REPOSITORI STAIN KUDUS

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Deskripsi Teori

1. Pengertian Stres

Stres merupakan fenomena psikofisik yang manusiawi. Artinya, stres itu bersifat inheren pada diri setiap orang dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Stres dialami oleh setiap orang dengan tidak mengenal jenis kelamin, usia, kedudukan, jabatan, atau status sosial-ekonommi. Stres bisa dialami oleh bayi, anak-anak, remaja, atau dewasa; pejabat atau warga masyarakat biasa; pengusaha atau karyawan; serta pria maupun wanita.[1]

Stres atau dengan kata lain orang manafsirkan sebagai "tekanan batin", para karyawan perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak pimpinan organisasi. Sebab, tanpa upaya mengatasi hal tersebut, dapat berpengaruh pada prestasi kerja mereka. Berbagai penyebab stres kiranya sudah banyak kita ketahui, namun dalam hal ini adalah yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.

Pengertian *"stres"* oleh T. Hani Handoko diberi batasan "suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang". Dikatakan lebih lanjut, bahwa stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, yang akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya, berarti mengganggu prestai kerjanya. Dalam buku *"How to avoid stress before it kills you"*, Metthew J. Culligan dan Keith Sedlacek, M.D., mengatakan sebagai berikut:

> *".....stress is not only external and internal, it is also constant. During every minute of every day your body is under stress. This is not always apparent because for most of us stress has taken on the connotation of being something bad. Stress neither good nor bad ....., once said that the effect of stress is not determined by the stress itself, but by how we view and handle that stress. As human*

[1] Farid Mashudi, *Psikologi Konseling*, IRCiSoD, Jogjakarta, 2012, hlm. 183

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

beings we either handle stress properly, or we let its negative effectget the better of us and it becomes distress".

Dari kutipan ini jelaslah bahwa stres bagi seorang itu hampir selalu ada, lebih-lebih dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan setiap harinya. Sebenarnya ada beberapa ahli yang kurang setuju memasukkan pengertian "ketegangan" dalam "stres" tersebut. Sebab, pada dasarnya "stres" menurut mereka adalah "setiap reaksi keadaan jasmani dan rohani terhadap setiap perubahan". Yang penting adalah bagaimana sikap kita dalam menghadapi "stres" tersebut, yakni dengan tenang, baik dan tepat atau tidak. Kalau berhasil kita menghadapinya dengan tepat, akan bermanfaat bagi kita, berarti "*stress*" berubah menjadi "*distress*" atau tidak ada "*stress*".[2]

Sedangkan stres menurut Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin didefinisikan sebagai respons adaftif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepadanya. Oleh karena kompleksitas yang mendasari definisi ini, kita perlu memeriksa komponen-komponennya secara hati-hati. Pertama adalah gagasan adaptasi. Seperti yang kita diskusikan sekarang, orang-orang dapat beradaptasi dengan keadaan yang menimbulkan stres dengan beberapa cara. Kedua adalah peran perangsang. Perangsang ini, yang biasanya disebut *stresor*, adalah segala sesuatu yang memicu stres. Ketiga, *stresor* dapat bersifat psikolog atau fisik. Akhirnya,tuntutan yang diberikan kepada individu haruslah berlebihan agar stres dapat benar-benar muncul. Tentu saja, apa yang berlebihan untuk seseorang mungkin saja sama sekali dapat ditoleransi oleh orang lain. Intinya hanyalah bahwa seseorang haruslah merasakan tuntutan tersebut berlebihan atau stres tidak akan benar-benar hadir.[3]

---

[2] Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 2007, hlm. 159-160

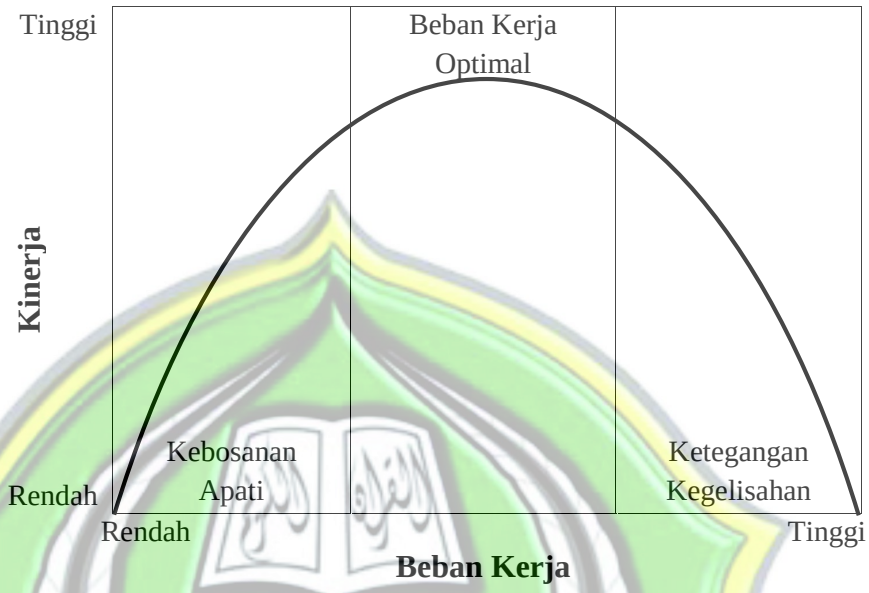
[3]Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Salemba Empat: Jakarta, 2013, hlm. 175

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Gambar 2.1

Beban kerja, Stres Kerja, dan Kinerja



Pada gambar diatas menunjukan hubungan antara beban kerja, stres dan kinerja. Terlalu banyak stres tentu saja tidak diinginkan, tetapi terlalu sedikit stres juga dapat mengakibatkan masalah yang tidak terduga. Sebagai contoh, terlalu sedikit stres dapat menghasilkan kebosanan dan apati dapat disertai pula dengan kinerja yang rendah. Meskipun terlalu banyak stres dapat menyebabkan ketegangan,kegelisahan, dan kinerja rendah, bagi sebagian besar orang terdapat tingkat stres optimal yang menghasilkan energi tinggi, motivasi, dan kinerja.[4]

Stres sebagai suatu istilah payung yang merangkumi tekanan, beban, konflik, keletihan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, *anxianti*, kemurungan dan hilang daya. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang karyawan. Stres yang terlalu besar mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan

[4]*Ibid.*, hlm. 182

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasa kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks, atau menunjukan sikap yang tidak kooperatif.[5]

Secara sederhana stres sebenarnya merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik secara fisik maupun mental, terhadap suatu perubahan dilingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Seorang ahli menyebut tanggapan tersebut dengan istilah *"fight or fight response"*. Jadi sebenarnya stres adalah sesuatu yang amat alamiah.

Selama stres berlangsung, tanggapan tersebut menimbulkan reaksi kimiawi dalam tubuh manusia yang mengakibatkan perubahan-perubahan, antara lain meningkatnya: tekanan darah tinggi, tingkat metabolisme, produksi kolesterol dan adrenalin. Reaksi kimiawi tersebut pada dasarnya merupakan senjata yang diperlukan manusia untuk menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap gangguan-gangguan diatas. Masalahnya terletak pada karakteristik sosio-kultural masyarakat sekarang yang semakin tidak toleran dengan penggunaan "senjata" tersebut diatas, sehingga reaksi kimiawi yang tidak tersalurkan justru tidak menimbulkan reaksi balik yang menjadi bumerang bagi yang bersangkutan.

Jadi sebenarnya ada dua faktor utama yang berkaitan langsung dengan stress, yaitu perubahan dalam lingkungan dan diri manusianya sendiri.

Apabila perubahan dalam lingkungannya sudah menjadi sedemikian cepat dan ganas, sehingga seseorang sudah merasa kewalahan untuk menghadapi atau menyesuaiakan dirinya terhadap perubahan

[5] Veithzal Rival dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2011, hlm. 1008

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

tersebut, maka ambang ketahanannya terhadap stres mulai terlampaui. Kondisi inilah yang harus dihindarikan atau ditanggulangi.[6]

2. Stres Kerja

Sedangkan definisi stres kerja dapat dinyatakan sebagai berikut:

"work stress is an individual's response to work related environmental stressors. Stress as the reaction of organism, which can be physiological, psychological, or behavioral reaction"(Selve, dalam Beehr, *et.al.*, 1992:623).

Berdasarkan definisi diatas, stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku. Seperti yang telah diungkapkan di atas, lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai *stressor* kerja. *Stressor* kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja.[7]

Seseorang karyawan mungkin sangat berkeinginan untuk mencapai performa dengan cara yang sangat sempurna (mungkin karena kemampuannya kurang memadai tetapi,performanya tetap saja berada dalam rentang "rata-rata"). Maka seseorang individu yang termotivasi, akan berupaya (normal) untuk mengatasi, meniadakan atau menguasai ketidakmampuannya. Mungkin individu tersebut mengikuti kursus-kursus malam hari dan menuntut hak-hak istimewa yang diberikan berdasarkan senioritas, membawa pekerjaan kantornya ke rumah, atau bekerja pada hari-hari libur, dan sebagainya.

Andaikata perilaku yang dikemukakan tidak berhasil, maka akan timbul frustasi, dan sebagai akibatnya dapat muncul perilaku-perilaku yang kurang begitu positif.[8]

---

[6] Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta, 2005, hlm. 108-110
[7] Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 211
[8] J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenada Media, Jakarta, 2004, hlm. 474-475

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Stress karyawan timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud. Stress karyawan perlu sedini mungkin diatasi oleh seorang pimpinan, agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kakhawatirankronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif dan tidak rileks atau memberikan sikap yang tidak kooperatif.[9]

Stres yang dialami karyawan dan kepuasan kerja yang didambakan adalah dua kondisi yang bukan saja berkaitan, tetapi sekaligus antagonis. Karena memang terjadi suatu interaksi kompleks antara stres manusia, pekerjaan dan kepuasan.

Stres pekerjaan adalah bagian dari stres kehidupan, dan kepuasan kerja adalah sebagian dari kepuasan dalam kehidupan. Stres yang begitu hebat yang melampaui batas-batas toleransi akan berkaitan langsung dengan gangguan psikis dan ketidakmampuan fisis.

Oleh karena itu, jika banyak diantara karyawan di perusahaan kita yang mogok kerja, sering mangkir, atau tidak masuk kerja dengan alasan yang dicari-cari atau kalau toh masuk, tetapi situasi kantor lesu,sering ada konflik dengan pimpinan yang tidak beres dalam perusahaaan. Kemungkinan besar mereka terlalu stres dalam pekerjaan.

Buku "Stress dan Kepuasan Kerja", yang ditulis T.M Fraser, berusaha mencari alternatif bagaimana caranya agar pekerjaan di perusahaan bisa menyenangkan mereka sehingga ada kepuasan kerja.

Menurut Fraser, stres timbul setiap kali karena adanya perubahan dalam keseimbangan sebuah kompleksitas antara manusia-mesin dan lingkungan. Karena kompleksitas itu merupakan suatu sistem interaktif, maka stress yang dihasilkan tersebut ada diantara beberapa komponen sistem. Dilihat dari segi operasional dan antropometrik, manusia merupakan komponen terlemah dalam sistem itu, maka biasanya sebagian

[9]*Ibid.*, hlm. 176

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

atau seluruh ketegangan yang diakibatkannya terwujud dalam tangan manusia.

Dengan demikian, sistem terjadi stres dalam komponen-komponen fisik. Pekerja atau lingkungan sosial pekerjaan biasanya dapat mengakibatkan ketegangan pada manusia, baik karena sebab-sebab yang rumit ataupun yang sederhana. Beberapa buku yang ditunjang oleh sejumlah literatur telah menunjukan bahwa unsur-unsur tertentu seperti suara gaduh, suhu udara yang tinggi atau terlalu rendah dan banyak kondisi penghambat lain mempunyai kemungkinan yang tak terelakan sebagai penyebab stres di dalam mana terdapat kondisi demikian, stres akan muncul, dan pada gilirannya perasaan tidak puas akan sedikit banyak mempengaruhi produktivitas dan prestasi kerja. Lalu, jenis-jenis pekerjaan yang bagaimana yang dapat menimbulkan stres?

Fraser, mengelompokkan dua macam pekerjaan yang sedikit banyak dapat menimbulkan stres, yakni:

a. Pekerjaan yang terutama menuntut kekuatan fisik (pekerjaan dengan otot)
b. Pekerjaan yang terutama menuntut ketrampilan atau kemahiran (pekerjaan dengan ketrampilan)[10]

3. Proses Stres

Sebagian besar dari apa yang kita ketahui sekarang mengenai stres dapat dilacak pada karya pionir dari Hans Selye. Di antara kontribusi Selye yang paling penting adalah identifikasinya pada sindrom adaptasi umum dan konsep *eustress* dan *distress.*

a. Sindrom adaptasi umum (*general adaptation syndrome*-GAS)

Masing-masing dari kita mempunyai tingkat resistensi normal terhadap kejadian yang menimbulkan stres. Beberapa dari kita dapat menoleransi stres dalam jumlah besar dan yang lainnya jauh lebih sedikit, tetapi kita mempunyai ambang batas dimana stres mulai

[10] Pandji Anoraga, *Op.Cit.*, hlm. 112-113

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

memengaruhi kita.[11] Sindrom adaptasi umum (*general adaptation syndrome),* yakni sistem pertahanan otomatis yang menolong orang mengatasi tuntutan-tuntutan lingkungan. Sindroma ini memiliki tiga tingkatan, yaitu:

1) *Alarm*

Persepsi yang menantang atau mengancam menyebabkan otak mengirimkan pesan biokimia ke berbagai bagian tubuh. Akibatnya terjadi peningkatan kecepatan pernafasan, tekanan darah, detak jantunga, ketegangan otot dan respons fisik lainnya. Tingkat energi dan efektivitas penanggulangan dengan segera merespon awal *shock.* Dalam hal ini shok yang ekstrem mungkin mengakibatkan tidak adanya kekuatan atau bahkan kematian sebab tubuh tidak sanggup menghasilkan cukup energi dengan cukup cepat. Pada sebagian besar situasi, reaksi alarm seseorang terus berjaga-jaga terhadap kondisi lingkungan dan mempersiapkan tubuh kearah resisten.[12]

Pada titik ini, seseorang dapat merasakan panik pada derajat tertentu dan mulai-mulai bertanya-tanya mengenai cara mengatasinya. Individu tersebut mungkin juga harus memecahkan pertanyaan "berjuang-atau-lari": Dapatkah saya menangani hal ini, atau haruskah saya melarikan diri? Sebagai contoh, anggaplah seorang manajer ditugaskan untuk menulis laporan yang panjang dalam semalam. Reaksi pertamanya mungkin adalah "Bagaimana mungkin saya mungkin menyelasaikan ini pada hari ini?"[13]

2) *Resistensi*

Kemampuan mengatasi perkembangan tuntutan lingkungan yang dimiliki seseorang berada pada tingkat di atas normal selama tingkat resistensi, karena tubuh digerakkan oleh berbagai mekanisme biokimia, psikis dan perilaku.sebagai contoh, kita

[11] Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Op.Cit.*, hlm. 175
[12] Sopiah, *Perilaku Organisasional,* C.V Andi Offset, Yogyakarta, 2008, hlm. 86
[13] Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Op.Cit.*, hlm. 175

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

memiliki tingkat adrenalin di atas normal selama tingkat resistensi ini. Kita mencurahkan energi lebih untuk me-nanggulangi atau menghilangkan sumber stres. Bagaimanapun resistensi yang kita miliki sebenarnya hanya untuk satu atau dua tuntutan lingkungan. Akibatnya, kita jadi mudah diserang oleh sumber-sumber stres yang lain. Hal ini dapat menjelaskan mengapa orang lebih gampang tertular masuk angin, pilek atau penyakit lainnya ketika mereka sedang bekkerja dibawah tekanan.[14]

3) Keletihan

Orang memiliki kapasitas resistensi yang terbatas sehinga jika sumber stres berlangsung lama maka pada akhirnya mereka akan pindah ke tingkat keletihan. Pada sebagian besar situasi, tingkatan ini merupakan bagian terakhir dari proses panjang sindroma adaptasi umum. Situasi tegang para pegawai akan berubah sebelum akibat destruktif dari stres menjadi nyata atau mereka menarik diri dari situasi penuh stres,membangun kembali kemampuan bertahan mereka dan kembali setelah lingkungan penuh stres berlalu dengan memperbaharui energi. Orang yang sering mengalami sindroma adaptasi umum dalam waktu lama memiliki risiko tinggi untuk mengalami kerusakan fisik dan psikis. Untuk dapat mengelola stres yang berhubungan dengan pekerjaan secara efektif, kita harus mengerti sebab-sebab dan akibat-akibat stres dengan memahami perbedaan-perbadaan individual dalam mengalami stres.[15]

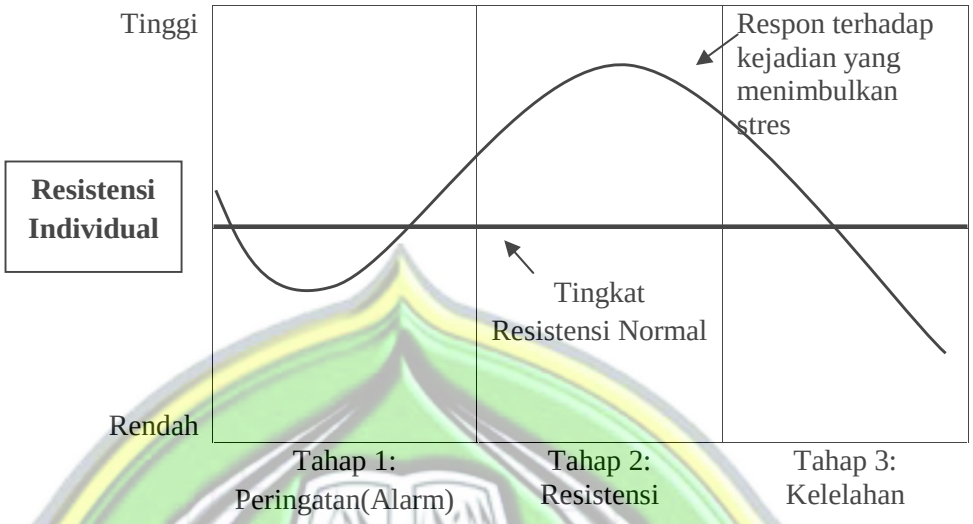
[14] Sopiah, *Loc.Cit.,*
[15] *Ibid.,*

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Gambar 2.2

Sindrom Adaptasi Umum



Perspektif sindrom adaptasi umum, atau GAS, mendiskripsikan tiga tahapan proses stres. Tahap awal disebut dengan peringatan (alarm) seperti di ilustrasikan di sini,selama tahap ini, resistensi seseorang sering kali sedikit menurun di bawah tingkat normal. Berikutnya, muncul resistensi aktual terhadap stressor, biasanya mengakibatkan peningkatan diatas tingkat resistensi normal seseorang. Akibatnya, pada tahap 3, kelelahan muncul, dan resistensi seseorang menurun tajam di bawah tingkat normal.[16]

b. *Distress* dan *Eustress*

Selye juga mennunjukan bahwa sumber stres tidaklah selalu buruk. Sebagai contoh, menerima bonus dan kemudian memutuskan apa yang harus dilakukan dengan memperoleh promosi, membuat pidato sebagai bagian dari memenangkan sebuah penghargaan besar, menikah, dan hal-hal "baik" serupa. Selye menyebut jenis stres ini sebagai *eustress.* Seperti yang akan kita lihat nanti, *eustress* dapat menimbulkan sejumlah hasil yang positif untuk individu. Tentu saja, terdapat juga stres negatif. *Distress* adalah apa yang dipikirkan kebanyakan orang ketika mereka mendengar kata stres. Tekanan

[16] Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Op.Cit.*, hlm. 76

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

berlebihan, tuntutan yang tidak masuk akal terhadap waktu kita, dan berita buruk semua masuk ke dalam kategori ini. Seperti yang dinyatakan oleh istilah ini, bentuk stres ini biasanya menghasilkan konsekuensi-konsekuensi negatif bagi individu. Stres dapat memotivasi dan merangsang kita, atau dapat menimbukan berbagai efek samping yang berbahaya.[17]

4. Gejala Stres

Karyawan yang stres akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya. Berbagai gejala tersebut pada umumnya menampakkan diri pada berbagai perilaku yang tidak "normal" seperti gugup, tegang, selalu cemas, gangguan pencernaan, tekanan darah tinggi. Pengaruh gejala-gejala tersebut dapat terlihat pada kondisi mental tertentu seperti minum minuman keras atau merokok secara berlebih, sukar tidur, sikap tidak bersahabat, putus asa, mudah marah, sukar mengendalikan emosi dan bersifat agresif.[18]

Stres yang tidak teratasi menimbulkan gejala badaniah, jiwa dan gejala sosial. Dapat ringan, sedang, dan berat. Suatu stres tidak langsung memberi akibat saat itu juga, walaupun banyak diantaranya yang segera memperlihatkan manifestasinya. Dapat juga bermanifestasi beberapa hari,minggu, bulan atau setahun kemudian.

Dalam hubungan dengan gangguan pada badan, dikatakan bahwa stress emosional mempengaruhi otak, yang kemudian melalui sistem 'neurohumoral' menyebabkan gejala-gejala badaniah yang dipengaruhi oleh hormon (adrenalin) dan sistem saraf otonom.

Adrenalin yang meningkat menimbulkan kadar asam lemak bebas juga meningkat dan ini merupakan persediaan sumber energi ekstra. Bilamana peningkatan ini tidak disertai kegiatan fisik, energi ekstra ini tidak akan dibakar habis dan akan diubah hati menjadi lemak koresterol

[17] *Ibid.*, hlm. 176

[18] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 300

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

dan triliserid yang kemudian menimbun pada dinding pembuluh darah, menimbulkan penyempitan pembuluh darah, termasuk pembuluh darah, termasuk pembuluh jantung koroner.

Selanjutnya terjadi kenaikan tekanan darah, denyut jantung yang bertambah, dan keduanya mengakibatkan gangguan pada kerja jantung bahkan mudah menimbulkan kematian mendadak (serangan jantung).

Pada sistem saraf otonom, menimbulkan gejala seperti keluarnya keringat dingin (dan keringat pada telapaktangan), rasa panas dingin badan, asam lambung yang meningkat (sakit maag), kejang lambung dan usus,mudah kaget, gangguan seksual, dan lain-lain. Gejala berat akibat stress sudah tentu kematian, gila (psikosis) dan hilangnya kontak sama sekali dengan lingkungan sosial. Gejala ringan sampai sedang meliputi:

a. Gejala badan: sakit kepala (cekot-cekot, pusing separoh, vertigo), sakit maag, mudah kaget (bedebar-debar), banyak keluar keringat dingin, gangguan pola tidur, lesu letih, kaku leher belakang sampai punggung, dada rasa panas/nyeri, rasa tersumbat di kerongkongan, gangguan psikoseksual, nafsu makan menurun, mual, muntah, gejala kulit, bermacam-macam gangguan menstruasi, keputihan, kejang-kejang, pingsan dan sejumlah gejala lain.
b. Gejala emosional: pelupa, sukar konsentrasi, sukar mengambil keputusan, cemas, was-was, kuatir, mimpi-mimpi buruk, murung,mudah marah/jengkel, mudah menangis, pikiran bunuh diri, gelisah, pandangan putus asa dan sebagainya.
c. Gejala sosial: makin banyak merokok/minum/makan, sering mengontrol pintu jendela, menarik diri dari pergaulan sosial, mudah bertengkar, membunuh, dan lainnya.[19]

Kelelahan, dalam buku Moorhead dan Griffin juga menjadi konsekuensi dari stres. Kelelahan (*burnout*) adalah perasaan umum dari keletihan yang berkembang ketika seseorang pada saat yang sama mengalammi terlalu banyak tekanan dan terlalu sedikit sumber kepuasan.

[19] Pandji Anoraga, *Op.Cit.*, hlm. 108-110

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Kelelahan biasanya berkembang dengan cara berikut. Pertama, orang-orang dengan aspirasi tinggi dan motivasi kuat untuk menyelesaikan pekerjaan adalah kandidat utama untuk mengalami kelelahan dalam kondisi tertentu.mereka khususnya rentan ketika organisasi menekan atau membatasi inisiatif mereka sambil secara konstan menuntut mereka melayani tujuan organisasi sendiri.

Dalam situasi seperti ini, individu tersebut kemungkinan menempatkan diri mereka terlalu banyak ke dalam pekerjaan. Dengan kata lain, orang tersebut mungkin berusaha untuk memenuhi agendanya sendiri sambil secara bersamaan berusaha untuk memenuhi ekspetasi organisasi. Pengaruh yang paling mungkin terjadi dari situasi ini adalah stres berkepanjangan, kecapaian, frustasi, dan ketidakberdayaan di bawah beban tuntutan yang berlebihan. Orang tersebut secara harfiah kehabisan aspirasi dan motivasinya, seperti sebuah lilin yang membakar habis dirinya sendiri. Kehilangan kepercayaan diri dan penarikan diri psikologis akan mengikuti. Akhirnya, kelelahan dapat muncul. Pada titik ini, individu tersebut mulai takut untuk pergi bekerja pada pagi hari, mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama, tetapi menyelesaikan lebih sedikit dibandingkan dengan sebelumnya, dan biasanya menampilkan keletihan mental dan fisik.[20]

Stres karyawan yang tidak terselesaikan dengan baik akan mengakibatkan timbulnya frustrasi. Frustrasi akan menimbulkan perilaku yang aneh-aneh dari orang tersebut, misalnya marah-marah, membanting telepon dan memukul-mukul kepalanya. Frustrasi adalah keadaan emosional, ketegangan pikiran dan perilaku yang tidak terkendali dari seseorang, serta bertindak aneh yang dapat membahayakan dirinya atau orang lain.[21]

Orang-orang yang mengalami suatu “stress”, memang dapat berubah menjadi “*nervous*” dan merasakan kekhawatiran secara kronis,

[20] Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Op.Cit.*, hlm. 187

[21] Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 176-177

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

mudah marah, agresif, tidak "*relaxed*" ataupun menunjukan sikap yang tidak kooperatif dan sebagainya. Semuanya itu merupakan gejala-gejala stres, yang harus segera diatasi secara tepat bila terjadi dalam suatu organisasi. Terlambat mengatasi, dapat menimbulkan hal-hal yang fatal.[22]

Manajer harus sedini mungkin mengatasinya dengan pendekatan kejiwaan dan keimanan atau membawanya berobat kepada psikolog. Hal inilah yang menuntut agar setiap pemimpin memiliki penglihatan sosial *(sosial perseption)*, kemampuan berpikir abstrak *(ability in abstract thingking)*, dan keseimbangan emosional *(emotional stability)*.[23]

5. Faktor Penyebab Stres Kerja

Para ahli mengatakan bahwa stres dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumbaer dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Dengan perkataan lain, apabila sarasna dan tuntunan tugas tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang, ia akan mengalami stres. Biasanya stres semakin kuat apabila seseorang menghadapi mesalah yang datangnya bertubi-tubi.[24]

Banyak sekali sebenarnya penyebab-penyebab stres. Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres tersebut disebut "stressors". Umumnya seseorang mengalami stres karena adanya kombinasi dari berbagai stresors tersebut. Setiap kondisi pekerjaan dapat saja mengakibatkan timbulnya stres kepada karyawan; hal itu tergantung pada bagaimana reaksi mereka terhadap stres tersebut.[25]

Faktor-faktor penyebab stres karyawan yang terjadi di dalam perusahaan atau *"on the job stress"* adalah sebagai berikut:[26]

a. Beban kerja yang berlebihan
b. Tekanan atau desakan waktu

---

[22] Susilo Martoyo, *Op.Cit.*, hlm. 160
[23] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 205
[24] Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, hlm. 300-301
[25] Susilo Martoyo, *Op.Cit.*, hlm. 160
[26] *Ibid.*,

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

c. Kualitas supervisi
d. Iklim politis yang tidak aman
e. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
f. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
g. Kemenduaan peranan (role ambiguity)
h. Frustasi
i. Konflik antarpribadi dan antar kelompok
j. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
k. Berbagai bentuk perubahan

Dilain pihak, stres karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi di luar organisasi. Penyebab-penyebab stres '*off the job*' misalnya:[27]

a. Kekhawatiran finansial

Padahal dalam Al-Qur'an di jelaskanbahwatidak suatu binatangpun (termasuk manusia) yang bergerak di atas bumi ini yang tidak dijamin oleh Allah rezekinya, dalam surat Huud ayat 6:

۞ وَمَا مِن دَآبَّةٍ فِي ٱلْأَرْضِ إِلَّا عَلَى ٱللَّهِ
رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا ۚ كُلٌّ فِي كِتَٰبٍ مُّبِينٍ ٦

Artinya: "Dan tidak ada suatu binatang melata pun di bumi melainkan Allah-lah yang memberi rezkinya, dan Dia mengetahui tempat berdiam binatang itu dan tempat penyimpanannya. Semuanya tertulis dalam Kitab yang nyata (Lauh mahfuzh)."[28]

b. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
c. Masalah-masalah fisik
d. Masalah-masalah perkawinan (misal: perceraian)

[27] Veithzal Rival dan Ella Jauvani Sagala,*Op.Cit.*, hlm. 1008
[28] Al-Qur'an Surat Huud Ayat 6, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, PT. Tanjung Mas Inti, Semarang, 1992, hlm. 327

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

e. Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
f. Masalah-masalah pribadi lainya, seperti kematian sanak saudara

Baik faktor yang timbul dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan tersebut harus menjadi perhatian pemimpin, terutama dibagian personalia, untuk segera mendapatkan penanganan.

6. Cara Mengatasi Stres

Untuk mengatasi stres tersebut dilakukan dengan pendekatan kejiwaan dan konseling.[29]

a. Pendekatan Stres Kerja

Terdapat dua pendekatan stres kerja, yaitu pendekatan individi dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasisemua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Perbedaan pendekatan individu dengan pendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas, pengurangan stres dapatdilakukan pada tingkat individu,organisasi maupun kedua-duanya.[30]

1) Pendekatan individu meliputi:

a) Meningkatan keimanan

Karna dalam Al-Qur'an surat Yunus ayat 57, Allah SWT berfirman:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ قَدْ جَآءَتْكُم مَّوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَشِفَآءٌ لِّمَا فِى ٱلصُّدُورِ
وَهُدًى وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٧﴾

Artinya: "Hai manusia, sesungguhnya telah datang kepadamu pelajaran dari Tuhanmu dan penyembuh bagi penyakit-

[29] Abdurrahman Fathoni, *Op.Cit.*, hlm. 176
[30] Veithzal Rival dan Ella Jauvani Sagala, *Op.Cit.*, hlm. 1008

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

penyakit (yang berada) dalam dada dan petunjuk serta rahmat bagi orang-orang yang beriman"[31]

b) Melakukan meditasi dan pernapasan
c) Melakukan kegiatan olahraga
d) Melakukan relaksasi
e) Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga
f) Menghiodari kebiasaan rutin yang membosankan

2) Pendekatan perusahaan meliputi:
a) Melakukan perbaikan iklim organisasi
b) Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
c) Menyediakan sarana olahraga
d) Melakukan analis dan kejelasan tugas
e) Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
f) Melakukan restrukturisasi tugas
g) Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sarana

b. Konseling

Konseling adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud pokok untuk membantu karyawan tersebut agar dapat mengatasi masalah secara lebih baik. Konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi efektif dalam memecahkan masalah-masalah.[32]

Perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa konteks konseling pegawai adalah pemeliharaan hubungan yang serasi dengan para karyawan, khususnya melalui pemberian bantuan mengatasi berbagai masalah yang mereka hadapi, baik yang sifatnya kedinasan maupun pribadi. Artinya, dasar pemikiran yang melandasi pemberian konseling ialah bahwa berbagai masalah yang dihadapi oleh para karyawan, termasuk stres, dapat berpengaruh pada prestasi kerja mereka; bahkan juga kemampuan mereka melakukan penyesuaian-penyesuaian yang

[31] Al-Qur'an Surat Yunus Ayat 57,*Op.Cit.*, hlm. 315
[32] Abdurrahman Fathoni, *Op.Cit.*, hlm. 176

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

diperlukan dalam menghapi kenyataan hidup. Konseling yang berakibat pada peningkatan kemampuan para karyawan untuk hidup "normal" akan menguntungkan berbagai pihak seperti karyawan yang bersangkutan sendiri, organisasi yang mempekerjakannya, keluarganya dan masyarakat luas.[33]

Suatu "konseling" berarti suatu pembimbing dan penyuluhan yang ditujukan kepada satu atau lebih karyawan yang bersangkutan agar dapat menangani "stres" ataupun "masalah" yang dialami dengan sebaik-baiknya dan setepat-tepatnya. Dengan bimbingan dan penyuluhan tersebut, diharapkan karyawan yang bersangkutan menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah-masalah mereka. Pada dasarnya, konseling tersebut merupakan kegiatan komunikasi antara dua orang, yakni pembimbing (counselor) dan karyawan yang dibimbing (counselee). Pertukaran gagasan dan /atau pendapat antara kedua pihak itulah yang akan menciptakan hubungan konseling. Apabila hubungan atau komunikasi menciptakan uhbungan konseling. Apabila hubungan atau komunikasi konseling ini berhasil dengan baik, maka akan sangat mendorong dan memungkinkan roda organisasi dapat berjalan lebih baik dan manusiawi.

Konseling biasanya memang bersifat "rahasia berdua", yakni rahasia antara "*counselor*" dan "*counselee*" tersebut, sehingga hal yang memungkinkan berbagai masalah mereka, baik yang bersifat pribadi maupun yang menyangkut pekerjaan. Kenyataan menunjukkan bahwa makin kompleksnya organisasi dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi ini, maka peranan konseling menjadi cukup menonjol, sehingga perlu mendapatkan perhatian pada setiap organisasi, terutama yang sudah beciri "modern"[34]

[33] Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, hlm. 303
[34] Susilo Martoyo, *Op.Cit.*, hlm. 162

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Fungsi-fungsi konseling, T. Hani Handoko dalam bukunya mengemukakan dengan baik fungsi-fungsi konseling yang perlu diketahui oleh setiap organisasi, sebagai berikut:[35]

1) Pemberian nasihat, proses konseling sering berupa pemberian nasihat kepada karyawan dengan maksud untuk mengarahkan mereka dalam pelaksanaan serangkaian kegiatan yang diinginkan.
2) Penenteraman hati, pengalaman konseling dapat menentramkan hati karyawan, karena diyakinkan kemampuannya untuk mengerjakan serangkaian kegiatan dan mereka didorong untuk mencobanya. Dalam ayat Al-Qur'an di sebutkan bahwa ketentranman hati bisa di dapat dengan mengingatdan mengembalikan segalanya dari dan untuk Allah, , maka stres akan dapat diatasi. Surat Ar-Ra'd ayat 28Allah SWT berfirman::

   ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُم بِذِكْرِ ٱللَّهِ ۗ أَلَا بِذِكْرِ ٱللَّهِ تَطْمَئِنُّ ٱلْقُلُوبُ ﴿٢٨﴾

   Artinya:"(yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tenteram dengan mengingat Allah. Ingatlah, hanya dengan mengingati Allah-lah hati menjadi tenteram."[36]
3) Komunikasi, konseling adalah proses komunikasi. Ini menciptakan kominokasi ke atas/ke manajer, dan juga memberikan kesempatan kepada pembimbing untuk menginterprestasikan masalah-masalah manajemen dan menjelaskan berbagai pandangan kepada para karyawan.
4) Pengenduran ketegangan emosional, yaitu memberikan kesempatan bagi orang tersebut untuk mengemukakan problem yang dihadapinya secara gamblang dan jangan diinterupsi sampai dia selesai mengemukakannya. Baru kemudian kita berikan pengarahan yang bersifat rohani dan psikologis

[35] *Ibid.*, hlm. 163
[36] Al-Qur'an Surat Ar-Ra'd Ayat 28, *Op.Cit.*, hlm. 373

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

5) Penjernihan pemikiran, yaitu pembahasan problem secara serius dengan orang lain, membantu seseorang untuk berpikir realistis dan objektif mengatasi masalahnya.
6) Reorientasi. Reorientasi mencakup pengubahan berbagai tujuan dan nilai karyawan. Konseling yang mendalam oleh para psikolog atau psikiatrik sering sangat membantu para karyawan mengubah nilai-nilai mereka. Sebagai contoh, mereka lebih menyadari keterbatasan-keterbatasan mereka.

Dalam buku H. Veithzal Rivai penanggulangan stres di golongkan menjadi 3 program, sebagai berikut:[37]

a. Program klinis.

Program ini penanggulangannya didasarkan atas pendekatan medis tradisional. Beberapa unsur dari program tersebut mencakup:

1) Diagnosis. Orang yang mempunyai masalah meminta pertollongan. Orang atau petugas pada unit kesehatan karyawann mencoba mendiagnosis masalah.
2) Pengobatan (*treatment*). Disediakan penyuluhan atau terapi dorongan. Jika staf dalam perusahaan tidak dapat menolong, karyawan tersebut dianjurkan berkonsultasi kepada ahli di lingkungan tersebut.
3) Penyaringan (*screening*). Pemeriksaan individu secara berkala dalam pekerjaanyang penuh dengan ketegangan diadakan untuk mendeteksi indikasi masalah secara dini.
4) Pencegahan (*prevention*). Pendidikan dan bujukan dilakukan untuk meyakinkan karyawan yang mempunyai pekerjaan dengan risiko besar bahwa sesuatu harus dilakukan untukmenolong mereka menanggulangi stres.

Program klinis harus ditangani oleh orang yang berwenang jika dimaksudkan untuk menghasilkan manfaat. Kepercayaan dan rasa

[37] Veithzal Rival dan Ella Jauvani Sagala,*Op.Cit.*, hlm. 1010-1011

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

hormat harus ditanamkan untuk memanfaatkannya.ini dimungkinkan jika ada staf yang memenuhi syarat untuk melakukan diagnosis, pengobatan, penyaringan, dan pencegahan.

b. Program keorganisasian.

Program keorganisasian ditunjukan lebih luas meliputi seluruh karyawan. Kadang-kadang program ini merupakan perluasan program klinis. Program tersebut sering didorong oleh masalah-masalah yang ditemukan dalam kelompok atau suatu unit, atau oleh penangguhan seperti relokasi pabrik, penutupan pabrik, atau pemasangan peralatan baru. Berbagai program dapat digunakan untuk mengatasi stres. Termasuk dalam daftar program semacam itu ialah manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives*), program pengembangan organisasi, pengayaan pekerjaan, perancangan kembali struktur organisasi, pembentukan kelompok kerja otonom, pembentukan jadwal kerja variabel, penyediaan fasilitas kesehatan karyawan.

c. Penanggulangan secara mandiri.

1) Tenang, ambil napas panjang dan cobalah untuk santai dan tenangkan diri
2) Kenali permasalahan, coba kenali akar permasalahannya, apa yang membuat diri resah
3) Terapi, ikutilah kegiatan sosial sehingga dapat menghindari permasalahan sejenak
4) Hadapilah, sebaiknya hadapi dan selesaikan agar tidak mengganggu lagi
5) Atur jadwal, buat jadwal yang harus diprioritaskan lebih dahulu dan tentukan mana yang dapat ditunda. Perkecil peluang uuntuk timbulnya stres dengan mempersibuk diri sendiri
6) Diskusi, diskusikan masalah yagng menybabkan timbulnya stres dengan atasan atau psikolog

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

7) Curhat, ceritakan masalah yang dihadapi pada keluarga atau pasangan
8) Buat keseimbangan, stres muncul karena terlalu fokus pada pekerjaan, bagilah waktu antara pekerjaan dan keluarga. Melakukan hal-hal bersama keluarga akan membuat kembali segar
9) Pahami tugas dan kewajiban sebagia karyawan, mungkin inilah yang jelas-jelas akan mengurangi stres yang dialami di tempat kerja. Dengan mengetahui kewajiban akan mampu waktu dan rutinitas sehingga peluang stres akan makin kecil
10) Selain itu dapat pula di atasi dengan kekuatan yang bersumber dari dalam diri sendiri/kekuatan yang datang dari dalam diri, berupa: keberanian menerima cobaan dengan berdoa; ikhlas menerima akan membantu menyelesaikan masalah;seperti keterangan dalam Al-Qur'an yang menyuruh kita untuk sabar yaitu surat Yusuf ayat 18 Allah SWT berfirman:

وَجَآءُو عَلَىٰ قَمِيصِهِۦ بِدَمٍ كَذِبٍ ۚ قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ
أَنفُسُكُمْ أَمْرًا ۖ فَصَبْرٌ جَمِيلٌ ۖ وَٱللَّهُ ٱلْمُسْتَعَانُ عَلَىٰ مَا تَصِفُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: "Mereka datang membawa baju gamisnya (yang berlumuran) dengan darah palsu. Ya'qub berkata: "Sebenarnya dirimu sendirilah yang memandang baik perbuatan (yang buruk) itu; maka kesabaran yang baik itulah (kesabaranku). Dan Allah sajalah yang dimohon pertolongan-Nya terhadap apa yang kamu ceritakan."[38]

7. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh

[38]Al-Qur'an Surat Yusuf Ayat 18, *Op.Cit,*. hlm. 350

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan,supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Untuk jelasnya definisi kompensasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut;

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Misalnya kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penuai padi upahnya 10% dari hasil padi yang ditunainya.

Menurut William B.Werther dan Keith Davis, "*Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the persosnnel department usually design and administers employee compensation"*. Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terimasebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia.[39]

Sedangkan menurut Andrew E. Sikula dalam bukunya mengatakan:

> *"…. In the employment world, financial rewards are the compensation resources provided to employees for the return of their services. The term "Remuneration", "wage" and "salary". Also are used to describe this financial arrangement between employers and employees. A remuneration is a reward, payment or reimbursement for services rendered. Most forms of remuneration*

[39]Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit.,* hlm. 117-119

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

are financial, allthought these reembursements on occasion also may be non financial in nature".

Dari kutipan tersebut jelas bahwa suatu kompensasi yang wujudnya dapat bersifat "financial" maupun "nonfinansial"tersebut, pada dasarnya adalah suatu wujud penghargaan atas jasa seseorang pada organisasi yang bersangkutan.[40]

Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka mereka pada perusahaan. Jika dikelola denganbaik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh,memellihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bias jadi akan mengurangi kinerja,meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, danmengarah paa tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetensinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasanan yang tidak nyaman dikalangan karyawan.[41]

Dengan demikian, maka setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Masalah kompensasi bukanlah sesuatu yang sederhana, tetapi cukup kompleks, sehingga setiap organisasi hendaknya mempunyai pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang tepat tersebut. Tepat tersebut bukan hanya terbatas dalam jumlahnya, tetapi masih banyak faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan. Oleh karena itu, setiap organisasi dalam menetapkan

[40]Susilo Martoyo, *Op.Cit.*, hlm. 125

[41]Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2011, hlm. 203

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

kompensasi kepada karyawannya harus diusahakan sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan pegawai secara layak.[42]

8. Tujuan Kompensasi

Menurut Keith Davis dan Werther W.B. (1996), secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dikompensasikan secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.[43]

Tujuan pemberian kompensasi adalah:[44]

a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainny adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ata gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan *"economic security"* bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungjawabnya.
b. Meningkatkan produktifitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorang karyawan bekerja secara produktif.
c. Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukan betapa makin suksesnya organisasi, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi/perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.
d. Menciptakan keseimbangan dan keahlian. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara *input* (syarat-syarat) dan *output* (tingginya kompensasi yang diberikan.

[42]M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm. 52
[43]Sjafri, *Op.Cit.*, hlm. 204
[44]M. Kadarisma, *Op.Cit*, hlm.98

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Tujuan pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.[45]

9. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi yang berarti penghargaan ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah/gaji sebagai akibat dari pengangkatannya menjadi tenaga kerja sebuah organisasi/perusahaan. Penghargaan sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut:

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan denganpengertian itu, upah atau gaji dapat diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya. Upah diartikan juga sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain.

Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).

b. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidaklangsung adalah pemberian bagian keuntungan/ manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barangh. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan katalain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. Disamping contoh diatas

[45]Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit.,* hlm 122

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

dalam variasi yang lebih luas itu maka dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain.[46]

Tunjangan dan pemberian berbagai fasilitas itu disebut dengan berbagai macam istilah seperti *benefit and services,* program-program kesejahteraan, program-program pelayanan, kompensasi pelengkap, dan lain-lain.[47] Program pelayanan yang diberikan organisasi juga dapat berbeda-beda jenisnya dan jumlahnya, T. Tani Handoko mengklasifikasikannya dengan:[48]

1) *Time-off benefit* yang meliputi hari-hari sakit, liburan, cuti, dan alasan-alasan lain.
2) Jaminan terhadap resiko ekonomi.
3) Program-program pelayanan yang meliputi program rekreasi, kafetaria, perumahan, bea siswa pendidikan, fasilitas pembelian, konseling finansial, dan lain-lain.
4) Tunjangan-tunjangan yang diharuskan oleh undang-undang

c. Insentif

Insentif adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus. Disamping itu berarti insentif dapat pula diberikan dalam bentuk barang.[49]

---

[46]Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2011, hal. 316-317

[47]Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manunsia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai,* Kompas Gramedia, Jakarta, 2009, hal. 279

[48]T. Tani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia,* BPFE, Yogyakarrta, 2001, hal. 185

[49]Marihot Tua Efendi Hariandja, *Loc.Cit.*,

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

10. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Banyak faktor .yang dapat mempengaruhi besar/kecilnya tingkat upah/kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja sama tercapai. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi, antara lain sebagai berikut:[50]

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

   Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relative semakin besar.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

   Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relative kecil.

c. Serikat buruh/organisasi karyawan

   Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi rerlatif kecil.

d. Produktifitas kerja karyawan

   Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

   Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

[50] *Ibid.*, hlm 127-129

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

f. Biaya hidup/*cost of living*

Apabilabiaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu maka tingkat kompensasi/upah relative kecil.

g. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karna seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balasjasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, keryawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian semakin maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur.

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (financial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (financial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relative rendah.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

11. Turnover Intention

Turnover Intention adalah suatu keinginan yang timbul dari diri karyawan untuk segera meninggalkan perusahaan secara sukarela. Keinginan ini dipicu oleh berbagai factor, seperti keinginan mendapatkan kompensasi yang lebih, keinginan karena masalah keluarga, dan sebagainya.[51]

Seorang pegawai yang berhenti atas permintaan sendiri berarti mengambil keputusan bahwa hubungan kerja dengan organisasi tidak lagi dilanjutkan. Berbagai alasan dapat menjadi penyebab diambilnya keputusan tersebut yang biasanya bersifat pribadi. Dalam hal demikian organisasi tidak berhak menolak keputusan pegawai yang bersangkutan dan oleh karenanya mau tidak mau harus dikabulkan. Memang ada kalanya organisasi dengan berbagai cara mendorong para pegawainya berhenti, seperti misalnya dalam hal akan terjadinya surplus tenaga kerja sebagai akibat menurunnya kegiatan organisasi.[52]

Turnover, keinginan pekerja untuk berhenti dari perusahaan karena pindah ke lain perusahaan, menciptakan tantangan bagi pengembangan SDM. Karena tidak dapat diprediksi, aktivitas pengembangan harus mempersiapkan pencegahannya. Meskipun hasil riset menujukkan bahwa banyak eksekutif perusahaan besar menghabiskan hidupnya hanya pada satu perusahaan saja,tetapi angka mobilitas lebih tinggi pada manajer-manajer lain yang mungkin relative muda.

Kadang-kadang perusahaan yang punya program pengembangan yang baik, justru menjdi penyebab/pemicu seseorang untuk pindah bekerja. Beberapa perusahaan enggan menginvestasikan wktu dan uang bgai pekerja yang mungkin membawa keahlian barunya ke pekerjaan barunya dengan yang lebih tinggi. Pelatihan akan berhasil kalau semua perusahaan dalam bidang yang sama atau seluruh perusahaan dalam

[51]Gabriela Syahronica, *et. al, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kereja terhadap Turnover Intention (studi kasus pada karyawan Departemen Dunia Fantasi PT Pembnagunan Jaya Ancol, Tbk)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 20 No. 1 Maret 2015.

[52]Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, hlm. 175-176

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

wilayah tertentu bekerj sama, seperti yang biasa dipraktikkan perushaan yang berasal dari Jepang (Toyota), Amerika Serikat (Citibank), dan tentu banyak lagi yang lain.[53]

12. Alasan *Turnover* Karyawan

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat akan berhentinya. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya, supaya kegiatan perusahaan jangan sampai mandek.

Alasan-alasanpengunduran diri atas karyawan sendiri, antara lain:

1. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
2. Kesehatan yang kurang baik
3. Untuk melanjutkan pendidikan
4. Berwirausaha

Akan tetapi seringkali alasan-alasan itu hanya dibuat-buat saja oleh karyawan sedangkan alasan yang sesungguhnya adalah balas jasa terlalu rendah,mendapat pekerjaan yang lebih baik, suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang cocok, kesempatan promosi yang tidak ada, perlakuan yang kurang adil, dan sebagainya.[54]

Untuk mengidentifikasi mengapa karyawan keluar secara sukarela tidak begitu mudah. Orang yang tidak puas dengan pekerjaan mereka lebih berkemungkinan keluar, tetapi sumber ketidakpuasannya banyak dan bervariasi. Konsultan mengumpulkan data survey dari 262 organisasi Amerika Serikat yang mempunyai minimum 1.000 karyawan. Dalam survei ini, lima alasan teratas yang diberikan oleh karyawan berkomitmen tinggi/berkinerja tinggi untuk keluar (diperingkat dari tinggi hingga rendah) adalah bayaran, kesempatan promosi, keseimbangan pekerjaan-kehidupan, perkembangan karier, dan tunjangan layanan kesehatan.

[53]Veitzhalrivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT. Rajagrafindo Persada, 2014, Hlm. 182-183

[54]Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit.*hlm. 211

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

(sebaliknya, pemberi kerja memeringkat lima alasan teratas karyawan keluar, yaitu promosi, perkembangan karier, bayaran, hubungan dengan penuyelia, dan keseimbangan pekerjaan-kehidupan). Alasan lainnya karyawan keluar dengan sukarela meliputi ketidakadilan, tidak didengarkannya suara mereka, dan kurangnya pengakuan.[55]

Jika banyak karyawan yang berhenti atas keinginan sendiri, hendaknya manajer mencari penyebab yang sebenarnya dan mengintrospeksi agar *turnover* karyawan dapat dicegah. Misalnya, menaikan balas jasa, berlaku adil, dan menciptankan suasana serta lingkungan pekerjaan yang baik. Karyawan yang berhenti atas permintaan sendiri, uang pesangon hanya diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan saja karena tidak ada ketentuan hukum yang mengaturnya.

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri, tetap menimbulkan kerugian bagi perusahaan karena karyawan itu membawa biaya-biaya penarikan, seleksi, dan latihan. Sedangkan pengadaan karyawan buaru akan membuttuhkan biaya-biaya penarikan, seleksi, dan pengembangan.

Jika banyak karyawan berhenti atas keinginannya sendiri, berarti manajemen perusahaan kurang baik. Jadi, manajer organisasi perusahaan harus introspeksi diri.[56]

13. Pengurangan *Turnover*

Pengunduran diri secara sukareladapat dikurangi dengan meningkatkan kepuasan kerja, pekerjaan yang menantang, supervise yang bermutu tinggi,dan kesempatan untuk tumbuh bagi setiap karyawan. Para manajer dan departemen SDM dilibatkan dengan topik-topik tersebut melalui pelatihan bagi supervisior, perencanaan karier dan aktivitas lainnya. Departemen SDM dapat berperan sebagai pemberi saran bagi manajer lini yang ingin mendapatkan cara yang lebih baik untuk

[55]Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta, 2015, Hlm. 373

[56]Malayu S.P. Hasibuan, O*p. Cit.* Hlm. 211-212

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

merancang ulang tugas-tugas yang mereka awasi.preview tugas-tugas yang realities dan program-program orientasi adalah dua cara lain bagi departemen SDM untuk mengurangi pengunduran diri karyawan.

Hasil penelitian terhadap perusahaan swasta milik kelompok keluarga mengenai mengapa para karyawan yang baik berhenti kerja, diperoleh kesimpulan sebagai berikut: lima puluh tujuh persen dari karyawan yang berkualitas berhenti bekerja karena alas an tidak adanya kesempatan untuk promosi. Alasan lain mengapa karyawan berprestasi berhenti kerja antara lain: 15% karena rendahnya penghargaan, 10% karena ketidakpuasan dengan manajemen/pimpinan, 20% karena tidak cukupnya gaji/kompensasi dan 5% lainya karena kebosanan dengan pekerjaan yang ada.

Pembebasan kerja adalah bentuk lainpemberhentian kerja. Banyak perusahaan yang menawarkan system kerja*part-time* kepada karyawan yang sedang mengubah status dari karyawan aktif menjadi pembebastugasan kerja, sambil menahan mereka agar tetap mempunyai akses dengan kemampuan yang mereka miliki.

Pemanfaatan karyawan yang dibebastugaskan untuk bekerja sebagai honorer daripada mengangkat honorer baru, membantu para penyelia atau konsultan tenaga kerja. Misalnya, karyawan yang dibebastugaskan diperbolehkan bekerja minimal 30 jam per minggu sambil menikmati imbalan sebagai karyawan yang dibebastugaskan.[57]

B. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Syarifah Nazenin dan Palupiningdyah dalam jurnal yang berjudul "Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja untuk Mengurangi *Turnover Intention*" dengan hasil penelitian bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan tetap bagian produksi. Hal ini berarti semakin tinggi stres kerja karyawan maka akan meningkatkan *turnover intention* karyawan, sebaliknya

[57] Veithzal Rival dan Ella Jauvani Sagala,*Op.Cit.*, hlm. 204-205

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

semakin rendah stres kerja karyawan maka akan menurunkan *turnover intention* karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan tetap bagian produksi. Hal ini berarti semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan *turnover intention* karyawan, sebaliknya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan menurunkan*turnover intention* karyawan.[58]

2. Penelitian yang dilakukan oleh Johannes, Edward, dan Muchid Rofi'I dalam jurnal yang berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention*dengan Kepuasan Kerja sebagai *Variable Intervening*" bahwa hasil penelitian sebagai berikut:

a. Nilai kinerja kompensasi berada pada kisaran 33,39 – 41,25% diantara, sementara iklim organisasi memberikan gambaran nilai sedang antara rentang 38,87 – 51,45%, selanjutnya kepuasan kerja memberikan gambaran niali yang rendah antara rentang 33,99 – 40,81%. Sementara itu, *turnover intention* memberikan gambaran nilai yang tinggi, antara rentang 69,84 – 72,90.

b. Tingkat kompensasi yang rendah dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention*, iklim organisasi juga mempunyai peran rendahnya kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan*turnover intention*. Rendahnya kepuasan kerja karyawan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini diperkuat oleh terbukanya kesempatan diluar organisasi khususnya dengan persyaratan kecakapan yang relative sama.[59]

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Wayan Mega Sari Apri Yani, I Gde Adnyana Sudibya, Agoes Ganesha Rahyuda dalam jurnal yang berjudul "Pengaturan *Work-Family Conflict*dan Stress Kerja terhadap Kepuasan

[58]Syarifah Nazenin dan Palupiningdyah, *"Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja untuk Mengurangi Turnover Intention"*,Jurnal Dinamika Manajemen Vol. 5, No. 2, 2014, pp: 220-227, September 2014

[59]Johannes, Edward, dan Muchid Rofi'i, *"Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening"*,Jurnal Dinamika Manajemen Vol. 2, No. 2,April - Juni 2014, ISSN : 2338 – 123X

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Kerja dan Turnover Intention Karyawan Wanita" bahwa hasil penelitian sebagai berikut:

a. *Work-family conflict* memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin rendah konflik pekerjaan-keluarga yang dialami oleh karyawan maka diikuti oleh semakin tingginya kepuasan kerja.
b. *Stres* kerja memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin rendah stres pada pekerjaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
c. *Kepuasan* kerja memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
d. *Stres* kerja memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi stres dalam pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
e. Stres kerja memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Artinya, bahwa untuk menekan stres kerja *pada* karyawan, lebih efektif dengan meningkatkan kepuasan kerja daripada mencegah terjadinya *turnover intention*.[60]

4. Penelitian yang dilakukan oleh Putu Agus Eka Rismawan, Wayan Gede Supartha dan Ni Nyoman Kerti Yasa dalam jurnal "Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan" dengan hasil simpulan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

a. Stres kerja berpengaruh positif terhadap intensi keluar karyawan yang berarti bahwa semakin jarang diberikan pujian/penghargaan saat

[60]Ni Wayan Mega Sari Apri Yani, I Gde Adnyana Sudibya, Agoes Ganesha Rahyuda, *Pengaturan Work-Family Conflict dan Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan Wanita*, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, ISSN : 2337-3067 5.3 (2016) : 629-658, 63 Vol.3 No.1 Maret 2015

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

menyelesaikan peker-jaan dengan baik akan meningkatkan keingingan karyawan keluar dari organisasi ketika memperoleh pekerjaan yang lebih baik.

b. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional yang berarti semakin jarang diberikan pujian/penghargaan saat menyelesaikan pekerjaan dengan baik maka rasa peduli terhadap keberlangsungan perusahaan ini akan menurun.

c. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan yang berarti adanya kesempatan karyawan menjadi orang yang diperlukan di dalam perusahaan akan mengurangi keinginan karyawan keluar organisasi ketika memperoleh pekerjaan yang lebih baik.

d. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang berarti adanya kesempatan menjadi orang yang diperlukan di dalam perusahaan akan meningkatkan rasa peduli terhadap keberlangsungan perusahaan ini akan menurun.

e. Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan yang berarti semakin tinggi rasa peduli terhadap keberlangsungan perusahaan ini akan mengurangi kenginan karyawan untuk keluar dari perusahaan ketika memperoleh pekerjaan yang lebih baik.[61]

5. Penelitian yang dilakukan oleh Arief Chaidir Abdillah, Farid Wajdi dalam jurnal yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai" bahwa hasil penelitian sebagai berikut:

a. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali.

b. Ada pengaruh negatif antara stress kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali.

[61] Putu Agus Eka Rismawan, et.al., *Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan*, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.8 (2014) :424-441, ISSN : 2337-3067

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

c. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali.[62]

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Judul Penelitian)	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Syarifah Nazenin dan Palupiningdyah (Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja untuk Mengurangi *Turnover Intention)*	stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan tetap bagian produksi. Hal ini berarti semakin tinggi stres kerja karyawan maka akan meningkatkan *turnover intention* karyawan dan sebaliknya. Kepuasan kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan tetap bagian produksi. Hal ini berarti semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan *turnover intention* karyawan dan sebaliknya.	Pada penelitian Syarifah Nazenin dan Palupiningdyah menggunakan variabel (X) kepuasan kerja, sedangkan penulis menggunakan variabel (X) kompensasi
2	Johannes, Edward, dan Muchid Rofi'I Pengaruh	Tingkat kompensasi yang rendah dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan	Pada penelitian Johannes dkk terdapat variabel *Intervening* yaitu kepuasan

[62] Eddy M. Sutanto dan Liliana Djohan, *Pengaruh Persepsi akan Dimensi Desain Organisasi dan Tipe Kepribadian Terhadap Tingkat Stress Karyawan PT. Internasional Deta Alfa Mandiri*, Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya, Vol. 12, No. 1, Juni 2011

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

	Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention*dengan Kepuasan Kerja sebagai *Variable Intervening*)	yang pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention,* iklim organisasi juga mempunyai peran rendahnya kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention.* Rendahnya kepuasan kerja karyawan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini diperkuat oleh terbukanya kesempatan diluar organisasi khususnya dengan persyaratan kecakapan yang relative sama.	kerja sedangkan penulis tidak menggunakan variabel *Intervening,* selain itu terdapat perbedaan di variabel (X) dimana Johannes dkk menggunakan variabel iklim organisasi sedangkan penulis menggunakan variabel stres kerja.
3	Ni Wayan Mega Sari Apri Yani, I Gde Adnyana Sudibya, Agoes Ganesha Rahyuda (Pengaturan *Work-Family Conflict*dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* Karyawan Wanita)	a. *Work-family conflict* memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap kepuasan kerja. b. *Stres* kerja memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap kepuasan kerja. c. *Kepuasan* kerja memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap *turnover intention*. d. *Streskerja* memiliki pengaruh langsung yang	Perbedaan penelitian Ni Wayan Mega Sari Apri Yani dkk dengan penulis terdapat pada variabelnya dimana Ni Wayan Mega Sari Apri Yani dkk menggunakan variabel X (*Work-Family Conflict*) dan dua variabel Y (Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*) sedangkan penulis menggunakan satu variabel Y (*Turnover*

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

		positif terhadap *turnover intention*. e. Stres kerja memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.	*Intention*)
4	Putu Agus Eka Rismawan, Wayan Gede Supartha dan Ni Nyoman Kerti Yasa (Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan)	a. Stres kerja berpengaruh positif terhadap intensi keluar karyawan b. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional c. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan d. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional e. Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan	Pada penelitian Putu Agus Eka Rismawan dkk menggunakan variabel mediasi yaitu komitmen organisasionalsedangkan penulis tidak menggunakan variabel mediasi. selain itu terdapat perbedaan di variabel (X) dimana Putu Agus Eka Rismawan dkk menggunakan variabel kepuasan kerja sedangkan penulis menggunakan variabel kompensasi
5	Arief Chaidir Abdillah, Farid Wajdi (Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja,	a. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap	Perbedaan penelitian Arief Chaidir Abdillah, Farid Wajdi dengan penulis yaitu pada variabelnya, pada penelitian Arief

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

	Disiplin Kerja, dan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai)	kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali. b. Ada pengaruh negatif antara stress kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali. c. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali.	Chaidir Abdillah, Farid Wajdi variabel X yang bedaadalah kepemimpinan, disiplin kerja dan variabel Y yang beda adalah Kinerja sedangkan penulis variabel Y yang beda adalah *turnover intention*

C. Kerangka Berpikir

Karyawan merupakan aset yang berharga bagi sebuah BMT dalam mencapai tujuannya. Apabila karyawan mulai merasakan ketidakcocokan untuk bekerja di suatu tempat, maka munculah tendensi dan mereka akan keluar organisasi dan berpindah ke organisasi lain. Perpindahan karyawan dari satu tempat ke tempat lain disebut dengan turnover karyawan.Sedangkan turnover intention merupakan niat untuk pindah bagi karyawan dan pada akhirnya dapat menimbulkan turnover yang sebenarnya.

Stres dapat mengganggupelaksanaan pekerjaan, karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjaditidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusandan perilakunya tidak teratur danakibat paling ekstrim adalah prestasi kerjamenjadi nol karena sakit atau melarikan diri/pindah kerja (turnover) dan mungkin berhenti.

Selain itu, turnover intention bisa muncul apabila seorang karyawan karena ketidak puasan dengan pekerjaannya sekarang. Perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannyatersebut merupakan sesuatu yang bersifat pribadi. Perusahaan telah berusaha meningkatkankepuasan kerja karyawan dengan meningkatkan kompensasi, salah satunya dengan memberikan gaji

http://eprints.stainkudus.ac.id

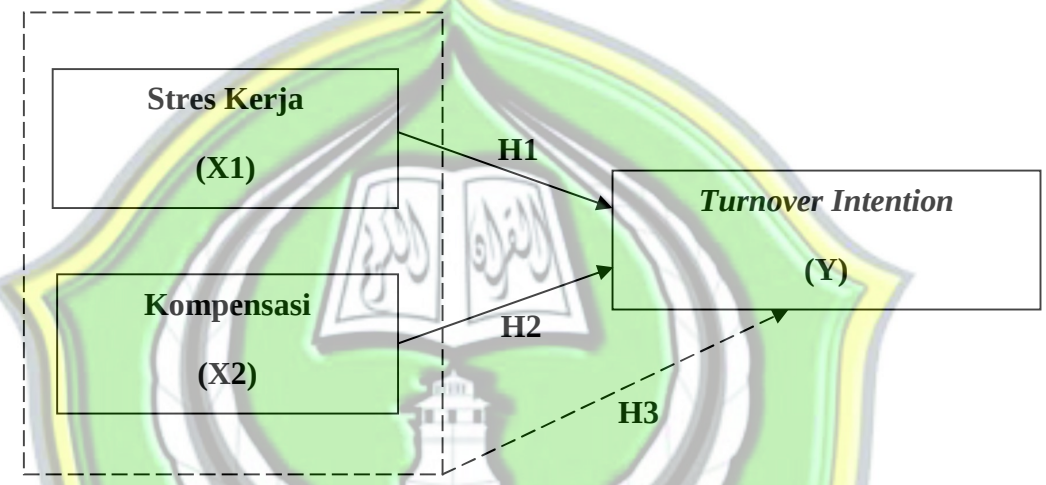
REPOSITORI STAIN KUDUS

sesuai dengan UMR, pemberian bonus THR, bonus lembur, dan waktu pemberian gaji sesuai dengan aturan yang ditetapkan.

Dalam penelitian ini, diketahui ada tiga variabel, dua variabel bebas dan satu variabel tergantung. Dua variabel bebas adalah stress kerja karyawan dan kompensasisedangkan variabel tergantung adalah *turnover intention.*

Gambar 2.3

Kerangka Berfikir



Keterangan:

——————— : Uji Parsial

— — — — — : Uji Simultan

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis (hypo=sebelum; thesis=pernyataan, pendapat) adalah suatu pernyataan yang pada waktu diungkapkan belum diketahui kebenarannya, tetapi memungkinkan untuk diuji dalam kenyataan empiris. Hipotesis memungkinkan kita menghubungkan teori dengan pengamatan dan pengamatan dengan teori. Hipotesis mengemukakan "pernyataan tentang harapan peneliti mengenai hubungan-hubungan antara variabel-variabel didalam persoalan.[63]

[63] W. Gulo, *Metodologi Penelitian*, Grasindo, Jakarta, 2000, Hlm. 57

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Penggunaan hipotesis dalam penelitian karena hipotesis sesungguhnya hanya sekedar jawaban sementara terhadap hasil penelitian yang akan dilakukan. Dengan hipotesis, penelitian jelas arah pengujiannya dengan kata lain hipotesis membimbing peneliti dalam melaksanakan penelitian dilapangan baik sebagai objek pengujian maupun dalam pengumpulan data.[64]

1. **Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention***

   Penelitian yang dilakukan oleh Syarifah Nazenin dan Palupiningdyah(2014) dengan hasil penelitian bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*karyawan tetap bagian produksi. Hal ini berarti semakin tinggi stres kerja karyawan maka akan meningkatkan *turnover intention* karyawan, sebaliknya semakin rendah stres kerja karyawan maka akan menurunkan *turnover intention* karyawan.

   Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis merumuskan hipotesis:

   H_1: Diduga terdapat pengaruh antara stres kerja karyawan (X-1) dengan *turnover intention* (Y)pada karyawan BMT Makmur Mandiri.

2. **Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention***

   Penelitian yang dilakukan oleh Johannes, Edward, dan Muchid Rofi'I (2014) dengan hasil penelitian bahwa:Tingkat kompensasi yang rendah dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention*, iklim organisasi juga mempunyai peran rendahnya kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention*. Rendahnya kepuasan kerja karyawan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini diperkuat oleh terbukanya kesempatan diluar organisasi khususnya dengan persyaratan kecakapan yang relative sama.

[64] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Edisi Kedua, Surabaya, 2004, Hlm. 85

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis merumuskan hipotesis:

H_2: Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi (X-2) dengan *turnover intention* (Y) pada karyawan BMT Makmur Mandiri.

3. Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Afrizal Malna, Rodhiyah& Reni Shinta Dewi (2013) dengan hasil penelitian bahwa: kompensasi, motivasi dan stress kerja secara *parsial* dan *stimultan* berpengaruh signifikan *turnover intention.* Berpengaruh signifikan artinya adalah jika variabel kompensasi, motivasi kerja dan stress kerja tidak sesuai maka akan menyebabkan peningkatan pula pada *turnover intention* karyawan.Perusahaaan perlu mengkaji ulang standar dan target kerja, mengkaji ulang sistem *reward and punishment*, meningkatkan kedisiplinan karyawan dan hubungan kerja yang baik secara vertikal maupun horizontal serta menciptakan suasana kerja yang kondusif baik secara fisik maupun non fisik.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis merumuskan hipotesis

H_3: Diduga terdapat pengaruh antara stres kerja (X-1) dankompensasi (X-2) dengan *turnover intention* (Y) pada karyawan BMT Makmur Mandiri.

http://eprints.stainkudus.ac.id