan pribadi, ini adalah pengertian keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) menurut Marks dan MacDermid (1996). Sedangkan Clark (2001) menyatakan definisi keseimbangan kerja-kehidupan merupakan keseimbangan antara pencapaian kerja dan keluarga sebagai kepuasan karena kemungkinan terjadinya konflik peran di

tempat kerja dan di rumah sangat kecil. Kepuasan tersebut dapat diperoleh saat individu dapat mengatur pekerjaannya dengan kehidupan pribadi.

Fisher et al., (2009) menyatakan definisi lain bahwa keseimbangan kerja-kehidupan adalah proses individu untuk mengatur waktu antara pekerjaan dengan aktivitas lain sehingga tidak terjadi adanya gangguan serta peningkatan. Meliputi empat komponen utama seperti ketegangan, perilaku, waktu dan energi untuk mencapai kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan dapat terpenuhi ketika individu merasa bahwa dirinya mampu memenuhi kebutuhan pekerjaannya tanpa harus mengganggu waktu kehidupan pribadinya, begitu pula sebaliknya sehingga tercapai kepuasan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Sedangkan menurut Kalliath dan Brough (2008) menyatakan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan merupakan persepsi individu atas berbagai aktivitas kerja dan non kerja yang sesuai sehingga memicu pengembangan individu yang sejalan dengan prioritas kehidupan individu saat ini. Persepsi ini di rasa menjadi persepsi yang paling efektif yang mampu memberikan arahan pada pemahaman pengembangan positif dalam bidang kerja maupun non kerja. Berbeda pendapat menurut Parkes & Langford (2008) menyatakan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan merupakan keseimbangan individu untuk memenuhi komitmen kerja dan keluarga serta tanggung jawab dalam kegiatan non-kerja lainnya.

Smith (2010) berpendapat bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah kondisi di mana seorang individu memiliki cukup waktu untuk bekerja dan melakukan aktivitas lain misalnya keluarga, teman, dan hobi. Sedangkan Lockwood (2003) menjelaskan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan adalah suatu keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau yang biasa disebut dengan *work-life balance* adalah cara kerja yang baik terhadap semua aspek meliputi pekerjaan, kehidupan pribadi, keluarga, spiritual dan sosial. Keseimbangan dapat tercipta apabila karyawan mampu membagi dan mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya tanpa ada kendala. Dibutuhkan pula kecerdasan moral dan motivasi yang tinggi dalam menciptakan keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan. Hal ini menghasilkan integritas dalam diri seorang karyawan yang berkualitas serta dapat menghasilkan sikap yang baik, optimis untuk kemajuan diri dan menjadi pribadi yang lebih aktif dan efektif dalam menjalankan perannya.

Berdasarkan definisi yang sudah penulis paparkan di atas penulis menyimpulkan bahwa keseimbangan dua peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat di butuh kan untuk meminimalisir konflik peran dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Mempertahankan dan merasakan keharmonisan di lingkungan kerja maupun lingkungan keluarga merupakan salah satu bentuk pencapaian dari keseimbangan dua peran. Keberhasilan seorang karyawan dapat

di katakan seimbang apabila karyawan mampu membagi waktu dan perannya dengan baik.

Menurut Greenhaus et al., (2003) ada tiga komponen *work-life balance* yaitu :

a. Keseimbangan waktu

Komponen ini mengacu pada jumlah waktu yang dihabiskan seorang individu dalam menjalankan perannya di kehidupan pribadi maupun di lingkungan kerja.

b. Keseimbangan keterlibatan

Komponen ini mengacu pada seberapa jauh tingkat keterlibatan psikologis yang sama antara kehidupan pekerjaan maupun kehidupan pribadi.

c. Keseimbangan kepuasan

Komponen ini mengacu pada tingkat kepuasan peran dalam pekerjaan dan peran dalam keluarga.

Menurut Fisher et al., (2009), mengemukakan keseimbangan kerja-kehidupan terdiri dari empat dimensi yaitu :

a. PLIW (*Personal Life Interference with Work*)

Dimensi ini menjelaskan bagaimana kehidupan pribadi mampu mengganggu kehidupan kerja.

Contohnya : Ketika karyawan memiliki masalah dalam keluarga, sebelum berangkat kerja berselisih dengan suami/istri/anggota keluarga lainnya hal ini mengganggu konsentrasi karyawan karena karyawan tersebut

memikirkan kejadian yang baru saja terjadi sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya di lingkungan kerja.

b. WIPL (*Work Interference with Personal Life*)

Dimensi ini menggambarkan bagaimana kehidupan kerja mengganggu kehidupan pribadi.

Contohnya : Kehidupan pekerjaan yang terlalu padat dan kurang fleksibel dapat mengakibatkan karyawan sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadi. Saat karyawan mengambil cuti liburan selalu di telepon atau di minta pendapat tentang pekerjaan di kantor sehingga karyawan tidak bisa menikmati liburan bersama keluarga dengan tenang.

c. WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*)

Dimensi ini menjelaskan seberapa jauh pengaruh positif ranah pekerjaan mampu meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

Contohnya : Apabila individu memperoleh kompetensi yang bervariasi di kehidupan pekerjaan, memungkinkan individu untuk menerapkan berbagai kompetensi yang diperoleh dalam kehidupan sehari-hari.

d. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*)

Dimensi ini menjelaskan seberapa besar pengaruh positif kehidupan pribadi individu mampu meningkatkan performa individu dalam dunia kerja.

Contohnya : Apabila karyawan merasakan kebahagiaan dalam kehidupan pribadi, maka dapat meningkatkan performa dalam dunia kerja dan memberikan energi positif dalam menjalankan pekerjaan. Setelah

liburan karyawan berangkat dengan hati yang gembira sehingga dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja karyawan bisa memberikan kinerja terbaiknya.

Poulose & Susdarsan (2014) menjelaskan tercapainya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan. Beberapa faktor yang mempengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan terbagi menjadi empat yaitu :

a. Individu

1) Kepribadian

Kepribadian merupakan kumpulan dari berbagai cara seorang individu bereaksi di dalam lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia meliputi yaitu : ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), keramahan (tingkat ketaatan terhadap orang lain), kesadaran atau sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neurotisme (tingkat ketahanan terhadap stress), dan keterbukaan terhadap pengalaman. Ekstrasversi, kesadaran, keramahan, dan keterbukaan terhadap pengalaman berkorelasi negatif terhadap konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*), sedangkan neurotisme berkorelasi positif terhadap konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*).

2) Kesehatan Mental (*Psychological well-being*)

Kesehatan mental mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. Kesehatan



mental memiliki berkorelasi positif dengan keseimbangan kerja-kehidupan. Seorang individu dengan kesehatan mental yang tinggi memiliki tingkat keseimbangan kerja-kehidupan yang tinggi pula.

3) Kecerdasan emosi

Kecerdasan emosi adalah kemampuan adaptasi seseorang dalam mengenali emosi, mengekspresikan emosi, mengatur emosi, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Kecerdasan emosi berkorelasi positif dengan keseimbangan kerja-kehidupan, individu dengan kecerdasan emosi yang tinggi memiliki keseimbangan kerja-kehidupan yang tinggi pula.

b. Organisasi

1) Pekerjaan

Sistem kerja yang fleksibel dapat membantu karyawan menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan kata lain, sistem kerja yang fleksibel dapat meminimalkan konflik antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi serta meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan karyawan.

2) Kebijakan kerja-kehidupan (*Work-life Policies*)

Kebijakan serta program perusahaan dapat membantu karyawan untuk mencapai keseimbangan kerja-kehidupan. Kebijakan yang dimaksud adalah fleksibilitas kerja karyawan, hari libur, cuti, waktu kerja, lingkungan yang nyaman, dan fasilitas penitipan anak.

### 3) Dukungan

Dukungan dari atasan, organisasi, dan rekan kerja berhubungan positif dengan keseimbangan kerja-kehidupan. Semakin tinggi dukungan yang diterima oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi pula keseimbangan kerja-kehidupan karyawan tersebut.

### 4) Stres kerja

Stres kerja dapat di definisikan sebagai persepsi karyawan mengenai pekerjaan sebagai ancaman serta ketidaknyamanan karyawan di lingkungan kerja. Stres kerja berhubungan dengan kesehatan karyawan, konflik kerja-kehidupan serta keseimbangan kerja-kehidupan seorang karyawan. Stres kerja salah satu penyebab gagalnya pencapaian keseimbangan kerja-kehidupan.

### 5) Teknologi

Teknologi merupakan salah satu faktor yang menunjang karyawan dalam mencapai keseimbangan kerja-kehidupan. Teknologi sangat membantu karyawan untuk mengakses berbagai informasi, membantu karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya kapan pun dan di mana pun karyawan berada. Hal ini memberikan dampak positif dan negatif terhadap tercapainya keseimbangan kerja-kehidupan.

6) Peran

Konflik peran, ambiguitas peran serta waktu kerja yang berlebihan memicu timbulnya masalah. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya keseimbangan kerja-kehidupan.

c. Lingkungan sosial

1) Anak

Jumlah anak dan tanggung jawab akan pengasuhan anak sangat berkaitan dengan keseimbangan kerja-kehidupan karyawan. Memiliki anak dengan jumlah yang lebih banyak dapat menyebabkan stres serta memicu terjadinya konflik peran dalam kehidupan rumah tangga dan karier.

2) Dukungan Keluarga

Dukungan keluarga berkorelasi dengan keseimbangan kerja-kehidupan. Ada dua dukungan yang di terima karyawan yaitu dukungan emosional dan instrumental dari keluarga dapat membantu tercapainya keseimbangan kerja-kehidupan. Pekerjaan pasangan, konflik rumah tangga, serta ekspektasi akan perhatian dan penerimaan juga berhubungan dengan keseimbangan kerja-kehidupan.

d. Faktor lainnya

Faktor lainnya meliputi usia, gender, status perkawinan, status *parental*, pengalaman, status karyawan, jenis pekerjaan, pendapatan, serta tipe keluarga juga mempengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan bagi penulis untuk melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut beberapa referensi penelitian terdahulu yang di rangkum oleh penulis dapat di lihat pada tabel 2.1

**Tabel 2.1**

### Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Indriati (2021)	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pegawai	SPSS	Hasilnya menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> di BPR Madani Sejahtera Abadi
2	Omar <i>et al.</i> (2020)	<i>Work Stress, Workload, Work-Life Balance, and Intention to Leave mong Employee of</i>	SPSS	Hasilnya terdapat hubungan positif antara stres kerja dan beban kerja terhadap niat untuk keluar.

		<i>an Insurance Company in Malaysia</i>		Terdapat hubungan negatif antara keseimbangan kerja-kehidupan dengan niat untuk keluar
3	Lita Chrisdiana (2017)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> di Generasi <i>Millenial</i>	SPSS	Hasil <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> di Generasi Milenial DKI Jakarta.
4	Fitriantini et al (2020)	Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak Di RSUD Kota Mataram	AMOS	Menunjukkan bahwa beban kerja dan stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stres kerja, sementara kepuasan kerja berpengaruh

				negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dan stres kerja
5	Gregorius dan Kheren (2021)	Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada CV. Wan Qian	SPSS	Menunjukkan bahwa beban kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada CV. Wan Qian.

### C. Pengembangan Hipotesis

#### 1. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Niat untuk Meninggalkan Perusahaan

Pada dasarnya stres kerja berhubungan dengan kendala dan tuntutan pekerjaan. Ketika seorang karyawan tidak mampu menghadapi suatu kendala atau memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi, dapat memicu timbulnya stres kerja di kalangan karyawan. Stres kerja dapat meningkatkan angka niat untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini yang perlu di perhatikan oleh perusahaan, bagaimana kondisi kerja karyawan. Apabila karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik sebaiknya diberikan pujian atau penghargaan sehingga mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pegawai” oleh Indriati (2021) yang bertujuan mengetahui pengaruh stres kerja, beban kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di BPR Madani Sejahtera Abadi. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan *population sampling* dengan jumlah 42 karyawan. Teknis analisis ini menggunakan regresi linier berganda dengan menggunakan program aplikasi SPSS. Hasilnya menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* di BPR Madani Sejahtera Abadi. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* di BPR Madani Sejahtera Abadi. Berdasarkan uraian dan penelitian diatas maka penulis merumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

H1 : Ada dampak positif antara stres kerja dan niat untuk meninggalkan perusahaan

## **2. Pengaruh Beban Kerja terhadap Niat untuk Meninggalkan Perusahaan**

Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang harus di selesaikan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja berpengaruh terhadap peningkatan niat untuk meninggalkan perusahaan. Seorang karyawan yang merasakan beban kerja yang berat memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena salah satu faktor yang mempengaruhi niat untuk meninggalkan perusahaan adalah beban kerja yang tinggi atau banyak.

Penelitian yang dilakukan oleh Omar *et al.* (2020) dengan judul “*Work Stress, Workload, Work-Life Balance, and Intention to Leave among Employee of an Insurance Company in Malaysia*” yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara stres kerja, beban kerja, keseimbangan hidup terhadap niat untuk keluar. Penelitian ini dilakukan di perusahaan asuransi di Klang Valley di Malaysia dengan jumlah sampel sebanyak 99 karyawan. Penelitian tersebut di uji dengan SPSS yang menunjukkan hasil bahwa ada hubungan positif antara stres kerja dan beban kerja terhadap niat untuk keluar. Terdapat hubungan negatif antara keseimbangan kerja-kehidupan dengan niat untuk keluar. Berdasarkan uraian dan penelitian diatas maka penulis merumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

H2 : Ada dampak positif antara beban kerja dengan niat untuk meninggalkan perusahaan

### **3. Pengaruh Keseimbangan Hidup-Kerja terhadap Niat untuk Meninggalkan Perusahaan**

Ketidakseimbangan dua peran antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dapat memicu seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini sering dialami oleh karyawan dimana mereka tidak bisa memainkan perannya dengan maksimal. Sehingga sering kali terjadi ketidakseimbangan antara waktu bekerja dengan kehidupan pribadi. Hal ini yang harus di waspadai dan diperhatikan oleh perusahaan karena keseimbangan hidup-kerja salah satu faktor yang dapat meningkatkan niat seseorang untuk meninggalkan perusahaan.



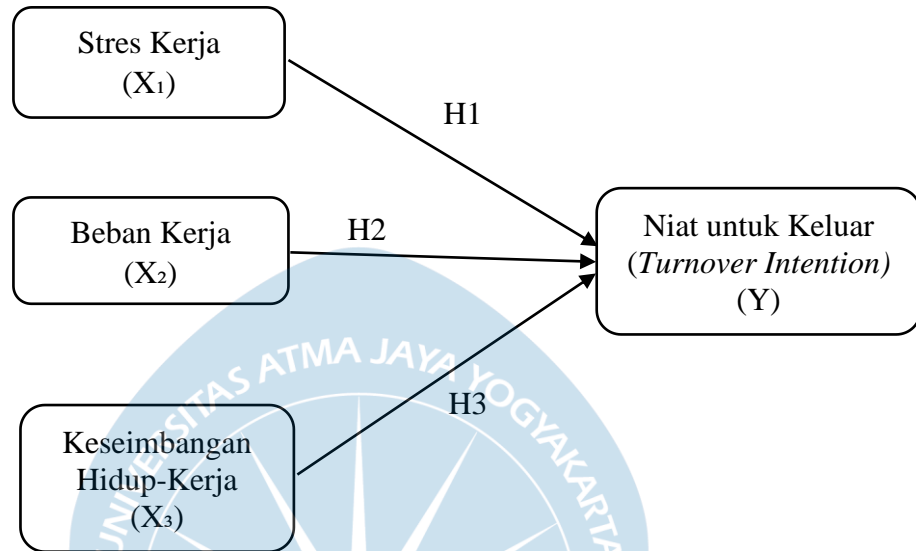
Penelitian yang dikemukakan oleh Lita Chrisdiana (2017) yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* dan *Work Life Balance* Terhadap *Turn Over Intention* Di Generasi Millennial” dengan tujuan mengetahui bagaimana tingkat *employee engagement* dan *work-life balance* pada generasi milenial di DKI Jakarta. Metode yang digunakan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampling 31 responden. Menunjukkan hasil *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* di kalangan generasi millennial yang bekerja di wilayah Jakarta. Berdasarkan uraian dan penelitian diatas maka penulis merumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H3 : Ada dampak negatif antara keseimbangan hidup-kerja dengan niat untuk meninggalkan perusahaan

#### **D. Kerangka Pemikiran Penelitian**

Kerangka penelitian merupakan konsep suatu penelitian yang memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya. Berdasarkan landasan teori dan penelitian sebelumnya, bagan kerangka pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber : Omar *et al* (2020)

Keterangan :

Y : Niat untuk Meninggalkan Perusahaan

X1 : Stres Kerja

X2 : Beban Kerja

X3 : Keseimbangan Hidup-Kerja