

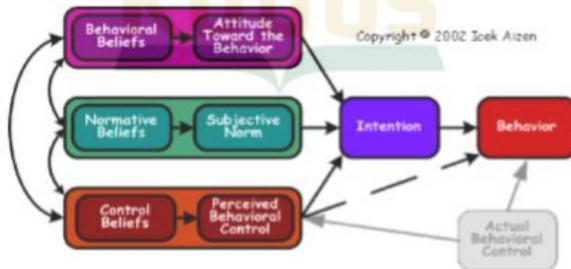
BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. *Theory Of Planned Behavior*

Theory Of Planned Behavior merupakan pengembangan dari *Theory of Reasoned Action*, pengembangan ini dilakukan pada tahun 1980 oleh Icek Azjen dan Martin Fishbein. Ajzen dalam Mahyarni menyatakan perilaku seseorang tergantung pada keinginan berperilaku (*behavioral intention*) yang terdiri dari tiga komponen, yaitu: sikap (*attitude*), norma subjektif (*subjective norm*), dan pengendalian perilaku yang dirasakan (*perceived behavioral control*). Variabel sikap dan norma subjektif ada dalam “*Theory of Reasoned Action*”, sedangkan variabel ketiga muncul dalam “*Theory of Planned Behavior*”. *Theory of Planned Behavior* merupakan alat yang dapat digunakan untuk memprediksi perilaku individu ketika individu tersebut tidak memiliki kontrol kemauan sendiri secara penuh. Individu tersebut memiliki halangan atau hambatan sehingga perilakunya tidak bisa semaunya sendiri.¹

Gambar 2.1 *Theory Of Planned Behavior*



¹ Mahyarni, “*Theory of Reasoned Action dan Theory of Planned Behavior* (Sebuah Kajian Historis Tentang Perilaku)”, *Jurnal El-Riyasah* 4, no. 1 (2013): 14. <http://ejournal.uin-suska.ac.id> diakses pada 8 Juni 2020

Penjelasan dari gambar diatas adalah sebagai berikut:

a. Sikap

Sikap terhadap perilaku ditentukan oleh keyakinan yang diperoleh mengenai konsekuensi dari suatu perilaku atau disebut *behavioral beliefs*. *Belief* berkaitan dengan penilaian-penilaian subjektif seseorang terhadap dunia sekitarnya, pemahaman mengenai diri dan lingkungannya. *Belief* dapat diungkapkan dengan cara menghubungkan suatu perilaku yang akan diprediksi dengan berbagai manfaat atau kerugian yang mungkin diperoleh apabila melakukan atau tidak melakukan perilaku itu. Keyakinan dapat memperkuat sikap terhadap perilaku berdasarkan evaluasi dari data yang diperoleh bahwa perilaku itu dapat memberikan keuntungan bagi pelakunya.

b. Norma Subjektif

Norma subjektif adalah perasaan atau dugaan-dugaan seseorang terhadap harapan-harapan dari orang-orang yang ada di dalam kehidupannya tentang dilakukan atau tidak dilakukannya perilaku tertentu, karena perasaan ini sifatnya subjektif maka dimensi ini disebut norma subjektif (*subjective norm*). Hubungan sikap terhadap perilaku sangat menentukan, maka norma subjektif juga dipengaruhi oleh keyakinan, bedanya adalah apabila hubungan sikap terhadap perilaku merupakan fungsi dari keyakinan terhadap perilaku yang akan dilakukan maka norma subjektif adalah fungsi dari keyakinan seseorang yang diperoleh atas pandangan orang-orang lain yang berhubungan dengannya (*normal belief*).

c. Persepsi Kontrol Perilaku atau *perceived behavioral control*

Kontrol perilaku adalah perasaan seseorang mengenai mudah atau sulitnya mewujudkan suatu perilaku tertentu. Penjelasan mengenai perasaan yang berkaitan antara perilaku kontrol dan cara membedakannya dengan *locus of control* yaitu, pusat

kendali berkaitan dengan keyakinan seseorang yang relatif stabil dalam segala situasi. Persepsi kontrol perilaku dapat berubah tergantung situasi dan jenis perilaku yang akan dilakukan. Pusat kendali berkaitan dengan keyakinan individu bahwa keberhasilannya melakukan segala sesuatu tergantung pada usahanya sendiri. Keyakinan ini berkaitan dengan pencapaian yang spesifik misalnya keyakinan dapat menguasai keterampilan menggunakan komputer dengan baik disebut kontrol perilaku.²

Pada pengaplikasiannya teori tidak hanya diterapkan pada bidang psikologi sosial, walaupun dilahirkan oleh ahli di bidang psikologi sosial. Mahyarni menghimpun beberapa penelitian bidang manajemen sumber daya manusia yang pada simpulannya menyebutkan teori ini dapat digunakan pada bidang *marketing* dan *human resource* menggunakan teori ini.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. proses ini melibatkan organisasi, arahan koordinasi dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan tersebut. Esensi manajemen adalah aktivitas bekerja melalui orang lain untuk meraih berbagai hasil. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan,

² Mahyarni, "*Theory of Reasoned Action* dan *Theory of Planned Behavior* (Sebuah Kajian Historis Tentang Perilaku)", 17-18.

pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan³

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pengelolaan yang lebih efektif daripada pandangan tradisional sehingga membutuhkan pengetahuan yang baik tentang perilaku manusia. Menurut Dessler dalam buku Edy Sutrisno merupakan suatu keputusan atau aturan pada lingkup praktik dalam menunjang aspek “orang” atau *human resources* dari pihak manajemen, meliputi rekrutmen, penyeleksian, *training*, pengupahan dan evaluasi. Lebih lanjut, Edy Sutrisno memaparkan pendapat dari Schuler, *et al.*, manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.⁴

Tiap Organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelola tiap sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan MSDM secara tepat Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno, tujuan MSDM meliputi⁵:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

³ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STEI YKPN, 2014) 4-5.

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017) 5.

⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusi*, 7-8.

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Tugas utama dari manajemen SDM adalah mengelola manusia secara efektif dan efisien sehingga diperoleh SDM yang terpuaskan oleh perusahaan dan dapat memuaskan keinginan perusahaan. Manajemen SDM memfokuskan perhatian pada pengelolaan SDM yang merupakan bagian dari manajemen umum. Sebagaimana manajemen umum memiliki fungsi, manajemen SDM juga memiliki fungsi-fungsi, yaitu:⁶

- a. Fungsi manajerial
 - 1) Perencanaan
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Pengarahan
 - 4) pengendalian
- b. Fungsi operasional
 - 5) Pengadaan tenaga kerja
 - 6) Pengembangan
 - 7) Kompensasi
 - 8) Pengintegrasian
 - 9) Pemeliharaan
 - 10) Pemutusan hubungan kerja.

⁶ Nurdin Batjo dan Mahadin Shaleh, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Aksara Timur, 2018) 3-4.

3. *Turnover Intention*

a. *Pengertian Turnover Intention*

Dalam kamus bahas inggris Indonesia *turnover* bermakna pergantian. Gagasan yang disampaikan Ivancevich dalam Agung mengenai *turnover* yaitu, “*Turnover is the net result of the exist of some employees and entrance of others to the work organization*”. Dalam terjemah bebas, *turnover* merupakan hasil dari keluarnya beberapa pekerja dan masuknya pekerja lain untuk bekerja di organisasi.⁷

Robbin menjelaskan perputaran karyawan merupakan mundurnya seseorang secara permanen baik dengan kerelaan maupun tidak.⁸ Definisi sederhana dikemukakan oleh Simamora, ia mengatakan perputaran karyawan merupakan tingkat perpindahan melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Ia menambahkan *turnover* adakalanya terjadi dari rasa sukarela karyawan, terminasi (pemberhentian) perusahaan dan pensiun.⁹ Namun Zeffane dalam Aneke, tidak sependapat dengan dua definisi diatas. Ia mendefinisikan *Turnover Intention* merupakan kecondongan atau niat kesukarelaan hati karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. Definisi ini menganggap perputaran karyawan harus berasal dari keinginan karyawan.¹⁰

Turnover Intention, menurut Harnoto dalm Nasution merupakan seberapa besar keinginan seseorang untuk berhenti bekerja dari perusahaan. Pendapat yang tak jauh berbeda juga dikemukakan oleh harnoto, masih dalam Nasution Mobley,

⁷ Agung Wahyu Handaru dan Nailul Muna “Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi *Turnover* pada Divisi PT. Jamsostek”, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia* 3, No. 1 (2012):4, journal.unj.ac.id, Diakses pada 24 september 2019.

⁸ Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008). 38.

⁹ Henry Simamora, *Manajemen Sumbe Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2014), 156.

¹⁰ Aneke M. Mapasa, “Intensi *Turnover* Kar yawan Ditinjau dari Perspektif Budaya Organisasi Perusahaan”, *Jurnal EMBA* 4, no. 4 (2016):1158, ejournal.unsrat.ac.id, diakses pada 7 januari 2020.

memberikan penjelasan bahwa *turnover intention* merupakan berhentinya status keanggotaan individu pada organisasi disebabkan keinginan pindah kerja dengan balas jasa uang dari organisasi.

Booth dan Hamer dalam Nasution, menginterpretasikan intensi *turnover* sebagai hasil negatif karena ketidakmampuan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi sehingga muncul keinginan tinggi untuk berpindah kerja. Pendapat ini menekankan *turnover intention* murni disebabkan ketidakcakapan organisasi mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Selanjutnya Melky dalam Nasution memberikan pemahaman bahwa intensi *turnover* merupakan berhentinya individu dari keanggotaan organisasi untuk berpindah kerja karena hasrat dan keinginan dengan menerima upah penghasilan.¹¹

b. Turnover Intention Menurut Perspektif Islam

Pada dasarnya Islam mengakui adanya kebebasan berkehandak dan bertindak yang dimiliki manusia. Namun kebebasan tersebut bukanlah kebebasan yang tanpa batas dan tanpa tanggungjawab. Islam memberikan aturan-aturan dalam berkehidupan demi tercapainya kebahagiaan manusia di dunia dan akhirat. Termasuk kebebasan tersebut adalah keluarnya karyawan dari organisasinya.

Hubungan karyawan dan pemilik dalam Islam dilihat sebagai perwujudan tolong-menolong. Dimana mereka saling membantu mengisi kekurangan masing-masing. Ketika pemilik membutuhkan tenaga yang banyak untuk menyelesaikan pekerjaannya, begitupun karyawan yang mendapatkan imbalan sebagai ganti tenaga yang dikeluarkan. Jika salah satu komponen hilang maka efektivitas perusahaan akan terhambat. Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Maidah ayat 2, yang berbunyi:

¹¹ Muhammad Irfan Nasution, "Pengaruh Stress Kerja, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention Medical Representative*", *Jurnal Ilmiah Manajemen* 7, no. 3 (2007): 412, garuda.ristekdikti.go.id, diakses pada 24 oktober 2019.

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ

Artinya: *“Dan tolong-menolonglah kamu dalam kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa”.*

Ayat di atas menjelaskan mengenai perintah tolong-menolong dalam kebaikan dan larangan tolongan menolong dalam kejahatan. Jadi syarat utama hubungan karyawan dan pemilik ini adalah pekerjaan tersebut tidak melanggar aturan yang ditetapkan Allah SWT. Jangan sampai pekerjaan yang dilaksanakan merupakan pekerjaan haram.¹² Manakala pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan yang halal maka karyawan tidak boleh seenaknya meninggalkan pekerjaannya, karena hal tersebut merugikan pihak pemilik. Perbuatan merugikan orang lain merupakan sesuatu yang dilarang.¹³ Allah SWT berfirman dalam surah An-Nisa’ ayat 29, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا
(٢٩)

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan cara yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka di antara kamu dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu”*

¹² Nurul Ichan, “Kerja, Bisnis dan Sukses Menurut Islam”, *The Journal of tauhidinomics* 1,no. 2 (2015): 174, journal.uinjkt.ac.id, diakses pada 11 januari 2020.

¹³ Nur Kholis, “Etika Kerja dalam Perspektif Islam”, *Al-Mawarid* ,no.6 (2004): 151, media.neliti.com, diakses pada 11 januari 2020 .

Karyawan dapat keluar atau pindah dari tempatnya bekerja manakala perusahaan tidak memenuhi hak pekerja. Menurut penelitian Rini Irianti Sundry hak dan kewajiban pekerjaa dalam Islam ada 4, yakni sebagai berikut:¹⁴

1) Hak bekerja

Islam memberikan pemahaman tentang hak seorang individu untuk bekerja. Dalam Al-Qur'an Surah An-Najm ayat 39 dikatakan :”.....bahwasannya manusia tidak memperoleh sesuatu selain apa yang dikerjakannya”. Tanpa memandang gender, setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan. Demi mendukung hal tersebut, hak kerja harus disesuaikan dengan bakat, ketrampilan, pengalaman dan profesionalitas.

2) Hak memperoleh gaji

Dalam Islam terdapat anjuran mengenai disegerakan pemberian gaji kepada pekerja. Adapun mengenai kadar gaji, disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan tersebut. Hal tersebut seirama dengan titah Allah SWT dalam Surah Al-Ahqaf ayat 19, yang artinya: “dan bagi masing-masing mereka memperoleh derajad sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan”

3) Hak cuti dan keringanan pekerjaan

Allah berfirman dalam Surah Al-Baqarah 286, yang artinya:”Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kemampuannya”. Ayat ini secara normatif menjelaskan bahwa manusia dalam menikmati hak bekerja juga memiliki hak untuk beristirahat. Kemampuan terbatas dari jiwa dan raga maka perlu secara bijaksana jadwal kerja dan liburnya.

¹⁴ Rini Irianti Sundry, ”Internalisasi Prinsip-prinsip Islam Tentang Etika Kerja dalam Perlindungan Hak Pekerja dan Pelaksanaan Hak atas Pekerjaan”, *Jurnal Ilmu Hukum FH. Unisba* 12, no, 2 (2010): 185-186, ejournal.unisba.ac.id, diakses 11 januari 2020.

4) Hak mendapat jaminan perlindungan

Jaminan perlindungan seperti, hak keamanan, kesehatan, keselamatan dalam bekerja merupakan salah satu hak pekerja dalam Islam. Menimbang hak hidup yang dimiliki manusia, maka tak seorang pun berhak untuk mencabut kehidupan seseorang. Bahkan Islam mendorong pemeluknya untuk saling menjaga sehingga hak tersebut dapat terwujud. Kecaman perilaku mengganggu hak hidup orang lain dapat mengurangi kemungkinan terancamnya hak hidup pekerja, seperti keamanan, keselamatan dan kesehatan.

c. Indikator *Turnover Intention*

Pengaruh utama *turnover intention* atau bisa dikatakan pula indikator-indikator indikator menurut Lum et al dalam Dwi Sartika yaitu:¹⁵

1) *intention to quit* (niat untuk keluar)

Perilaku kemangkiran yang cukup tinggi dapat menjadi awal dari cerminan seorang individu yang telah memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya.

2) *Job search* (pencarian pekerjaan)

Pencarian pekerjaan pada diri individu dapat diawali dengan pencarian penghasilan tambahan dari luar organisasi.

3) *Thinking of quit* (memikirkan keluar)

Memikirkan keluar merupakan perilaku dari seseorang sebelum menentukan sikap. Individu tersebut menimbang kelebihan, kekurangan dan berbagai keadaan yang bertalian dengan keluar atau tidaknya ia dari pekerjaan.

d. Faktor-faktor *Turnover Intention*

Menurut Prihartono yang dikutip Dwi Sartika dalam penelitiannya, tidak tercapainya kepuasan kerja, atasan yang menekan, kompetisi antar individu dalam

¹⁵ Dwi Sartika, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi", *Management Analysis Journal* 3, No. 2 (2014): 4, journal.unnes.ac.id, diakses pada 04 oktober 2019.

organisasi menjadi penyebab munculnya hasrat untuk pindah karyawan. Selain masalah internal, ia juga menambah beberapa masalah eksternal yang menimbulkan *turnover intention*, salah satu contohnya adalah adanya tawaran kerja di perusahaan lain yang lebih baik.¹⁶

Teori dari Robbin dan Judge yang dipaparkan oleh Nasution dalam kajiannya, menyebutkan faktor yang mempengaruhi *turnover intention* bervariasi dan cukup bertalian satu sama lain. Berikut beberapa faktor tersebut:¹⁷

- 1) Massa Jabatan/lama bekerja
- 2) Komitmen organisasi
- 3) Kepuasan kerja
- 4) Iklim Etika

Mueller dalam tulisan Aneke M. Mapasa dan Marjam Manganter, membagi aspek yang menjadi prediktor *turnover* menjadi tiga, yakni sebagai berikut:¹⁸

- 1) variabel kontekstual. Konteks menjadi variabel yang penting dalam memahami perilaku individu. Setidaknya terdapat dua variabel kontekstual yang mempengaruhi *turnover intention* pertama adalah seputar alternatif seperti alternatif pekerjaan lain dari luar organisasi. Kedua adalah persepsi individu terhadap timbal balik yang diberikan perusahaan.
- 2) sikap kerja. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang dominan menentukan hasrat *turnover* seseorang. Selain dua hal tersebut faktor lain yang dapat menjadi alasan seseorang tetap bertahan adalah tujuannya.

¹⁶ Dwi Sartika, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi", *Management Analysis Journal* 3, No. 2 (2014): 2, journal.unnes.ac.id, diakses pada 04 oktober 2019.

¹⁷ Muhammad Irfan Nasution, "Pengaruh Stress Kerja, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention Medical Representative*", *Jurnal Ilmiah Manajemen* 7, no. 3 (2007): 413, garuda.ristekdikti.go.id, diakses pada 24 oktober 2019.

¹⁸ Aneke M. Mapasa, "Intensi *Turnover* Karyawan Ditinjau dari Perspektif Budaya Organisasi Perusahaan", *Jurnal EMBA* 4, no. 4 (2016): 1158, ejournal.unsrat.ac.id, diakses pada 7 januari 2020.

- 3) Kejadian-kejadian kritis. Tidak mendapatkan tawaran kenaikan jabatan, organisasi lain yang lebih baik menawarkan pekerjaan atau mengetahui alternatif profesi lain merupakan beberapa contoh kondisi kritis. Kondisi kritis dapat mendorong seseorang untuk berpikir dari awal dan menentukan langkah yang tepat.

e. Dampak Terjadinya *Turnover Intention* Karyawan

Tingkatan *turnover* dalam organisasi sedikit banyak akan memberikan dampak pada efektivitasnya. Mobley yang dikutip Tika Nur Halimah memberikan penjelasan mengenai dampak tersebut, yaitu:¹⁹

- 1) Beban kerja

Banyaknya karyawan yang meninggalkan perusahaan akan mengurangi jumlah karyawan. Akibatnya beban kerja di perusahaan meningkat.

- 2) Biaya penarikan karyawan

Dalam menarik tenaga kerja untuk mengisi posisi yang diperlukan organisasi. Ada beberapa hal yang harus disiapkan, hal-hal tersebut tentu membutuhkan biaya.

- 3) Biaya latihan

Ketika semakin banyak karyawan keluar, maka perusahaan akan gencar mencari karyawan baru. Namun rekrutmen tersebut meningkatkan pula biaya latihan bagi karyawan baru agar menjaga produktivitas perusahaan.

- 4) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Ketika karyawan merupakan variabel dalam produksi, yang mana jika jumlahnya meningkat maka produksi meningkat begitu pula sebaliknya. Jadi ketika tingkat *turnover* tinggi maka karyawan sedikit akibatnya produktivitas menurun.

¹⁹ Tika Nur Halimah DKK, "Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pramuniaga di Galael Supermarket" *Journal Management* 2, No. 2 (2018): 5, jurnal.unpand.ac.id, diakses pada 07 januari 2020.

5) Memicu stres karyawan

Tingginya *turnover* mengakibatkan seringnya rekan kerja berganti maka diperlukan adaptasi dari karyawan lama dengan karyawan baru. Apabila proses adaptasi terganggu dan mereka sulit berbau, maka tidak menutup kemungkinan karyawan lama untuk memiliki keinginan pindah organisasi.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Pengertian mengenai Kepuasan kerja banyak dijabarkan oleh para ahli yang dikutip dari Buku Wibowo sebagai berikut:²⁰

- 1) Robbins, kepuasan kerja merupakan respon baik positif maupun negatif seorang pekerja dalam menyikapi jumlah penghargaan yang diterima dengan jumlah yang ia harapkan dalam pekerjaan.
- 2) Greenberg dan Baron mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap baik atau buruk seseorang dalam melaksanakan pekerjaan mereka
- 3) Vecchio memaparkan kepuasan kerja adalah hasil olah pikir, rasa dan kecondongan individu kepada pekerjaannya.
- 4) Pemahaman serupa dicetuskan oleh Gibson, dalam definisinya kepuasan kerja dimaknai sebagai sikap hasil manifestasi persepsi pekerja tentang pekerjaan mereka.
- 5) Kreitner dan Kinicki mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut Davis dan Newstrom dalam Deden kepuasan kerja diartikan sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mengacu pada sikap seorang

²⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 413-501.

pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.²¹

b. Kepuasan Kerja Menurut Perspektif Islam

Bekerja dalam Islam merupakan suatu bentuk ibadah, yang mana artinya bekerja merupakan suatu yang mulia. Allah SWT mendorong hambanya untuk bekerja dan berusaha secara baik, seperti tidak berlaku curang, berorientasi pada keberkahan dan kehalalan, sehingga kemakmuran dan kesejahteraan dapat terwujud.

Kepuasan kerja dalam Al-Quran disinggung pada Surah Yassin ayat 33-35 yang berbunyi:

وَأَيَّةٌ لَهُمُ الْأَرْضُ الْمَيْتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ (٣٣)
وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِنْ نَخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجَّرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ (٣٤)
لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ (٣٥)

Artinya: *“Dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hidupkan bumi itu dan kami keluarkan dari padanya biji-bijian, Maka dari padanya mereka makan. Dan Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan kami pancarkan padanya beberapa mata air, supaya mereka dapat makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka mengapalah mereka tidak bersyukur?”*.

Ayat di atas menyinggung mengenai kegiatan produksi yang dapat memberikan kita kepuasan maka hasilnya memberikan keuntungan finansial karena munculnya hubungan kompensasi dari hasil kerja keras yang telah dilakukan.

²¹ Deden Misbahudin Muayyad, “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II”, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* 9, no. 1 (2016): 77. www.trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id, diakses pada 4 januari 2020.

Allah SWT juga berfirman pada Surah As-Saba' ayat 4 yaitu:

يُجْزِي الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَوْلِيَّكَ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ (٤)

Artinya:”supaya Allah memberi balasan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh. Mereka itu adalah orang-orang yang baginya ampunan dan rezki yang mulia”

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa imbalan yang setimpal pasti akan didapatkan oleh manusia sesuai dengan apa yang telah dikerjakan. Tekun, ulet dan cermat akan menghasilkan pekerjaan yang prima akibatnya orang-orang akan lebih menghargai pekerjaan kita sehingga meningkatkan rasa kepuasan kita karena dapat bermanfaat bagi orang lain.²²

Al-Banna dalam Y Pratiwi memberikan pemahaman bahwa Islam tidak menitikberatkan kebendaan sebagai alat ukur utama dalam kepuasan kerja. Ibadah merupuk ukuran utamanya, yakni terlihat bagaimana seorang muslim mengawal pekerjaannya menjadi suatu bentuk kehambaan. Dalam hubungan antara pemilik dan karyawannya, betapa Islam menekankan pentingnya penunaian kewajiban pemilik pada karyawannya. Kewajiban tersebut antara lain, memberikan gaji yang sesuai, berlaku adil, tidak ingkar janji, menciptakan iklim yang kondusif dan menjalankan *amar ma'ruf nahi munkar*.

Ketika timbal balik dari pekerjaan baik baik yang materil seperti gaji maupun yang non materil seperti pujian dan penghargaan didapatkan dengan nafsu serta sifat serakah maka kepuasan dalam bekerja tidak akan tercapai dan tidak dapat dirasakan nikmatnya. Oleh karena itu, Islam mendorong pemeluknya untuk tidak *kufur* nikmat, sabar, menerima dengan lapang dada serta

²² Y Pratiwi, ”Hubungan *Locus of Control* dengan Kepuasan Kerja Karyawan Vincent Maestro Group”, *Skripsi UIN Malang* (2013): 33-36, diakses pada 08 Januari 2020, etheses.uin-malang.ac.id.

berorientasi pada ahirat agar mendapatkan kepuasan yang *haq*.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Pengaruh utama kepuasan kerja atau bisa dikatakan pula indikator-indikator kepuasan kerja menurut Luthans ada lima yaitu :²³

1) Pekerjaan itu sendiri

Sumber utama dari kepuasan kerja seseorang adalah pekerjaan itu sendiri. Manakala dalam pekerjaannya ia merasa tertarik, mendapat kesempatan belajar, menarik tanggung jawab dan memajukan kualitas dari dirinya.

2) Gaji

Faktor multidimensi yang cukup berperan dalam membentuk kepuasan kerja adalah gaji. Gaji dapat dipahami sebagai sejumlah upah yang merupakan kompensasi seorang pekerja. Gaji dianggap baik manakala dianggap sebagai suatu yang pantas apabila dikomparasikan dengan individu lain dalam organisasi.

3) Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk naik ke jenjang karir yang lebih tinggi dalam suatu perusahaan atau dengan kata lain kesempatan maju seseorang dalam perusahaan.

4) Pengawasan

Pengawasan dapat diartikan sebagai kemampuan memberikan bantuan baik teknis maupun perilaku dari penyedia.

5) Rekan Kerja

Suatu keadaan di mana rekan kerja saling mendukung dalam mengerjakan tugas. Bantuan tersebut dapat berupa teknis atau sosial.

²³ Rizal Miftachus Saliem, “Pengaruh Stres kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pada Karyawan”, *Skripsi IAIN Surakarta* (2018): 21-22, eprints.iain-surakarta.ac.id, diakses pada 24 oktober 2019.

d. Korelasi Kepuasan kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variable lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat mempengaruhi signifikan variable lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Berikut beberapa korelasi kepuasan kerja:²⁴

1) *Motivation*

Telah dilakukan penelitian mengenai arah hubungan dari motivasi dengan kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara keduanya. Lebih detailnya kepuasan dengan supervisi signifikan dengan motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan motivasi pekerja, manajer perlu menentukan sikap yang dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahannya.

2) *Job Involvement*

Kenyataan peran individu terlibat secara pribadi dengan pekerjaannya ditunjukkan dalam pelibatan kerja. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan ditemukan hasil bahwa *job involvement* memiliki hubungan moderat dengan kepuasan kerja. Oleh karena seorang manajer dipandang perlu memperkuat unsur-unsur dalam lingkungan kerja.

3) *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior dapat dimaknai sebagai perilaku diluar *job description*. Contoh dari perilaku ini adalah bisik-bisik yang dilakukan pekerja sebagai upaya konstruktif mereka pada departemennya, ekspresi pribadi yang muncul setelah merespon pekerjaan orang lain, mengapresiasi semangat, turut memperhatikan asset perusahaan dan taraf kehadiran melebihi yang ditentukan. Kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja merupakan faktor yang lebih

²⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 416-418.

dominan dari pada kepribadian seseorang dalam membentuk *organizational citizenship behavior*.

4) *Organizational Commitment*

Penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan. Identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan adanya komitmen dalam menggapai tujuan organisasi dapat tercermin dalam komitmen organisasionalnya. Manajer perlu meningkatkan tingkat kepuasan kerja pekerjanya untuk meningkatkan pula komitmen organisasi dalam diri pekerja. Komitmen yang tinggi dapat mendorong pekerja mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

5) *Absenteeism*

Permasalahan klasik dalam bidang manajemen sumber daya manusia salah satunya absensi yang tinggi. Mahalnya kemangkiran menjadi alasan seorang manajer mencari cara untuk menekannya. Apabila rekomendasinya benar, maka terdapat hubungan negatif yang kuat antara kepuasan dan kemangkiran. Penelitian menunjukkan kepuasan kerja berhubungan negatif yang lemah dengan kemangkiran, artinya ketika kepuasan meningkat maka kepuasan menurun. Oleh karena itu, untuk mengurangi tingkat kemangkiran manajer perlu meningkatkan kepuasan kerja.

6) *Turnover*

Kontinuitas suatu organisasi dapat terganggu manakala tingkat perputaran dalam organisasi cukup tinggi. Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil negatif dan moderat di antara *turnover* dengan kepuasan. Berdasarkan hubungan tersebut, langkah yang dapat dilakukan manajer dalam mengurangi perputaran adalah dengan memperbaiki tingkat kepuasan pekerjanya.

7) *Perceived Stress*

Stres memiliki dampak yang buruk bagi perilaku seseorang dalam organisasi maupun bagi kesehatannya. Beberapa perilaku organisasi yang

turut naik dampak dari stres antara lain kemangkiran dan *turnover*. Adapun dampak kesehatannya berupa sakit jantung coroner atau infeksi virus. Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan terdapat hubungan negatif antara stres dan kepuasan kerja. Diharapkan manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja untuk mengurangi dampak buruk dari stres.

8) *Job Performance*

Telah terjadi perbedaan pendapat mengenai hubungan kepuasan kerja dan kinerja. Ada pendapat yang menyatakan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja, sedangkan yang lain menyatakan kinerja mempengaruhi kepuasan. Untuk menghapuskan kontroversi tersebut, dilakukan penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif yang rendah diantara keduanya.

e. **Macam-macam kepuasan kerja**

Kepuasan kerja berdasarkan kondisi menikmatinya terbagi menjadi tiga:

- 1) Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan jenis kepuasan kerja yang mana pekerja dapat menikmatinya dalam pekerjaan. Beberapa contohnya adalah lingkungan kerja yang nyaman, peralatan yang memadai, interaksi sosial yang baik, penempatan yang sesuai dan pujian pada hasil kerja. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan cenderung lebih menitikberatkan pada pekerjaan itu sendiri melebihi balas jasa yang didapatkan.
- 2) Kepuasan kerja di luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang cara menikmatinya dengan memanfaatkan atau mendayagunakan balas jasa dari pekerjaannya.
- 3) Kombinasi dari kedua kepuasan kerja. Kombinasi ini merupakan racikan yang seimbang dalam menikmati kepuasan kerja, tercemin dalam sikap emosional pada pekerjaan dan balas jasanya.²⁵

²⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 202.

f. Teori Kepuasan Kerja

Hal yang coba diungkapkan dalam teori kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang dapat merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Proses terbentuknya perasaan puas pekerja menjadi suatu hal yang dicari dalam teori kepuasan. Terdapat dua teori utama dalam kepuasan kerja, yaitu *two-factor theory* dan *value theory*.²⁶

1) *Two-Factor Theory*

Two-factor theory adalah teori kepuasan kerja yang memandang kepuasan dan ketidakpuasan sebagai bagian dari variabel yang berbeda, yakni *motivators* dan *hygiene factors*.

2) *Value Theory*

Teori memandang kepuasan kerja dapat terjadi ketika hasil dari pekerjaan seseorang diterima sesuai dengan yang diharapkan.

Faktor-faktor dalam diri seperti penguatan, pengarahan, dukungan dan penghentian perilaku adalah hal yang menjadi perhatian dalam teori kepuasan. Dengan kata lain, tindakan dan perilaku seseorang searah dengan caranya memuaskan kebutuhan mereka. Stoner memberikan gambaran secara sederhana mengenai model teori kepuasan yang sangat beragam.²⁷

Pendekatan ini mengatakan bahwa manajer dapat menentukan kebutuhan bawahan dengan mengamati tindakan-tindakan mereka dan manajer dapat meramalkan tindakan para karyawannya dengan mengetahui kebutuhan mereka, meskipun dalam penerapannya pengamatan terhadap motivasi karyawan lebih rumit. Terdapat tiga hal yang menimbulkan kerumit ini, yaitu:

- a) Kebutuhan sangat berbeda pada setiap orang dan berubah sepanjang waktu.

²⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 503-504.

²⁷ Didit Darmawan, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* (Surabaya: Pena Semesta, 2013), 62-63.

- b) Cara bertindak dalam pemenuhan kebutuhan sangat berbeda antara individu.
- c) Individu tidak selalu bertindak menurut kebutuhan mereka secara konsisten.

g. Faktor yang mempengaruhi timbulnya kepuasan

Terdapat banyak teori yang dikemukakan oleh para ahli mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satunya dari Hasibuan, menurutnya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:²⁸

- 1) Balas jasa yang adil dan layak.
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- 3) Berat ringannya pekerjaan.
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- 7) Sikap pekerjaan monoton atau tidak.

Berdasarkan pendapat dari Luthans dalam Hasibuan, gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja merupakan hal utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Masih dalam Hasibuan menurut Nelson dan Quick mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Maliah mendeskripsikan lima faktor yang dapat menimbulkan kepuasan dalam diri individu, yaitu:²⁹

- 1) *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan). Model ini menegaskan kepuasan kerja dapat dicapai ketika terdapat kemungkinan kebutuhan dapat dicapai dengan pekerjaannya yang dilakukan.
- 2) *Discrepancies* (perbedaan). Model ini mensyaratkan kepuasan dapat dicapai manakala yang diterima seorang individu lebih besar daripada yang diharapkan. Sebaliknya jika harapan lebih besar dari yang diterima maka tidak terjadi kepuasan.

²⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 203.

²⁹ Maliah, *Perilaku Keorganisasian Teori dan Aplikasi*, 59.

- 3) *Value attainment* (pencapaian nilai). Gagasan *value attainment* menegaskan mengenai pemenuhan nilai yang diperssepsikan seorang pekerja terhadap pekerjaannya.
- 4) *Equity* (keadilan). Keadilan menjadi suatu yang penting dalam model ini. Secara sederhana ketika individu diperlakukan secara adil maka kepuasan kerja dalam diri individu akan terbentuk.
- 5) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik). Fungsi pribadi dan genetik menjadi dasar terbentuknya kepuasa kerja. Hal yang tersirat adalah perbedaan antar individu menjadi penting ketika menjelaskan kepuasan seperti dalam memahami karakteristik lingkungan.

h. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

Ketidakpuasan dapat diekspresikan dengan berbagai macam cara dalam organisasi. Robbin dan Judge dalam Maliah menjelaskan empat respon terhadap ketidakpuasan baik dalam dimensi konstruktif ataupun destruktif:³⁰

- 1) *Exit*, pencarian posisi baru atau pengunduran diri merupakan dua hal yang manjadi alasan pekerja meninggalkan organisasi sebagai respon terhadap ketidakpuasan.
- 2) *Voice*, respon positif dari ketidakpuasan ditujukan dengan diskusi dan pemberian saran mengenai masalah yang dihadapi.
- 3) *Loyalty*, ketidakpuasan tidak selalu diekspresikan dengan aktif, respon pasif dengan tetap menunggu kondisi membaik percaya bahwa manajemen perusahaan akan melakukan hal baik.
- 4) *Neglect*, berkebalikan dengan *loyalty* respon pasif yang diekspresikan karena ketidakpuasan seperti membiarkan kondisi memburuk, kemangkiran meningkat, kurangnya usaha dan masifnya kesalahan.

³⁰ Maliah, *Perilaku Keorganisasian Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Idea Press Yogyakarta, 2017), 57.

5. Stres Kerja

a. Pengertian Stres

Dalam lika liku kehidupan pekerja, permasalahan klasik yang teridentifikasi dari dulu adalah pengelolaan stress. Pengelolaan tersebut dapat berasal dari diri pekerja maupun bantuan dari orang lain.

Istilah stres berasal dari bahasa latin, yaitu *strictus* yang berarti ketat atau sempit, dan menjadi kata kerja *stringere* yang artinya mengetatkan.³¹ Adapula yang menyatakan stres berasal dari kata latin *stringer* yang berarti ketegangan dan tekanan. Stres dapat dipahami sebagai perilaku yang tidak diharapkan kemunculannya yang dilatarbelakangi tuntutan lingkungan.

Berikut pemaparan para ahli stress dalam Deddy Mulyadi mengenai definisi:³²

- 1) Robbin memberikan pendapat, bahwa stres merupakan kondisi yang berubah-ubah sesuai dengan sumber daya, tekanan, dan peluang individu dengan sesuatu yang penting dan diharapkan padahal hal tersebut tidak pasti.
- 2) Michael memberikan gagasan bahwa stres merupakan suatu respon hasil adaptasi individu terhadap bervariasinya situasi, peristiwa, perilaku yang memberikan tekanan khusus pada seseorang.
- 3) Menurut Wahyono, stres dipahami sebagai kondisi ketegangan yang berdampak pada perasaan, cara berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang tinggi dapat menurunkan kemampuan individu dalam berinteraksi dengan lingkungan.³³

Dari berbagai paparan di atas dapat disimpulkan, stres merupakan sebuah tekanan dalam diri individu, baik berasal dari pekerjaan maupun dari luar pekerjaan, dimana tekanan tersebut menyebabkan individu merasa terbebani dan keberatan menyelesaikan berbagai kewajibannya.

³¹Maliah, *Perilaku Keorganisasian Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Idea Press Yogyakarta, 2017), 81.

³²Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan* (Bandung: Alfabeta, 2018), 223.

³³Maliah, *Perilaku Keorganisasian Teori dan Aplikasi*, 81.

Gejala pada individu yang mengalami stres dapat terlihat secara fisik maupun mental, perasaan gugup dan kekhawatiran sering dialami oleh mereka yang mengalami stres. Sikap tidak bersahabat seperti ketegangan dan temperamental.

Lebih lanjut, mereka mengambil jalan pintas dari stresnya dengan minum alkohol dan merokok. Stres juga dapat menurunkan kesehatan fisik orang yang mengalaminya seperti, darah tinggi dan insomnia. Walaupun faktor lain dapat pula menjadi penyebab, tapi tak menutup kemungkinan bagi stres untuk menjadi faktornya.

b. Stres Kerja Menurut Perspektif Islam

Dalam menjalani kehidupan umat manusia tidak selamanya berjalan lancar tanpa hambatan. Terkadang umat manusia diberikan cobaan oleh Allah SWT guna melihat hamb-hambanya. Sebagian Manusia dengan segala keterbatasannya dan kekurangannya merasa tidak mampu menghadapi cobaan tersebut. Namun, sebagian manusia yang lain mampu mengahdapinya dan menjadi hamba yang lebih baik.

Cobaan tersebut dapat muncul dalam berbagai aktivitas manusia, mulai dari saat berhubungan dengan keluarga, masyarakat bahkan saat bekerja. Dalam bekerja seringkali karyawan merasa tertekan dengan beban pekerjaannya dan tak sedikit yang mengalami stres. Ketika keimanan seseorang lemah ia lupa bahwa Allah memberikan cobaan sesuai dengan kemampuan hambanya. Allah memberikan panduan pada hambanya untuk mengelola dan menghindari stres dengan firmanNya pada surat Ali ‘Imran ayat 139, yang berbunyi:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ (١٣٩)

Artinya:”Dan janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman”.

Berikut beberapa langkah yang dapat dijalankan muslim untuk mengelola stres:³⁴

1) Niat Ikhlas

Islam memberikan dorongan pada umatnya untuk tetap menjaga keikhlasan dalam berusaha. Hikmah dari menjaga keikhlasan adalah ketika suatu usaha tidak berhasil maka ia tetap tenang dalam menghadapinya.

2) Sabar dan Salat

Kesabaran yang dimiliki seseorang akan memberikannya kemampuan berpikir yang jernih sehingga dalam menghadapi penyebab stress dapat mengambil keputusan yang tepat. Sedangkan salat dapat menjadi obat bagi ketakutan yang ditimbulkan oleh *stressor*.

3) Bersyukur dan bersedekah

Mensyukuri apa yang sudah diberikan dan selalu berserah diri akan menghindarkan diri dari sifat serakah dan beban pikiran lainnya.

4) Doa dan dzikir

Setelah berusaha maksimal untuk menggapai tujuan. Seorang muslim perlu bersandar kepada Allah SWT, untuk mengatasi rasa cemas yang tinggi maka berlindung kepada Allah SWT melalui doa dan dzikir.

c. Indikator Stres Kerja

Mangkunegara memberikan definisi bahwa stres kerja adalah kondisi emosional yang tertekan akibat dari pekerjaannya. Mangkunegara menambahkan Stres kerja memiliki beberapa indikator untuk mengukurnya sebagai berikut:³⁵

³⁴ Susatyo Yuwono, "Mengelola Stres dalam Perspektif Islam dan Psikologi", *Psycho Idea* 8, No. 2 (2010): 20-23, diakses pada 08 Januari 2020, Jurnalnasional.ump.ac.id.

³⁵ Rizal Miftachus Saliem, "Pengaruh Stres kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pada Karyawan", 25-26.

- 1) **Beban kerja**
Beban kerja yaitu rangkaian tugas dari organisasi yang harus diselesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.
- 2) **Waktu kerja**
Waktu kerja dapat didefinisikan sebagai jangka waktu yang diberikan perusahaan kepada pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) **Umpan balik yang didapatkan**
Umpan balik yang didapatkan yaitu timbal balik yang diberikan orang-orang dalam lingkungan kerja sebagai respon terhadap pekerjaan yang telah ditunaikan.
- 4) **Tanggung jawab**
Tanggung jawab yaitu suatu kondisi yang mengharuskan seseorang melakukan sesuatu sebagai respon jabatan yang dimiliki.

d. Penyebab Stres

Keadaan-keadaan yang menimbulkan rasa stres dapat berupa suatu hal yang kompleks, walaupun tak menutup kemungkinan stres dapat timbul dari faktor tunggal. Secara umum penyebab stres dapat dibagi menjadi dua, yaitu dari dalam pekerjaan dan dari luar pekerjaan.

Tidak selalu kondisi pekerjaan yang sama dan memberikan stres kepada tiap karyawan, responnya berbeda sesuai karakteristik karyawan. Misalkan ketika pihak manajemen memberikan prosedur kerja yang baru, salah satu karyawan akan cepat beradaptasi tetapi tidak dengan yang lain. Namun pada dasarnya ada beberapa kondisi kerja yang menimbulkan stres pada karyawan, diantaranya sebagai berikut:³⁶

- 1) Beban pekerjaan yang tinggi
- 2) Waktu yang kurang mencukupi
- 3) Pemimpin yang berkualitas buruk
- 4) Suasana politis yang tidak tenang
- 5) Respon yang tidak sesuai harapan

³⁶ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPF, 2018), 200-201.

- 6) Kurangnya pendelegasian wewenang sehingga sulit mengemban tanggung jawab
- 7) Ketidakjelasan peran
- 8) Frustrasi
- 9) Konflik antar individu

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

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

Selain faktor yang dikemukakan di atas, Robbins dalam Maliah mengelompokkan faktor-faktor yang menyebabkan stres menjadi empat, berikut empat hal tersebut:³⁷

- 1) Faktor lingkungan

Ketidakpastian lingkungan organisasi merupakan sesuatu hal yang tidak baik, pasalnya ketidakpastian ini dapat mempengaruhi struktur organisasi dan tingkat stres karyawan. Siklus bisnis yang berubah-ubah menyebabkan ekonomi sulit diprediksi. Jika ekonomi memburuk maka orang-orang cenderung cemas dengan keberlangsungan pekerjaan mereka. Di Negara Amerika atau negara yang memiliki politik relatif stabil, perubahan politik di dalamnya tidak begitu memicu stres masyarakat. Hal ini disebabkan perubahan yang terjadi mengikuti aturan-aturan yang pasti, namun berbeda jika perubahan politik di negara yang memiliki iklim politik tak stabil.

- 2) Faktor organisasi

Organisasi tempat bekerja memiliki beragam hal yang menyebabkan stres pada karyawan. Menyelesaikan tugas dengan cepat, menghindari kesalahan, beban kerja yang diluar nalar, teman kerja

³⁷ Maliah, *Perilaku Keorganisasian Teori dan Aplikasi* ,82-85.

yang tidak menyenangkan, atasan yang tidak peka dan penuh tuntutan merupakan beberapa contoh dari hal-hal yang menyebabkan stres kerja. Faktor-faktor organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga:

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

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

4) Stres bersifat aditif

Stres berkembang, setiap *stressor* yang abru dan sebelumnya menaikkan tingkat stres individu. Jadi, sebuah *stressor* tunggal saja relatif tidak penting. Tetapi, jika ditambahkan pada tingkat stres yang tinggi, *stressor* dapat menjadi hal sepele yang berakibat fatal. Ketika ingin melihat stres seseorang

maka harus diakumulasikan berbagai stres yang dialami, seperti stres peluang, hambatan dan tuntutan. Atau yang dimiliki tidak memenuhi apa yang diinginkan.

Menurut Hasibuan, stres pada karyawan disebabkan oleh hal-hal berikut:³⁸

- a) Beban kerja yang tinggi
- b) Kualitas pemimpin yang buruk
- c) Fasilitas dan tenggang waktu yang rendah
- d) Konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja
- e) Timbal balik yang tidak sesuai harapan

e. Akibat Stres

Dampak dan akibat stres itu sendiri menurut Robbins, dikelompokkan menjadi tiga gejala:³⁹

- 1) Fisik, yang ringan dapat berupa sakit kepala, yang berat dapat berupa darah tinggi dan sakit jantung.
- 2) Psikologis, seperti rasa cemas, putus asa dan naiknya ketidakpuasan kerja.
- 3) Perilaku, perilaku yang muncul akibat stres seperti menurunkan tingkat produktivitas, kemangkiran meningkat dan *turnover*

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

f. Mengatasi stres

Stres dapat mengganggu prestasi dari karyawan. Maka diperlukan upaya untuk mengurangi stres yang dialami oleh pegawai. Setidaknya terdapat dua pendekatan guna mengatasi stres, yaitu:⁴⁰

³⁸ Malayu P hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksa ra, 2014), 204.

³⁹ Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 225.

⁴⁰ Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, 225-228.

- 1) Pendekatan Individual
 - a) Disiplin dalam mengatur waktu
 - b) Penambahan waktu dan olahraga
 - c) *training* dan menenangkan diri
 - d) Perluasan pergaulan guna mendapat dukungan sosial yang lebih
- 2) Pendekatan Organisasional
 - a) Menciptakan iklim organisasi yang mendukung
 - b) Adanya proses rekrutmen yang selektif serta penempatan yang tepat
 - c) Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional
 - d) Penetapan tujuan yang realistis
 - e) Pendesainan ulang pekerjaan
 - f) Perbaikan dalam komunikasi organisasi
 - g) Membuat bimbingan konseling.

Selain cara-cara diatas, bidang kepegawaian juga turut bertanggungjawab menekan tingkat stres karyawan. Berikut beberapa cara yang dapat dilakukan:⁴¹

- 1) Berorientasi menekan tingkat stres pada karyawan dalam menyusun kebijakan.
- 2) Mengkomunikasikan rumusan kebijakan kepada seluruh karyawan. Saluran komunikasi yang jelas memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meminta bantuan ketika menghadapi stres.
- 3) Mengasah kepekaan para manajer sehingga mereka dapat mengetahui tanda-tanda stres yang dialami karyawan. Kepekaan ini dapat membantu manajer mengambil langkah yang tepat sebelum stres memberikan dampak buruk.
- 4) Memberikan edukasi kepada karyawan mengenai sumber stres dan cara mengelolanya.
- 5) Memastikan jalur komunikasi tidak terhambat agar para karyawan merasa ikut andil dalam mengelola stres.

⁴¹ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 302-303.

- 6) Mengidentifikasi dan mewaspadai kondisi-kondisi yang dapat memicu stres.
- 7) Memperbaiki desain pekerjaan, sehingga *stressor* dari dalam pekerjaan itu sendiri dapat diminimalisir.
- 8) Siaga ketika karyawan mengalami stres, sehingga dapat sigap memberi bantuan.

6. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Leadership sebagai cabang ilmu dipahami sebagai cara mengarahkan, memberi pengaruh dan mengontrol individu lain dalam menyelesaikan tugas berdasarkan perintah yang sudah direncanakan.

Menurut Ivancevich dalam Juliansyah, *leadership as a process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goal*. Pengertian ini menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses dari mempengaruhi orang-orang lain untuk menjadi perantara tercapainya tujuan organisasi, artinya seorang individu dapat memimpin walaupun bukan pemimpin secara formal. Peran dari pemimpin informal sama pentingnya dengan pemimpin formal.⁴²

Senada dengan pengertian diatas, definisi yang dikemukakan Stephen P. Robbins Irham Fahmi menyatakan kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mendorong perilaku orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. Dua definisi tersebut menekankan pada kemampuan mempengaruhi dan pencapaian tujuan, sedangkan menurut Ricky W. Griffin dalam Irham Fahmi menekankan pada aspek kemampuan mempengaruhi tanpa kekerasan.⁴³

Stodgill berpendapat bahwa, *leadership as the ability to influence a group toward the achievement of vision or set goals*. Kepemimpinan merupakan proses kegiatan kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja. House *et. al.* dalam Irham Fahmi, mendefinisikan bahwa *leadership is the ability of*

⁴² Juliansyah Noor, *Penelitian ilmu Manajemen* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015) 169.

⁴³ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2016), 68.

an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of organization. Pengertian ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi bawahan tetapi pemimpin juga berperan sebagai sumber inspirasi dan motivasi bawahan.⁴⁴

Ada berbagai macam pemimpin dan situasi kepemimpinan. Perbedaan ini memunculkan berbagai definisi tentang kepemimpinan. Berbagai definisi didasarkan pada karakteristik pemimpin, definisi lain didasarkan pada perilaku pemimpin. Hasil penelitian Bennis dalam Juliansyah, mengemukakan empat ciri utama pemimpin sebagai berikut:⁴⁵

- 1) Pemimpin melaksanakan fungsi pengarahan bagi yang dipimpin.
- 2) Turut andil dalam tumbuhnya kepercayaan yang dipimpin.
- 3) Pemimpin mempengaruhi tindakan dan diambil atau tidaknya resiko.
- 4) Pemimpin menjadi agen pemberi harapan.

b. Kepemimpinan Menurut Perspektif Islam

Dalam pemahaman keislaman Pemimpin merupakan suatu yang telah final dan menduduki peringkat yang paling tinggi dalam strata Islam atau biasa disebut “*imam*”. Pimpinan memiliki peran sebagai pengatur pola dan gerak secara strategis dalam kehidupan masyarakat. kompetensi dalam memimpin akan menentukan suatu masyarakat dapat mencapai tujuan seperti kesejahteraan dan ridho Allah SWT.

Nabi Muhammad merupakan suri teladan bagi umat Islam. Setiap karakteristiknya merupakan panutan, termasuk diantaranya kepemimpinan. Kepemimpinan dalam diri Nabi sangat sesuai dengan Al-Quran. Akhlak Rasul adalah Al-Qur’an, yang mana setiap tindakan Nabi merupakan manifestasi isi dari Al-Qur’an. Berikut peran Al-Qur’an sebagai pedoman dalam menjalankan

⁴⁴ Juliansyah Noor, *Penelitian ilmu Manajemen*, 170.

⁴⁵ Juliansyah Noor, *Penelitian ilmu Manajemen*, 169.

kepemimpinan. Dalam firman Allah SWT dalam surah As-Sajdah ayat 24:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ (٢٤)

Artinya: “dan kami jadikan di antara mereka imam-imam (pemimpin) yang memberikan petunjuk dengan perintah kami tatkala mereka sabar, dan adalah mereka yakin kepada ayat-ayat kami”.

Dari ayat diatas maka disimpulkan maknanya sebagai berikut:⁴⁶

- 1) Menjadi seorang pemimpin dalam arti jabatan merupakan karunia dari Allah. Begitupula kepemimpinan dalam arti bakat juga merupakan karunia Allah SWT.
- 2) Pemimpin dapat memberikan arahan sesuai dengan Al-Qur’an. Allah SWT memberikan panduan dalam Al-Qur’an agar senantiasa berperilaku adil, sabar, pemaaf, *sillaturrahmi*, menjaga amanah, terbuka dalam diskusi, tidak berlaku *dzhahim*, tidak tercerai berai, menjauhi alkohol dan judi.
- 3) Kesabaran merupakan sifat yang mutlak dimiliki pemimpin. Kesabaran tersebut akan membantu pemimpin dalam membaca situasi dan mengambil keputusan.
- 4) Kata yakin pada ayat di atas memiliki arti pemimpin harus yakin kepada ayat-ayat Allah baik yang tertulis dalam Al-Qur’an maupun yang tertulis di alam ini, yakin akan kebenarannya dan yakin bahwa semua itu berasal dari Allah SWT.

Moeheriono memberikan gagasan mengenai prinsip dasar kepemimpinan dalam Islam, berikut ketiga hal tersebut:⁴⁷

- 1) *Musyawahah*, Islam memberikan rambu-rambu bahwa jika seorang pemimpin akan berdiskusi maka hendaklah berdiskusi dengan orang yang

⁴⁶ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 415-416.

⁴⁷ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 417-418.

- berkompeten atau orang yang dapat memberikan saran konstruktif.
- 2) *Adil*. Keadilan adalah prinsip yang harus dipegang oleh pemimpin. Keadilan diwujudkan dengan pengambilan keputusan yang proporsional dan tidak terikat suku, warna kulit, ras dan agama. Allah mendorong kaum muslimin berlaku adil bahkan kepada musuh mereka.
 - 3) *Kebebasan berpikir*, Pemimpin yang islam idealnya perlu memberikan ruang bagi gagasan-gagasan yang sehat. Kritik dan saran yang konstruktif harus diterima dengan pikiran terbuka. Hal ini dimaksudkan agar jauh dari sifat pemimpin yang bertangan besi.

Kepemimpinan yang otoriter jauh dari gambaran kepemimpinan dalam Islam. Kepemimpinann dalam Islam selalu terbuka ketika bermusyawarah dengan rekan, bahkan dalam bermusyawarah tidak merendahkan dan menghargai pendapat. Objektif dalam mengambil keputusan serta penuh rasa keadilan. Hal-hal ini didasari pada fakta bahwa tanggungjawab kepemimpinan bukan hanya kepada yang dipimpin tetapi juga kepada Allah SWT.

c. Indikator Kepemimpinan

Indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kepemimpinan ada beberapa, berikut indikator kepemimpinan menurut Wahjosumidjo:⁴⁸

1) Bersifat adil

Sifat adil perlu diimplementasikan dalam berbagai bidang kehidupan manusia. Salah satunya adalah dalam organisasi. Rasa kebersamaan dapat dipahami sebagai kesepakatan yang tak selalu dilisankan oleh atasan dan bawahan tetapi selalu diamankan oleh keduanya.

⁴⁸ Nami Puspita Ningrum, "Pengaruh Kepemimpinan. Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Syariah KC Surakarta" *Skripsi IAIN Salatiga* (2018): 30-32, <http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id>, diakses pada 10 februari 2020.

2) Memberi sugesti

Dalam lingkup kepemimpinan dimana di dalamnya terdapat unsur mempengaruhi, sugesti memainkan perannya. Sugesti memainkan tugas sebagai cara memberi pengaruh dengan tetap menjaga harga diri bawahannya. Sugesti memberikan pula rasa kebersamaan dan partisipasi dalam organisasi.

3) Mendukung tujuan

Kepemimpinan yang baik tentu dapat menghantarkan organisasi mencapai tujuannya. Namun, tujuan dari organisasi bukan begitu saja terbentuk. Perumusan tujuan organisasi perlu mempertimbangkan keadaan organisasi dan kerjasama dari bawahan.

4) Katalisator

Mampu mendayagunakan sumber daya manusia, meningkatkan semangat dan kecepatan yang maksimal merupakan keadaan dimana seorang pemimpin dikatakan telah menjadi katalisator.

5) Menciptakan rasa aman

Rasa aman dapat tercipta manakala seorang pemimpin menjaga hal positif dan bersikap optimis ketika menghadapi permasalahan. Sikap pemimpin tersebut membuat bawahan tetap tenang dalam menyelesaikan tugasnya karena pemimpin menjamin keamanannya.

6) Sebagai wakil organisasi

Pada poin ini pemimpin dipandang sebagai teladan bagi bawahannya. Peran pemimpin dalam segala bidang kegiatan menjadi perhatian dan kata-katanya meninggalkan kesan bagi organisasi yang dipimpinya.

7) Sumber inspirasi

Semangat dari bawahan dapat dikatakan bersumber dari pimpinnya. Semangat pada bawahan akan menghantarkan mereka dalam sikap yang antusias dan efektif dalam menggapai tujuan organisasi.

8) Bersikap menghargai

Bukan saja pada kegiatan berorganisasi, seorang individu tentunya senang ketika mendapat penghargaan diri yang layak. Bawahan berharap adanya pengakuan dan penghargaan dari usaha mereka mencapai tujuan organisasi, maka sudah barang wajib bagi pemimpin untuk memberikan pengakuan dan penghargaan baik secara materil maupun nonmateril kepada mereka yang dipimpin.

d. Gaya Kepemimpinan

Mullin dalam Miftah mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam memimpin yang terwujud dalam pola tingkah laku atau bentuk tertentu. Beberapa gaya kepemimpinan menurut para ahli yang dirangkum Miftah Thoha sebagai berikut:⁴⁹

1) Gaya kepemimpinan kontinum

Jenis gaya kepemimpinan kontinum tergolong sebagai gaya yang klasik. Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt adalah orang pertama yang memperkenalkan gaya ini. Secara sederhana gaya ini mempengaruhi dua hal secara ekstrem. Bidang pengaruh dari pemimpin dan kebebasan bawahan. Pada dimensi yang pertama pemimpin mempertunjukkan kekuasaannya sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan demokratisnya. Kedua dimensi ini terpengaruh sesuai dengan keputusan yang diambil pemimpin. Dalam membuat keputusan pemimpin menggunakan tujuh model:

- a) Pemimpin menentukan keputusan tanpa campur tangan bawahannya. Bawahan cukup mendapatkan pengumuman tersebut. Model ini menunjukkan otoritas dari pemimpin dari sempitnya kebebasan bawahan.
- b) Pemimpin menjual keputusan. Model ini hampir sama dengan pertama dimana otoritas pemimpin

⁴⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali press, 2012). 50-61

masih besar dan bawahan belum berkontribusi dalam membuat keputusan.

- c) Pada model ketiga ini, terdapat kemajuan dimana pemimpin melemparkan ide, gagasan yang menimbulkan pertanyaan. Pada model ini pemimpin mulai memberikan ruang bagi bawahan untuk berkontribusi.
 - d) Pada model ini keputusan yang dibuat pemimpin hanya sementara, jadi keputusan tersebut ada kemungkinan berubah. Pada model ini otoritas pemimpin dikurangi dan bawahan mulai terlihat banyak berkontribusi dalam pembuatan keputusan.
 - e) Mode ini pemimpin memaparkan permasalahan dan meminta pendapat bawahan dalam membuat keputusan. Otoritas pemimpin digunakan dengan minimal, dan kebebasan bawahan diperbesar.
 - f) Pada model ini bawahan diminta membuat keputusan dan pemimpin cukup memberikan batasan-batasan. Dibandingkan model-model sebelumnya, model ini memiliki partisipasi bawahan yang lebih besar.
 - g) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Titik ekstrem otoritas pemimpin terbesar dalam model pertama dan kebebasan terbesar bawahan dalam model ketujuh ini.
- 2) Gaya manajerial grid

Pendekatan kepemimpinan ini memperhatikan dua aspek, pertama produksi dan hubungan manusia. Konsep yang ditawarkan Blake dan Mouton adalah gaya manajerial grid memfokuskan pada sektor produksi dan hubungan kerja dengan manusia. Aspek yang diperhatikan bukan berdasarkan kuantitas, seperti banyaknya produksi atau banyaknya interaksi dengan bawahan. Dalam hal produksi pemimpin perlu memikirkan luas dan bervariasinya produksi. Pemimpin harus secara jernih memahami kebijakan, proses, tatanan, kemampuan kreatif dan kualitas

pelayanan. Menyemperunakan tingkat efisiensi akan memperpaiki tingkat produktivitas sehingga volume hasil dapat naik. Fokus manajerial grid dalam hubungan manusia adalah pada harga diri, komitmen atau ketahanan, rasa tanggung jawab pemeliharaan lingkungan kerja dan kepuasan antar individu.

3) Tiga dimensi dari Reddin

William J. Reddin seorang professor sekaligus konsultan dari Kanada, beliau memberikan tambahan tiga dimensi dengan efektivitas modelnya. Pemimpin dengan tugasnya dan hubungan kerja menjadi dua hal yang mendasari pada gaya kepemimpinan. Dapat dipahami gaya kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Reddin sesuai dan berpengaruh terhadap lingkungan. Gaya ini memiliki kesamaan dengan gaya yang dikenal dalam penelitian Universitas Ohio yang mana penelitian ini juga menginspirasi pula gaya kepemimpinan manajerial grid. Gaya pada posisi tengah dapat ditarik menuju tingkat yang efektif maupun tidak efektif.

Gaya yang merupakan pengembangan dari gaya dasar adalah gaya yang efektif. Berikut beberapa gaya yang efektif:

- a) *Eksekutif*
- b) Pecinta pengembangan
- c) Otokratis
- d) Birokrat

Adapula gaya tergolong tidak efektif, berikut beberapa gayanya:

- a) Suka berkompromi
- b) *Missionary*
- c) *Otokratis*
- d) Menghindari tugas

4) Empat sistem manajemen dari Likert

Keberhasilan seorang pemimpin adalah saat berorientasi pada bawahan dan didasarkan pada komunikasi. Indikasi keberhasilan tersebut merupakan pendapat dari Likert. Selain indikator itu, pemimpin dikatakan berhasil jika menciptakan iklim saling mendukung antara pemimpin dan bawahan. 4

sistem kepemimpinan pada manajemen menurut Likert sebagai berikut:

- a. Sistem 1, manajer dalam sistem ini bersikap otoriter, tidak begitu mempercayai bawahan, eksploitasi bawahan dan paternalistik. Hukuman merupakan cara yang dominan digunakan untuk menggerakkan bawahan, walaupun terkadang juga memberikan penghargaan.
- b. Sistem 2, pada sistem ini pemimpin memberikan kepercayaan secara terselubung kepada bawahan, memberikan motivasi secara berimbang antara hadiah dan ketakutan. Namun, dalam sistem ini bawahan masih terkekang dalam membahas tugas dengan atasan.
- c. Sistem 3, *manajer konsultatif*, tingkat kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada bawahan sedikit. Sering meminta gagasan dari bawahan namun masih melakukan pengendalian pada keputusan yang dibuat. Cara mendorong bawahan dengan penghargaan dan sedikit hukuman. Adanya komunikasi, atasan dan bawahan lebih bebas membicarakan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.
- d. Sistem 4, kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada bawahannya adalah maksimal. Bawahan diandalkan dalam setiap permasalahan, seperti pemberian saran yang membangun. Mendorong bawahan dengan penghargaan yang ekonomis, dan membuat bawahan berkonsekwensi pada keputusan yang telah bawahan buat. Munculnya rasa kebebasan bawahan dalam membicarakan hal yang berhubungan dengan tugas.

pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipatif. Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan bersifat ekonomis, pemimpin mendorong bawahan bertanggung jawab membuat

keputusan dan juga melaksanakan keputusan. Bawahan secara mutlak mendapatkan kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugasnya bersama atasan.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun kajian pustaka tersebut peneliti telah meporel 5 jurnal yang telah ada. Walaupun mempunyai kesamaan tema tetapi berbeda dalam titik fokus pembahasannya. Jadi, apa yang sedang penulis teliti merupakan hal yang baru. Namun, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki beberapa kesamaan dan perbedaan dengan penelitian ini.

Laksmi Siti Dwi Irvianti dan Renno Eka Verina, “Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT XL Axiata TBK Jakarta”, penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2015 dengan menggunakan 3 variabel bebas yaitu stres kerja, beban kerja dan lingkungan kerja, dan satu variabel terikat yaitu *turnover intention*. Dalam melakukan penelitian mereka menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja terhadap *turnover intention*. Ada pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap *turnover intention*. Ada pengaruh negatif dan signifikan antara lingkungan organisasi terhadap *turnover intention*.⁵⁰ Pada penelitian yang saya lakukan mempunyai beberapa persamaan dan perbedaan dengan jurnal penelitian Laksmi Siti Dwi Irvianti dan Renno Eka Verina. Persamaannya yaitu memiliki tema yang sama yaitu melakukan penelitian pada *turnover intention*, variabel bebas (X) yaitu pada variabel stres kerja, variabel terikat (Y) yaitu *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya pada variabel bebas (X) yaitu pada beban kerja dan iklim kerja.

Syarief Iskandar, Sri Marhanah, dan A.h Galih Kusumah, ”Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Departemen *Front Office* di Hotel IBIS

⁵⁰ Laksmi Sito Dwi Irvianti dan Renno Eka Verina “Pengaruh Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Pt Xl Axiata Tbk Jakarta”, *Binus Business Review* 6, no. 1 (2015): 117-126, journal.binus.ac.id, diakses pada 14 september 2019.

Bandung Trans Studio”, penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2015 dengan menggunakan satu variabel bebas yaitu kepemimpinan dan satu variabel terikat yaitu *turnover intention*. Dalam melakukan penelitian mereka menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan.⁵¹ Penelitian yang penulis laksanakan mempunyai persamaan dan perbedaan dengan penelitian Syarief Iskandar, Sri Marhanah, dan A.h Galih Kusumah. Persamaannya terletak pada pemilihan variabel independen (X) yaitu kepemimpinan dan variabel dependen (Y) yaitu *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya yakni jumlah variabel dependen yang digunakan. Penelitian penulis menggunakan tiga variabel dependen yaitu kepuasan kerja dan stres kerja. Selain perbedaan variabel, penelitian ini juga memiliki perbedaan studi kasus.

Muhammad Irfan Nasution,”Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Medical Representative”, penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2017 dengan menggunakan 3 variabel bebas yaitu stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan satu variabel terikat yaitu *turnover intention*. Dalam melakukan penelitian ia menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*

⁵¹ Syarief Iskandar dkk, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention karyawan Departemen Front Office di Hotel Ibis Bandung Trans Studio”, *Jurnal Manajemen Resort dan Leisure* 12, no. 2 (2015): 45-56, ejournal.upi.edu, diakses pada 13 september 2019.

melalui komitmen organisasi.⁵² Pada penelitian yang saya lakukan mempunyai beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian Muhammad Irfan Nasution. Persamaannya mempunyai tema yang sama yaitu melakukan penelitian pada *turnover intention* karyawan, variabel bebas (X) yaitu pada stres kerja dan kepuasan kerja, variabel terikat (Y) *turnover intention*, dan menggunakan data kuantitatif. Sedangkan perbedaannya pada teknik analisis jalur, variabel bebas (X) yaitu komitmen organisasi dan studi kasus.

Arief Rachman Hakim, R. Joko Sugiharjo, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada PT Bank OCBC NISP TBK Jakarta Pusat”, penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2018 dengan menggunakan dua variabel bebas yaitu kepuasan kerja dan stres kerja, dan satu variabel terikat yaitu *turnover intention*. Dalam melakukan penelitian mereka menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Tidak Signifikan Terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.⁵³ Penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian di atas memiliki beberapa persamaan dan perbedaan. Persamaannya penelitian ini memiliki tema yang sama yaitu mengkaji *turnover intention* karyawan, variabel independen (X) yaitu kepemimpinan dan stres kerja, variabel dependen (Y) *turnover intention*, menggunakan data kuantitatif. Sedangkan perbedaannya pada penelitian penulis menambah variabel dependen (X) kepuasan kerja, dan studi kasus.

Samroatu Sa’adah dan Arif Partono Prasetio, “Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT Internusa Jaya Sejahtera Merauke”, penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2018 dengan menggunakan satu variabel bebas yaitu stres kerja dan satu variabel terikat yaitu *turnover*

⁵² Muhammad Irfan Nasution, “Pengaruh Stress Kerja, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention Medical Representative*”, *Jurnal Ilmiah Manajemen* 7, no. 3 (2007): 407-428, garuda.ristekdikti.go.id, diakses pada 24 oktober 2019.

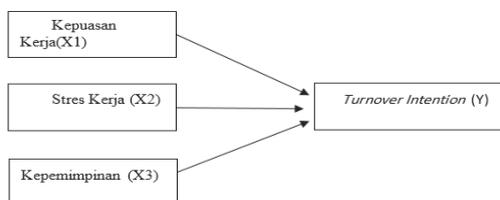
⁵³ Arief Rachman Hakim, R. Joko Sugiharjo, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada PT Bank OCBC NISP TBK Jakarta Pusat”, *Jurnal Tekun* 1, no. 1 (2018): 60-69, Publikasi.Mercubuana.ac.id, diakses pada 24 oktober 2019.

intention. Dalam melakukan penelitian mereka menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention* pada Karyawan PT Internusa Jaya Sejahtera.⁵⁴ Dalam jurnal ini terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan. Persamaanya pada tema yang dipilih yaitu *turnover Intention*, variabel bebas (X) stres kerja, variabel terikat (Y) *turnover intention*, dan analisis data kuantitatif. Sedangkan perbedaanya pada penelitian penulis menambahkan variabel dependen berupa kepuasan kerja dan kepemimpinan, dan studi kasus.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan hubungan teori dengan fokus permasalahan penelitian yang diwujudkan dalam model konseptual.⁵⁵ Sesuai uraian dari landasan teori di atas, maka menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X_1) berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di Jenang Karomah (Y), stres kerja (X_2) berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di Jenang Karomah (Y), kepemimpinan (X_3) berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di Jenang Karomah (Y). Berdasarkan uraian tersebut, untuk lebih mudah dalam memahami alur proses berpikirdalam penelitian ini, dapat diperhatikan gambar berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



⁵⁴ Samrotu Sa'adah dan Arif Partono Prasetio "Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT Internusa Jaya Sejahtera Merauke", *JRMB* 13, no. 1 (2018): 59-67, e-journalfb.ukdw.ac.id, diakses pada 23 september 2019.

⁵⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 128.

Pada gambar 2.1 menunjukkan kerangka pemikiran pada penelitian ini. Dalam gambar tersebut dipaparkan mengenai alur pengaruh dari variabel kepuasan kerja, stres kerja dan kepemimpinan terhadap variabel *turnover intention*.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang bersifat praduga dari peneliti dalam menjawab rumusan masalah penelitian.⁵⁶ Berikut beberapa hipotesis yang digunakan:

1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Kepuasan kerja dipahami sebagai sikap yang berlandaskan perasaan pekerja dalam melihat pekerjaannya. Nilai positif dalam bekerja, taat pada aturan, dan kinerja menjadi cerminan sikap ini. Kepuasan kerja dapat dinikmati pekerja tidak saja dalam bekerja.⁵⁷

Henry Simamora menjelaskan ketidakpuasan merupakan salah satu variabel yang paling signifikan dengan putaran karyawan. Ketidakpuasan menyulut putaran karyawan yang tinggi dan biaya rekrutmen juga pelatihan karyawan baru.⁵⁸ Teori ini diperkuat oleh tulisan Muhammad Irfan Nasution yang berjudul “Pengaruh Stress Kerja, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention Medical Representative*” menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan yang rendah pada pekerjaannya akan cenderung memiliki keinginan yang tinggi untuk keluar dari pekerjaannya.

Dari uraian tersebut dihasilkan hipotesis, yaitu:

H1 : kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan.

H0 : kepuasan kerja tidak berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 134.

⁵⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 202.

⁵⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2014), 156.

2. Pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*

Pada dasarnya stres kerja merupakan *pressure* dalam diri pekerja akibat rangkaian tugas yang diberikan dan menciptakan kondisi individu terbebani dalam keharusan menyelesaikannya. Stres dipahami sebagai tekanan yang tidak norma dalam diri seseorang akibat kewajiban tertentu.⁵⁹

Dalam penelitian Samrotu Sa'adah dan Arif Partono Prasetyo yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT Internusa Jaya Sejahtera Merauke menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan arah pengaruhnya positif yang memiliki arti apabila stress kerja meningkat maka *turnover intention* pun meningkat. Demikian juga sebaliknya, apabila stres karyawan meningkat maka *turnover intention* pun akan meningkat.

Dari uraian tersebut dihasilkan hipotesis, yaitu:

H2 : stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan.

H0 : stres kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan.

3. Pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada *pencapaian* tujuan. Dalam mengkaji kepemimpinan hendaklah tidak dikotomikan, melainkan dua hal tersebut adalah keselarasan. Pemimpin seyoganya memiliki jiwa *leadership*.⁶⁰

Kaitan antara apa yang ditampilkan dan cara berperilaku antar individu menjadi penentu peran dari seseorang. Motivasi menjadi fokus seorang yang berjiwa kepemimpinan. Motivasi diubah sedemikian rupa sehingga dapat perilaku dapat mengamini. Cara yang

⁵⁹ Dedy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 223.

⁶⁰ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2016), 68-69.

dilakukan untuk meningkatkan motivasi adalah pemberian sanksi dan penghargaan.⁶¹

Dalam penelitian Orchita Puspasari dan Rini Nugraheni (2016) yang berjudul Analisis Pengaruh Kompensasi, Komitmen, Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* (Studi pada perusahaan X) menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar $-2,730$ dengan menggunakan level *significance* (taraf signifikan) sebesar 5% didapatkan nilai signifikansi 0,008, menandakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Dari uraian tersebut dihasilkan hipotesis, yaitu:

H3 : Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan.

H0 : Kepemimpinan tidak berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan.

⁶¹ Juliansyah Noor, *Penelitian ilmu Manajemen* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 171.