

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Di dalam bab ini akan dijelaskan landasan-landasan teori yang digunakan sebagai acuan penelitian, keterkaitan antar variabel-variabel yang akan diteliti serta hipotesis-hipotesis yang nantinya akan dibuktikan dalam tesis ini.

A. Keinginan Untuk Keluar (*Intention to Quit*)

Keinginan untuk keluar adalah niat perilaku individu untuk secara sukarela meninggalkan profesi atau organisasi (Coomber & Barriball, 2006; Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978; Steel & Ovalle, 1984; dalam Terranova, 2008). Penelitian-penelitian empiris mengenai *intention to quit* karyawan dilakukan sebagai upaya untuk mengidentifikasi sebab-sebab pengunduran diri karyawan. Salah satu dasar pemikiran yang penting mengenai *intention to quit* karyawan adalah bahwa karyawan yang potensial dapat lebih dikembangkan di kemudian hari dan dapat ditingkatkan ke level atau produktivitas yang lebih tinggi dan juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan. Dengan demikian juga dapat meningkatkan gaji dan penghargaan. Karenanya pengembangan sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dan merupakan satu mata rantai dengan *intention to quit* karyawan (Carmeli & Weisberg, 2006).

Satu aspek yang menarik perhatian dalam niat atau keinginan karyawan untuk keluar adalah faktor-faktor motivasi yang akan dapat mengurangi niat atau

keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, karena niat untuk pindah sangat kuat pengaruhnya terhadap keputusan untuk keluar dari organisasi. Adanya karyawan yang keluar dari organisasi memerlukan biaya yang besar dalam bentuk kerugian yang besar akan tenaga ahli yang mungkin juga mungkin memindahkan pengetahuan spesifik perusahaan kepada pesaing (Carmeli & Weisberg, 2006).

Hasrat untuk keluar (*turnover intentions*) menurut Igbaria dan Guimaraes (1999) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan. Definisi hasrat untuk keluar (*turnover intentions*) menurut Arianto (2001) adalah suatu keinginan maupun tindakan dari karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan yang lainnya. Berdasarkan dua definisi hasrat untuk keluar (*turnover intentions*) di atas maka dapat disimpulkan bahwa hasrat keluar merupakan suatu tindakan yang dilakukan seorang individu sebagai ungkapan atas ketidakpuasan yang dirasakannya atau keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

Hasrat untuk keluar yang dilakukan kebanyakan karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan disebabkan oleh banyak hal, ketidakadilan mengenai sistem penggajian yang diterapkan perusahaan, sistem promosi jabatan dalam perusahaan yang dirasa karyawan tidak adil maupun optimal, rendahnya komitmen karyawan pada organisasi, lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan masih banyak lainnya. Hasrat untuk keluar juga dapat pula disebabkan karena adanya tawaran pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan atau organisasi yang lain.

Lee (2000) seperti dikutip Maryanto (2006) menyatakan bahwa ada tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi-rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Ketiga indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pikiran untuk keluar dari organisasi. Saat karyawan merasa diperlakukan tidak adil, maka terlintas dalam pikiran mereka untuk keluar dari organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa perlakuan yang tidak adil akan menstimuli karyawan berpikir keluar dari organisasi.
- b. Kemungkinan untuk mencari pekerjaan baru. Ketidakmampuan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan dapat memicu karyawan untuk berpikir mencari alternatif pekerjaan pada organisasi yang lain. Hal ini merupakan suatu konsekuensi logis saat suatu perusahaan tidak mampu memberikan/memenuhi kebutuhan karyawan seperti kemampuan perusahaan lain memiliki kemampuan yang baik dalam memenuhi kebutuhan karyawan.
- c. Keaktifan dalam mencari pekerjaan baru. Salah satu indikator tingginya keinginan karyawan keluar dari organisasi adalah keaktifan seseorang mencari pekerjaan pada organisasi lain. Karyawan memiliki motivasi untuk mencari pekerjaan baru pada organisasi lain yang dianggap mampu memenuhi kebutuhan mereka (adil terhadap karyawan).

B. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya seseorang relative puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Teori Kepuasan Kerja

Pada penelitian yang dilakukan Worrell, digambarkan kerangka konseptual yang menjelaskan tentang kepuasan kerja, yang akan diuraikan dibawah ini. Banyak teori yang mencoba untuk menjelaskan kepuasan kerja, tetapi ada tiga kerangka konseptual yang utama. Yang pertama adalah *Content Theory*, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika suatu kebutuhan untuk berkembang dan aktualisasi diri ditemui pada pekerjaan seseorang. Kerangka konseptual kedua sering disebut sebagai *Process Theory*, yang mencoba menjelaskan kepuasan kerja dengan melihat pada seberapa baik suatu pekerjaan memenuhi harapan dan nilai. Kerangka konseptual ketiga adalah *Situation Theory*, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari seberapa baik karakteristik seorang individu berinteraksi dengan karakteristik organisasional. Masing-masing tiga kerangka teoritis tersebut telah ditinjau dan diselidiki oleh para peneliti yang tak terhitung jumlahnya.

Content Theories

Ketika mendiskusikan kebutuhan manusia, perkembangan, dan aktualisasi diri tidak akan lebih jelas sebelum menemukan Abraham Maslow dan “hirarki kebutuhan”-nya. Gambaran Maslow tentang kepuasan kerja

didasarkan pada model lima tingkat kebutuhan manusia. Pada tingkat terendah adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar yang menopang hidup manusia, seperti air, makanan, tempat tinggal, sembuh dari rasa sakit, dan sebagainya. Pada tingkat selanjutnya adalah keamanan fisik dan keuangan, tingkat ketiga adalah kebutuhan sosial, rasa memiliki, dan kasih sayang. Tingkat keempat, yang menjadi tingkat tertinggi adalah aktualisasi diri seperti otonomi personal dan memimpin diri sendiri. Menurut Maslow, kebutuhan tingkat terendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum tingkat yang lebih tinggi. Kemudian apabila suatu kebutuhan terpenuhi, mereka akan berhenti memotivasi. Keberhasilan memotivasi seseorang tergantung pada pengakuan akan kebutuhan yang tak terpuaskan dan membantu individu untuk mendapatkan kebutuhannya itu.

Berdasarkan teori Maslow, Frederick Herzberg (1974) mengusulkan bahwa pekerjaan itu sendiri menjadi sumber dari kepuasan kerja. Pendekatannya adalah model dua rangkaian kesatuan dari kepuasan kerja dimana kepuasan kerja berada pada rangkaian kesatuan yang pertama dan ketidakpuasan kerja berada pada rangkaian kesatuan yang kedua. Teori Herzberg mengakui bahwa karakteristik kerja yang dihasilkan oleh ketidakpuasan kerja sangat berbeda dengan yang dihasilkan oleh kepuasan. Herzberg mengidentifikasi factor-faktor yang termasuk pada “motivator” dan “hygiene”. Motivator adalah factor intrinsic, yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan untuk berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi tersebut bukan

berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu mereka disebut motivator. Higiene adalah factor ekstrinsik yang meliputi, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, dan mutu hubungan interpersonal. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan tidak selalu memotivasi karyawan, tetapi ketidakterdapatannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan (Donnelly dkk,1996).

Pada dasarnya model Herzberg memiliki asumsi bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep satu dimensi. Jika suatu kondisi kerja menyebabkan kepuasan kerja maka menghilangkannya bukan berarti akan menyebabkan ketidakpuasan kerja. Dan sebaliknya jika kondisi kerja menyebabkan ketidakpuasan kerja maka menghilangkannya bukan berarti akan menyebabkan kepuasan kerja. Penelitiannya mengarah pada kesimpulan dua “continua” maka disebut *two continuum model of Herzberg's Motivator-Hygiene Theory*.

Process Theories

Process theories mencoba untuk menjelaskan kepuasan kerja dengan melihat pada harapan dan nilai. Teori kepuasan kerja ini menunjukkan bahwa para karyawan menentukan sikap agar mendapatkan kebutuhan mereka. Dalam kerangka ini, Adams'(1963) dan Vroom (1982) menjadi teorist yang menonjol. Adams' menunjukkan bahwa seseorang memberikan jasanya sebagai rangkaian dari input dan output. Input adalah faktor seperti pengalaman, kemampuan, dan usaha, sedangkan yang termasuk output adalah

upah, pengakuan, dan kesempatan. Teori ini berdasarkan pada alasan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dibandingkan dengan yang lain. *Equity theory* ini menunjukkan bahwa seseorang merasa puas pada pekerjaannya ketika kontribusinya pada pekerjaan dan hasil yang diterimanya sepadan seperti pada rekan kerjanya, tetapi membandingkannya tidak hanya dengan rekan sekerja, dapat juga dibandingkan dengan organisasi lain (Worrell, 2004).

Teori Vroom mengenai kepuasan kerja seperti pada interaksi antara personal dan variabel tempat kerja, dia juga memasukkan elemen harapan karyawan dalam teorinya. Inti dari teori ini adalah kalau karyawan selalu memberikan usaha dan kinerja yang lebih baik pada pekerjaannya, kemudian mereka akan mendapatkan yang sebanding dengan yang mereka berikan. Ketidakesesuaian terjadi antara harapan kompensasi dan hasil yang diterima yang menjadi peranan ketidakpuasan. Jika karyawan menerima kurang dari yang mereka harapkan atau sebaliknya merasa kalau mereka diperlakukan tidak adil, maka ketidakpuasan dapat terjadi. Vroom juga memasukkan pengambilan keputusan individu dalam lingkungan kerja. Karyawan dapat memilih untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tugas berdasarkan pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tersebut dan memperoleh kompensasi yang pantas. Untuk menjelaskannya pemikiran tersebut, Vroom memberikan tiga variabel persamaan untuk menjelaskan kepuasan kerja secara ilmiah. *Expectancy* atau harapan adalah variabel pertama, ini adalah persepsi individu tentang seberapa baik mereka dapat menyelesaikan tugas yang

diberikan. *Instrumentality* atau alat pendukung adalah variabel kedua mengenai kepercayaan individu bahwa mereka akan mendapatkan kompensasi yang pantas atau adil untuk kinerja mereka. Valensi adalah variabel ketiga, menunjukkan nilai dari balasan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila ketiga variabel tersebut tinggi, karyawan akan lebih puas dan lebih termotivasi. Jika ada faktor yang rendah, kinerja dan motivasi karyawan juga akan menurun (Worrell,2004).

Situational Theories

Situational Theories muncul pada tahun 1992, ketika Quarstein, McAfee, dan Glassman menetapkan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh dua faktor yaitu karakteristik situasional dan kejadian situasional. Karakteristik situasional adalah sesuatu, seperti upah, supervisi, kondisi kerja, kesempatan promosi, dan asuransi perusahaan, yang akan dipertimbangkan secara khusus oleh karyawan sebelum menerima suatu pekerjaan. Kejadian situasional adalah sesuatu, yang terjadi setelah menerima suatu pekerjaan, yang dapat berwujud atau tak berwujud, positif atau negatif. Kejadian positif dapat berupa waktu liburan, sedangkan kejadian negatif seperti hubungan yang ketegangan hubungan dengan rekan sekerja (Worrell,2004).

Pengukuran Kepuasan Kerja

Cukup sulit untuk mengukur kepuasan kerja, karena berkaitan dengan kesadaran personal yang abstrak dan hanya ada dalam pikiran individu. Untuk

mengukur kepuasan kerja, pertama harus memahami konsepnya agar dapat menentukan faktor-faktor tidak langsung untuk mengukur.

Salah satu alat untuk mengukur kepuasan kerja adalah menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist pada tahun 1967, skala rating untuk mengukur kepuasan kerja dimana orang menandai kecenderungan pada apa mereka puas atau tidak puas dengan berbagai aspek dalam pekerjaan. Berikut ini adalah aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam *minnesota satisfaction questionnaire*.

Aspek-aspek *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

Intrinsic Job Satisfaction Ability Utilization

- *Activity* – selalu ada aktivitas untuk dilakukan (*keeping busy*)
- *Advancement* – kesempatan untuk promosi
- *Achievement* – merasakan pencapaian dari pekerjaan
- *Authority* – menjadi pemimpin bagi yang lain
- *Independensi* – kesempatan untuk bekerja sendiri
- *Moral value* – kesempatan untuk melakukan apa yang dipercayainya
- *Responsibility* – kebebasan untuk menggunakan keputusannya
- *Security* – antisipasi dari kenyamanan karyawan
- *Creativity* – dapat menerapkan metodenya sendiri
- *Social service* – dapat membantu orang lain
- *Social status* – dihormati dalam komunitasnya
- *Variety* – kesempatan untuk melakukan hal yang lain

Extrinsic Job Satisfaction Advancement

- *System policies and practice* – pelaksanaan kebijakan perusahaan
- *Compensation* –keseimbangan antara kinerja dengan upah yang diterima
- *Recognition* – pengakuan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik
- *Supervision-human relations* – hubungan antara karyawan dengan supervisor
- *Supervision-teknik* – kualitas dari teknik supervisi

General Satisfaction Working Conditions

- *Co-workers* – hubungan dengan rekan sekerja
- (+ *Intrinsic Job Satisfaction*)
- (+ *Extrinsic Job Satisfaction*)

Sumber : Feinstein dan Worrell (2004)

C. Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi dapat dijadikan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi atau perusahaan. Komitmen karyawan pada organisasi adalah bentuk keterkaitan, keterlibatan, dan keikatan karyawan pada apa yang terjadi dan dialami organisasi (Maryanto, 2006). Jadi komitmen karyawan adalah tingkat identifikasi karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang meliputi tingkat keterkaitan karyawan, tingkat keterlibatan karyawan, dan tingkat keikatan karyawan pada sasaran organisasi. Sebaliknya komitmen perusahaan pada karyawan juga dapat dituntut. Oleh karena itu tidak ada gunanya organisasi menuntut kerja sama dan keterikatan moral dari karyawan, bila organisasi masih beranggapan hanya memiliki sedikit kewajiban moral terhadap

karyawan. Apabila organisasi menghendaki komitmen dari karyawan, organisasi harus lebih memberi kepercayaan dan keamanan bagi karyawan.

Komitmen organisasi menurut Lee (2000) seperti dikutip Maryanto (2006) didefinisikan sebagai keinginan atau dorongan dari dalam individu untuk menunjang keberhasilan organisasi sesuai tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Sedangkan definisi dari komitmen organisasi menurut Igarria dan Guimaraes (1999) adalah derajat keterikatan relatif dari individu pada organisasinya dan derajat keterlibatannya dalam organisasi. Sedangkan Kinicki dan Keitner (2001) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai refleksi secara keseluruhan di mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasinya serta bersedia melaksanakan tujuan-tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan tiga definisi komitmen organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang meliputi tingkat keterikatan karyawan pada sasaran organisasi.

a. Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi

Untuk membentuk komitmen karyawan tidak mudah, karena masalah ini tidak hanya bisa dipandang dari lingkup mikro saja misalnya dari hasil kerja yang tampak. Namun komitmen lebih merupakan masalah makro seperti nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Hal ini diprediksikan akan mampu membentuk dan bahkan sangat menentukan terbentuknya komitmen seseorang.

Menurut Lee (2000) seperti dikutip Maryanto (2006) ada lima indikator yang dapat membentuk komitmen karyawan pada organisasi. Kelima indikator tersebut adalah:

- a. Kesenangan berdiskusi mengenai organisasi. Dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi, kesediaan karyawan untuk secara aktif mendiskusikan strategi untuk menunjang kesuksesan organisasi merupakan salah satu ukuran komitmen karyawan pada organisasi.
- b. Perasaan terhadap masalah organisasi. Dalam berorganisasi, banyak masalah yang dihadapi organisasi. Masalah dalam organisasi yang juga dipandang sebagai masalah karyawan untuk dihadapi dan dicari jalan keluarnya merupakan salah satu bentuk komitmen karyawan pada organisasi.
- c. Perasaan bahwa perusahaan seperti bagian dalam keluarga. Karyawan yang memiliki perasaan bahwa ia merupakan bagian dari organisasi dan memiliki kewajiban untuk memelihara organisasi menunjukkan tingkat komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi.
- d. Keberartian perusahaan bagi karyawan. Dalam bekerja, banyak karyawan yang menganggap pekerjaan mereka memiliki arti yang penting bagi kehidupannya. Hal ini yang menyebabkan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja pada organisasi. Semakin tinggi tingkat keberartian suatu pekerjaan bagi seorang karyawan menunjukkan tingginya komitmen karyawan pada organisasi.
- e. Perasaan memiliki karyawan terhadap perusahaan. Salah satu bentuk atau ukuran komitmen karyawan pada organisasi adalah kesediaan karyawan untuk membebaskan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa memiliki organisasi hingga ia wajib mengembangkan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Porter dan Smith (1991) komitmen terhadap organisasi sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan

seseorang mempunyai keterikatan yang tinggi. Keterikatan ini tercermin dari perilaku karyawan dalam bentuk:

- a. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.
- b. Kesiediaan untuk sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut.
- c. Kepercayaan akan dan permintaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Jadi komitmen organisasi meliputi hubungan yang aktif antara karyawan dengan organisasinya, dimana karyawan tersebut bersedia memberikan sesuatu atas kemauan sendiri agar dapat menyokong tujuan organisasi.

b. Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Banyak jenis komitmen karyawan pada organisasi. Menurut Mincer (1980) seperti dikutip Hugh dan Fieldman (1998) komitmen karyawan pada organisasi terdiri dari dua jenis yaitu:

a) Komitmen sikap (*attitudinal commitment*)

Merupakan derajat keterikatan relatif dari individu pada organisasinya dan derajat keterlibatannya dalam organisasi tersebut. Secara konsep dapat dicirikan dengan tiga prediktor yaitu: 1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2) kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi keberhasilan organisasi, dan 3) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

b) Komitmen perilaku (*behavior commitment*)

Komitmen dipandang sebagai suatu investasi aktivitas-aktivitas atau pekerjaan pada masa yang lalu, sehingga tetap tinggal sebagai anggota organisasi sebagai pertimbangan utama.

Komponen Komitmen Kerja

Mayer dan Allen dalam Coetzee (2005) membagi komitmen kerja menjadi tiga komponen, yaitu:

a. Affective Commitment (komitmen afektif)

Seseorang menjadi karyawan suatu perusahaan disebabkan ia menginginkannya (want to)

b. Continuance Commitment (komitmen koninuans)

Seseorang menjadi karyawan suatu perusahaan disebabkan karena ia merasa membutuhkannya (need to) atau bertahan pada pekerjaannya atas dasar kebutuhan.

c. Normative Commitment (komitmen normatif)

Seseorang menjadi karyawan suatu perusahaan karena ia harus melakukan sesuatu (ought to do) atau bertahan pada pekerjaannya karena adanya suatu keharusan/kewajiban.

Ketiga komponen komitmen ini terdiri hadir dalam diri setiap karyawan, namun dalam kadaryang berbeda-beda sehingga akan menghasilkan perilaku yang berbeda pula sebagai latar belakang dalam mempertahankan pekerjaannya.

D. Stres Kerja

Stres dalam kehidupan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari. Manusia dalam hidupnya mempunyai banyak kebutuhan, namun dalam pemenuhannya kendala dan rintangan akan selalu menyertainya. Hal inilah yang merupakan pangkal terjadinya stres. Sebagai akibatnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mempengaruhi kinerja

karyawan dan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan (Mardiana dan Muafi, 2001).

Secara sederhana stres sebenarnya merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik secara fisik maupun mental, terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Keadaan demikian sering disebut dengan istilah “*fight or flight response*” yaitu individu dipaksa untuk berhadapan dengan sumber stres itu. Agar kesehatan mentalnya tetap terjaga maka hanya dua pilihan yaitu: individu bertarung memecahkan sumber stres itu, atau individu melarikan diri dari stres itu (Anoraga, 1992). Berikut ini disajikan definisi stres menurut beberapa ahli antara lain adalah sebagai berikut :

Definisi stres kerja menurut Robbins (1996) adalah sebagai berikut:

Stres adalah suatu kondisi dinamik dalam mana seorang individu dikonfrontasikan dengan sumber peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting.

Definisi stres kerja menurut David dan Newstrom (1992) adalah sebagai berikut:

Stres adalah suatu kondisi yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang.

Dari dua definisi stres di atas maka dapat disimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikiran dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada

diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Komponen utama dari stres menurut Makin dan Lindley (Streers, 1983) dapat dikelompokkan ke dalam tiga komponen utama, yaitu :

a. Komponen stimulus

Komponen stimulus meliputi kekuatan-kekuatan yang menyebabkan adanya ketegangan atau stres. Bagi seorang karyawan misalnya mengalami stres karena tuntutan tugasnya yang sangat tinggi sehingga dia tidak dapat memenuhinya. Karena seperti yang dikemukakan di atas bahwa stimulus stres dapat berasal dari lingkungan eksternal, organisasi atau individu.

b. Komponen respon

Komponen respon meliputi reaksi fisik, psikis atau perilaku terhadap stres. Ada dua respon terhadap stres yang paling sering diidentifikasi yaitu frustrasi dan gelisah.

c. Komponen interaksi

Komponen interaksi dari stres merupakan interaksi antara faktor stimulus dengan faktor respon dari stres. Di sini karyawan mempunyai tuntutan tugas yang tinggi akan lebih cepat terkena stres apabila tidak diiringi dengan kemampuan yang tinggi pula. Jadi faktor stimulus yang dapat menyebabkan stres akan mempengaruhi respon seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pimpinan atau karyawan secara keseluruhan.

Faktor penyebab stres kerja menurut Davis dan Newstrom (1992) dapat disebabkan kedalam dua hal yaitu sebagai berikut:

a. Konflik peran

Konflik peran adalah perasaan yang timbul apabila orang lain memiliki pemahaman atau harapan yang berbeda atas peran seseorang. Mengingat adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, maka adalah wajar untuk menduga akan timbul perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan, dan ide-ide yang baru. Disamping itu perlu pula diingat bahwa apabila orang-orang bekerja sama erat satu sama lain dan khususnya dalam rangka mengejar sasaran umum, maka cukup beralasan untuk mengasumsikan bahwa dengan berlangsungnya cukup lama, pasti akan timbul perbedaan-perbedaan diantara mereka.

b. Ketidakjelasan peran

Orang memiliki harapan yang berbeda akan akan kegiatan seorang karyawan pada suatu pekerjaan, sehingga karyawan tidak tahu apa yang harus dilakukan dan wewenang yang dimiliki, yang pada akhirnya karyawan tidak dapat memenuhi semua harapan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Banyak dampak yang dapat ditimbulkan dari stres pada individu. Dampak stres menurut Davis dan Newstrom (1992) terbagi menjadi enam kategori yaitu :

a. Ketegangan fisik (*physical strain*)

Gangguan kesehatan yang diakibatkan stres, misalnya: sakit kepala, sulit tidur, kelelahan, masalah pencernaan, napas pendek, ketegangan saraf.

b. Ketegangan psikologi (*psychological strain*)

Gangguan kejiwaan yang diakibatkan stres, misalnya: depresi, gugup, mudah tersinggung, kegelisaan, sedih, tidak sabar, frustrasi.

c. **Komitmen organisasi (*Commitment*)**

Keterikatan seseorang karyawan menunjukkan adanya pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam perusahaan, dan rasa kesetiaan, misalnya: rasa bangga pada organisasi, peduli terhadap masa depan organisasi.

d. **Niat meninggalkan tugas (*Intent to leave*)**

Karyawan ingin keluar dari pekerjaan dengan maksud untuk mengurangi stres, misalnya: bermaksud meninggalkan organisasi, jika ada pekerjaan yang lebih baik karyawan akan keluar, bekerja tanpa batas waktu pada organisasi.

e. **Keterlibatan kerja (*Job Involvement*)**

Pengukuran dimana tenaga kerja ikut bekerja dalam pekerjaannya sendiri, misalnya: keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, penggunaan waktu yang baik, pekerjaan ini penting bagi kehidupannya.

f. **Kepuasan (*Job Satisfaction*)**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, misalnya: merasa puas pada pekerjaannya, menyukai pekerjaannya, senang bekerja pada organisasi.

E. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Stres Kerja Terhadap Keinginan Karyawan Untuk Keluar

Kepuasan kerja merupakan ‘keadaan emosional’ karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari

perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000 seperti dikutip oleh Fawzy, 2012). Kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan terhadap besarnya balas jasa yang diterima karyawan atas pengabdian yang telah diberikan kepada perusahaan.

Keinginan untuk keluar seorang karyawan terkait erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan untuk keluar karyawan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih jarang meninggalkan pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah (DeMicco dan Reid, 1988 seperti dikutip oleh Lia Witasari, 2009).

Ketidakpuasan kerja sering didefinisikan sebagai suatu alasan penting yang dapat menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya (Hullin et al, 1985 seperti dikutip oleh Lia Witasari, 2009). Selain itu ketidakpuasan kerja seorang karyawan juga menimbulkan berbagai masalah, seperti meningkatnya tingkat absen karyawan, perilaku kerja pasif serta dapat merusak atau mengganggu kinerja karyawan lain. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar.

Komitmen organisasional adalah salah satu aspek penting dari filosofi *human resources management* (HRM). Pengertian komitmen berkembang tidak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di organisasi dalam jangka waktu lama, tetapi lebih dari itu, karyawan mau memberikan yang terbaik dan

bahkan bersedia untuk bersikap loyal terhadap organisasi (Lia Witasari, 2009). Komitmen sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (Meyer dan Allen, 1997 seperti dikutip oleh Fawzy, 2012).

Penyebab lain dari adanya keinginan karyawan untuk keluar adalah menurunnya tingkat komitmen organisasional dari karyawan. Dalam penelitian Meyer et al., (1993) seperti dikutip oleh Lia Witasari (2009) ditunjukkan bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan keinginan karyawan yang semakin rendah. Pengertian komitmen itu sendiri berkembang tidak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di organisasi dalam jangka waktu lama, tetapi lebih dari itu, karyawan mau memberikan yang terbaik dan bahkan bersedia untuk bersikap loyal terhadap organisasi. Apabila kepuasan kerja lebih merefleksikan respon seorang pekerja terhadap pekerjaan atau beberapa aspek dalam pekerjaannya dimana aktivitas harian mungkin akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, maka komitmen organisasional bersifat lebih luas, yaitu mencerminkan respon afektif seorang karyawan kepada organisasi secara keseluruhan (DeMicco dan Reid, 1988 seperti dikutip oleh Lia Witasari, 2009).

Komitmen organisasional menjadi sangat penting bagi organisasi, karena komitmen organisasional disinyalir sebagai prediktor yang lebih baik bagi keinginan karyawan untuk keluar dibandingkan dengan kepuasan kerja. Seorang karyawan masuk ke dalam suatu organisasi dengan bermacam kebutuhan, keinginan dan kemampuan, dan mereka berharap dapat menemukan sebuah

lingkungan kerja dimana karyawan tersebut dapat menggunakan kemampuan serta memenuhi berbagai macam kebutuhan dasarnya. Saat karyawan tersebut menemukan peluang-peluang tersebut dalam pekerjaannya, maka komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Sebaliknya, saat organisasi/perusahaan gagal memberikan pemenuhan kebutuhan, maka komitmen terhadap organisasi cenderung menurun. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasional tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, tingkat keinginan karyawan untuk keluar yang rendah dan tingkat absensi yang rendah pula (DeMicco dan Reid, 1988 seperti dikutip oleh Lia Witasari, 2009). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar.

Stres kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang (Hani Handoko, 2001 seperti dikutip oleh Fawzy, 2012). Stres kerja merupakan persepsi responden terhadap berbagai kondisi yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kondisi pribadi karyawan.

Stres kerja yang tidak bisa diatasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan membuat karyawan kehilangan semangat dalam bekerja sehingga timbul keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa jika seseorang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang melampaui kemampuan individu tersebut, maka dikatakan bahwa individu itu mengalami

stres kerja. Dalam kondisi tertentu, stres kerja mampu menjadikan seorang karyawan lebih agresif dalam menetapkan standar kerja menjadi lebih tinggi, dan mampu meningkatkan kepuasan dalam setiap penyelesaian pekerjaan (Fawzy, 2012). Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Stres kerja berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar.

Keinginan karyawan untuk keluar didefinisikan sebagai keinginan atau kecenderungan (*intention*) seseorang untuk secara aktual meninggalkan organisasi (Good et al, 1996 seperti dikutip oleh Fawzy, 2012). Keinginan karyawan untuk keluar merupakan upaya yang dilakukan karyawan meninggalkan kewajibannya terhadap aktivitas perusahaan.

Berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar antara lain adalah tingginya stres kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan serta kurangnya komitmen organisasional pada diri karyawan untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan. Hal tersebut berdampak atau menimbulkan peningkatan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, demikian pula sebaliknya. Dalam suatu perusahaan masalah mengenai tingginya stres kerja, rendahnya kepuasan kerja serta kurangnya komitmen organisasional menjadi tanggungjawab manajemen perusahaan untuk mengatur dan menyelesaikannya dengan sebaik mungkin. Adanya usaha-usaha yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk mengurangi tingkat stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen

organisasi akan mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan stres kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap keinginan karyawan untuk keluar.

