

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena tercapainya tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kinerja individu yang ada. Sumber Daya Manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan (Soemarsono, 2018). Sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai jika sumber daya manusia tidak memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu karyawan harus dipuaskan agar mereka termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diembannya agar kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan (Hendri,2021).

Perkembangan bisnis sekarang ini memaksa perusahaan untuk bersaing ketat agar mampu bertahan pada bisnisnya. Perusahaan yang mampu bertahan dalam ketatnya persaingan saat ini bisa dikatakan sebagai perusahaan yang berhasil dalam membangun keunggulan kompetitif dan tentu memiliki kinerja yang baik (Hardi, 2019). Kinerja perusahaan dapat dilihat dari kinerja secara keuangan dan non keuangan. Demi memenangkan persaingan perusahaan harus memiliki strategi yang baik dalam menciptakan laba bagi bisnisnya (Authar, 2019).

Seiring dengan berkembangnya sebuah perusahaan maka akan muncul berbagai macam permasalahan terkait dengan sumber daya manusia. Salah satu permasalahan serius yang menyangkut sumber daya manusia perusahaan adalah *turnover intention* karyawan. Robbins dan Judge (2018) mengemukakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk

meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan oleh kurang menariknya pekerjaan saat ini atau tersedianya alternatif pekerjaan lain. *Turnover intention* merupakan sebuah masalah besar bagi perusahaan dalam ketatnya persaingan global, karena kondisi tersebut dapat memberi pengaruh terhadap kedudukan perusahaan (Al-Suraihi et al., 2021).

Hanoto (2022) menyatakan bahwa *turnover* merupakan pergerakan keluarnya tenaga kerja dari tempatnya bekerja. *Turnover intention* adalah suatu keadaan dimana karyawan memiliki niat yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda (Sutikno, 2020). *Turnover Intention* haruslah disikapi sebagai fenomena dan perilaku manusia dalam kehidupan suatu perusahaan, baik dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa apabila tingkat keinginan karyawan untuk berpindah begitu tinggi akan menimbulkan dampak yang kurang baik bagi perusahaan, baik secara internal maupun eksternal (Alias et al., 2018).

Turnover intention yang tinggi akan menciptakan ketidaksetabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada, serta tingginya biaya pengelolaan sumber daya manusia yang dimulai dari awal biaya rekrutemen sampai dengan pelatihan tentu membuat masalah *turnover intention* harus disikapi dengan serius oleh perusahaan (Eliyana, 2022). Apabila *turnover intention* yang dimiliki karyawan berada pada kategori yang tinggi hal tersebut akan berakibat pada kinerja karyawan, baik secara hasil maupun sikap karyawan terhadap pekerjaan (Asmara, 2018). Faktor faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* adalah konflik organisasi, stres kerja, dan beban kerja. Perbedaan sudut pandang dan prinsip sering sekali menjadi pemicu terjadinya konflik. Selain itu stres kerja juga menjadi

faktor penyebab *turnover intention* karyawan, stres membuat karyawan menjadi mudah marah, agresif dan tidak korporatif. Beban kerja yang terlalu banyak juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok atau kelompok yang lebih besar. Konflik merupakan bagian yang tak dapat terpisahkan dari masyarakat (Budiman, 2019). Konflik merupakan suatu perselisihan antara dua belah pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka, dan atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya (Semidt dan Kochan, 2018). Menurut Hamali (2018) konflik organisasi adalah suatu gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku bermusuhan terhadap individu atau kelompok lain, sehingga dapat mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Dalam sebuah perusahaan konflik organisasi juga dapat dirasakan oleh seluruh pegawai. Konflik Organisasi dapat mempengaruhi *turnover intention* karena kesenjangan yang terjadi di dalam perusahaan membuat karyawan memiliki niat mencari alternatif pekerjaan lain. Penelitian mengenai konflik organisasi terhadap *turnover intention* juga pernah dilakukan oleh Hardi (2019) yang menunjukkan hasil bahwa konflik organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah stres kerja. Hamali (2018) mengemukakan bahwa stres kerja merupakan kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan, dan gejalanya dialami oleh setiap orang yang tertekan. Sunandar (2018) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki beban pekerjaan tinggi, kebijakan yang dapat merugikan karyawan, struktur organisasi yang tidak baik, dan konflik di dalam perusahaan akan

mengakibatkan karyawan mengalami stres.

Apabila stres kerja dialami karyawan dibiarkan begitu saja oleh perusahaan, maka akan memberikan dampak yang kurang baik bagi perusahaan. Adanya stres kerja berdampak kepada penurunan kepuasan kerja sehingga dapat mempengaruhi *turnover intention* (Primayanti dkk., 2022). Penelitian terkait stres kerja terhadap *turnover intention* pernah dilakukan oleh Kariyani (2022) yang menunjukkan hasil bahwa faktor stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Kemudian faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah beban kerja. Vanchapo (2020) Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu, apabila pekerjaan tidak berhasil dalam waktu yang ditentukan maka tugas atau pekerjaan tersebut menjadi suatu beban kerja. Menurut Monika (2018) beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan dalam keadaan normal dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja berarti tanggungan yang harus dikerjakan sebagai tanggungan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan adanya tuntutan tugas dan target kerja yang harus dicapai membuat karyawan harus bekerja lebih maksimal, apabila target tidak sesuai maka membuat karyawan merasa terbebani sehingga ini akan mempengaruhi niatan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Lestari, 2021). Persepsi terhadap beban kerja setiap individu atau karyawan pastinya berbeda beda, akan tetapi semakin tinggi beban kerja seseorang tentu akan memberikan persepsi negatif terhadap pekerjaannya, dan akhirnya dapat menyebabkan seseorang ingin memiliki niatan keluar dari pekerjaannya atau *turnover intention* (Rini dkk., 2020). *Turnover*

intention merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari oleh suatu perusahaan dan sangat merugikan perusahaan karena banyak waktu serta biaya yang terbuang untuk menyeleksi dan mentraining karyawan baru.

Turnover Intention yang tinggi merupakan salah satu ukuran yang mengindikasikan adanya masalah yang terjadi di perusahaan dan sudah seharusnya ditangani dengan serius oleh semua perusahaan termasuk perusahaan Batur Natural Hot Spring. Batur Natural Hot Spring adalah salah satu objek wisata pemandian air panas yang terkenal di Kabupaten Bangli. Wayan Absir selaku Direktur Batur Natural Hot Spring menjelaskan bahwa tempat pemandian air panas ini sudah ada sejak tahun 2008. Di tempat tersebut terdapat tujuh kolam air panas dan satu kolam suci yang disakralkan.

Pengunjung yang datang ke Batur Natural Hot Spring berasal dari berbagai penjuru baik wisatawan lokal maupun wisatawan dari luar negeri. Sebagai objek wisata yang ramai pengunjung tentu saja Batur Natural Hot Spring dikelola oleh banyak karyawan. Sebagai usaha yang bergerak dibidang pariwisata pihak manajemen Batur Natural Hot Spring perlu memperhatikan permasalahan yang berkaitan dengan *turnover intention*.

Berdasarkan data informasi yang didapatkan dari HRD (*Human Resource Departement*) Batur Natural Hot Spring terdapat karyawan yang keluar masuk periode 2022 yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
Turnover Karyawan Batur Natural Hot Spring
Tahun 2022

No	Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun
1	2022	54	7	18	43

Sumber: Batur Natural Hot Spring, 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa pada tahun 2022 karyawan yang keluar sebanyak 18 orang sedangkan karyawan yang masuk sebanyak 7 orang. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* pada karyawan Batur Natural Hot Spring cukup tinggi.

Menurut data observasi dan wawancara awal dengan beberapa karyawan Batur Natural Hot Spring bahwa peningkatan keluar masuknya karyawan ditemukan indikasi keinginan untuk meninggalkan perusahaan dikarenakan adanya konflik organisasi yang ditemukan pada indikator ketegangan masalah pribadi, masalah seperti ini tentu hal ini akan berdampak pada *turnover intention* dalam perusahaan. Dengan adanya konflik membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam menjalankan tugasnya sehingga mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri.

Konflik di dalam organisasi biasanya muncul dalam berbagai bentuk dan corak, yang dapat merintangikan hubungan antar karyawan bahkan hubungan antar kelompok, berhadapan dengan orang-orang yang memiliki pandangan yang berbeda, sering berpotensi terjadinya pergesekan, sakit hati, dan lain-lain (Budiman, 2019). Selain itu, karyawan dituntut untuk bekerja dengan target dan

tanggung jawab yang tinggi dengan fasilitas minim yang diberikan. Fenomena menyangkut masalah stres kerja diketahui pada indikator tuntutan tugas dan peran yang terlalu tinggi.. Stres yang berlebihan sering sekali membuat psikologis karyawan menjadi terganggu sehingga mempengaruhi kinerja karyawan dan berpotensi membuat karyawan ingin meninggalkan pekerjaanya.

Kemudian juga diketahui menjadi penyebab peningkatan *turnover intention* karyawan Batur Natural Hot Spring adalah masalah beban kerja yang diketahui pada indikator tuntutan tugas dan target yang harus dicapai, karyawan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab menjaga kebersihan kolam sedapat mungkin harus menyelesaikan tugas dengan baik, karyawan yang minim dengan kolam yang begitu banyak dan luas. Dengan adanya tuntutan tugas dan target yang harus dicapai membuat karyawan merasa terbebani.

Beberapa penelitian terdahulu mengenai *turnover intention* karyawan yang dilakukan oleh beberapa peneliti ternyata menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Hardi (2019) menunjukkan hasil bahwa konflik berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Namun penelitian yang dilakukan oleh Lukmawati (2020) mendapatkan hasil bahwa konflik peran tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intenntion*. Menurut penelitian Kariyani (2021) dan Nasution (2019) mengatakan bahwa faktor stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil berbeda didapatkan penelitian Tarigan (2021) menyatakan stres kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

Penelitian lain juga pernah dilakukan oleh Gayatri (2020), Wijaya dan Suhardiyah (2021), Purwati (2021) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian oleh Ninda Aristawati (2019), Rizky, dkk (2021), menunjukkan hasil bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul "Pengaruh Konflik Organisasi, Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Batur Natural Hot Spring".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah konflik organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Batur Natural Hot Spring?
- 2) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Batur Natural Hot Spring?
- 3) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada Batur Natural Hot Spring?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik organisasi terhadap *Turnover Intention* pada Batur Natural Hot Spring
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *Turnover Intention* pada Batur Natural Hot Spring.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *Turnover Intention* pada Batur Natural Hot Spring.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yang terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapun manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

- a) Penelitian ini diharapkan menambah wawasan serta pengetahuan penulis dan dapat sebagai alat untuk menstraformasikan ilmu yang didapat di bangku kuliah dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.
- b) Menjadi bahan acuan bagi peneliti lain yang berminat meneliti permasalahan yang terkait dengan penelitian ini.
- c) Memberikan informasi dalam mengembangkan teori yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi mahasiswa

Memberikan informasi bagi mahasiswa agar mampu mengambil langkah-langkah yang tepat dalam upaya meningkatkan perhatian pada bidang sumber daya manusia.

b) Bagi dosen

Penelitian ini dapat memberikan masukan dalam membantu peningkatan program pengajaran sumber daya manusia.

c) Bagi lembaga

Dapat memberikan informasi yang bermanfaat sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan dalam rangka meningkatkan pengetahuan tentang sumber daya manusia.

BAB II

TINJAU PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Social Exchange Theory*

Teori Social Exchange digagas oleh Blau pada tahun 1964. Teori ini menyatakan bahwa karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka bahwa sebuah organisasi dapat melakukan tindakan positif terhadap karyawan dengan harapan bahwa inisiatif tersebut akan mendapat balasan dalam hal kesetiaan terhadap organisasi, sehingga dapat mengurangi *turnover intention*. (Blau, 1964). Dalam hal ini, karyawan akan mengevaluasi perlakuan yang diterima dari organisasi untuk menentukan apakah akan melanjutkan hubungan atau tidak melanjutkan.

Teori pertukaran sosial dapat berhubungan dengan niat untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) melalui perspektif pertukaran yang terjadi di tempat kerja. Teori ini mengasumsikan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada pertukaran yang saling menguntungkan. Jika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka tidak diakui atau mereka tidak mendapatkan kenyamanan dan keamanan yang diharapkan dari organisasi, mereka mungkin cenderung memiliki niat untuk berpindah pekerjaan. Sebaliknya, jika karyawan merasa dihargai dan mendapatkan dukungan serta imbalan yang memadai, mereka mungkin lebih cenderung untuk tetap tinggal.

Hubungan antara variabel *turnover intention* dengan *Teori Social Exchange* yaitu teori pertukaran sosial dapat menjelaskan bagaimana persepsi karyawan tentang keseimbangan antara investasi mereka dalam organisasi dengan timbal balik yang mereka terima dapat mempengaruhi keputusan mereka untuk tinggal atau pergi.

2.1.2 *Turnover Intention*

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dengan demikian *intensi turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama kerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya. (Zeffane, 1994; dalam Yuniar, 2008)

Henry Simamora (2006) menyebutkan *Turnover Intentions* merupakan perpindahan (*movement*) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. perpindahan kerja dalam hal ini adalah perpindahan secara sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*).

Turnover intention mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri

(*withdrawl cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987; dalam Nugroho, 2008) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Abelson (1987; dalam Nugroho, 2008) juga menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Dalam Robbins (1996), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Penggantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi

adalah suatu fenomena paling penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Mobley (1986), mengemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah : “berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan”. Dari kedua definisi di atas, disimpulkan bahwa *turnover* adalah aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Namun definisi yang dikemukakan Mobley lebih menekankan pada karyawan yang berhenti.

1. Faktor Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Dalam penelitiannya (Novliadi, 2007) mendapati bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan dalam organisasi, dan kepuasan kerja.

- a) Usia Maier (1971; dalam Novliadi, 2007) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat turnover yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan *intensi turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi turnovernya (Mobley, 1986; dalam Novliadi, 2007). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang 20

menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat yang baru, atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru.

- b) Lama Kerja U.S. Civil Service Commission (1997) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama (menurut Mobley, 1986; dalam Novliadi, 2007) Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerja-pekerja baru itu masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja-pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggungjawab lebih besar daripada pekerjaan-pekerjaan baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan (Handoyo, 1987; dalam Novliadi, 2007).
- c) Tingkat Pendidikan dan Intelegensi Mowday dkk (1982; dalam Novliadi, 2007) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini Maier (1971; dalam Novliadi, 2007) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan

memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggungjawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987; dalam Novliadi, 2007).

d) Keikatan terhadap perusahaan Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti di tahun yang berbeda menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi turnover. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday dkk, 1982; dalam Novliadi, 2007). Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e) Kepuasan kerja Penelitian-penelitian yang banyak dilakukan menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan turnover. Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi

kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan Yukl, 1977; dalam Novliadi, 2007).

2. Indikator *Turnover intention*

Menurut *Mobley et al* (dikutip oleh Halimah *et al*, 2016) Indikator pengukuran *turnover* terdiri atas:

- 1) Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*): Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
- 2) Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*): Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- 3) Niat untuk keluar (*Intention to quit*): Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya

2.1.3 Konflik Organisasi

Menurut Sunyoto (2012) konflik adalah ketidak setujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karenamereka harus menggunakan daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Menurut Hamali (2018) konflik kerja adalah

suatu gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga memengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Sedangkan menurut Nelson dan Quick dalam Umam (2012) mengemukakan bahwa konflik kerja adalah suatu situasi yang tujuan, sikap, emosi dan tingkah laku yang bertentangan menimbulkan oposisi dan sengketa antara dua kelompok atau lebih. Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik merupakan suatu sikap ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap saling bertentangan yang dapat mempengaruhi kinerja, dan juga proses yang bermula dari konflik terpendam yang jika berkembang dapat membahayakan organisasi atau perusahaan.

1) Indikator Konflik

Konflik sendiri mempunyai indikator yang menentukan penyebab terjadinya konflik. Menurut Fitriana (2013:192) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut: kesalahan komunikasi, perbedaan tujuan, perbedaan dalam penilaian atau persepsi, interpendensi aktivitas kerja, kesalahan dalam afeksi.

1) Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut..

2) Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut

3) Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja

4) Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus

5) Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

Indikator konflik yang dipakai sebagai dasar dalam penelitian ini adalah sesuai dengan paradigma Fitriana (2013,192) adalah sebagai berikut: kesalahan komunikasi yaitu ada informasi yang tidak secara utuh sampai ke penerima informasi, perbedaan tujuan yaitu adanya ketidaksamaan dalam tujuan yang ingin dicapai, perbedaan dalam penilaian persepsi, interdependensi aktivitas kerja yaitu tidak bisa kerja tanpa bantuan yang lain, dan kesalahan dalam afeksi yaitu menciptakan suasana tidak nyaman pada tempat kerja.

2.1.4. Stres Kerja

Stres adalah kondisi dinamik yang di dalamnya individu menghadapi peluang, kendala (constraints) atau tuntutan (demands) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Secara lebih khusus, stres terkait dengan kendala dan tuntutan. Kendala

adalah kekuatan yang mencegah individu dari melakukan apa yang sangat diinginkan sedangkan tuntutan adalah hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan. (Robbins, 2006) setiap tindakan ekstern (lingkungan), situasi atau peristiwa yang berlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik terhadap seseorang.

Stres berarti suatu tuntutan hal-hal yang sangat berbeda atau secara sederhana atau diartikan sebagai sesuatu yang melibatkan interaksi antara individu dengan lingkungan.

Menurut pendapat Kreitner dan Kinicki (2003; dalam Widyasari, 2009) "Stres adalah suatu respons yang adaptif dihubungkan oleh karakteristik atau proses psikologis individu, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik khusus seseorang".

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari stres itu sendiri adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang individu mengalami suatu kegagalan sehingga mengakibatkan perubahan bentuk secara psikologis yang mempengaruhi emosi dan proses berfikir seseorang karena tekanan yang dihadapi baik dari dalam maupun dari luar lingkungan organisasi.

1. Indikator Stres Kerja

Beberapa indikator stres kerja yang mungkin dapat dialami oleh pegawai diantaranya adalah tuntutan pekerjaan yang sering memaksa pegawai bekerja diluar dari kemampuannya, adanya pencapaian-pencapaian yang belum diraih oleh pegawai, persaingan yang ketat, beban pekerjaan yang terlalu berat, dan lingkungan kerja yang kurang nyaman dapat memicu stres kerja pada pegawai.

Indikator stres kerja menurut Robbins (dalam Jafar, 2018:14-15) adalah sebagai berikut:

- 1) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, dan tata kerja letak fisik.
- 2) Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- 3) Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.
- 4) Struktur organisasi, gambaran intansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
- 5) Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

Stres kerja dapat mempengaruhi keadaan fisik dan psikologis seseorang. Hal ini dapat membuat seseorang menjadi cemas, mudah marah, kehilangan semangat bekerja.

2.1.5. Beban Kerja

Beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus dikerjakan pada waktu tertentu. Karena setiap pekerjaan yang diterima oleh pekerja akan menjadi tanggung jawab dan akan menjadi beban kerja. Dari segi ergonomik setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang baik terhadap kemampuan fisik, kemampuan kognitif dan keterbatasan manusia yang menerima

beban tersebut, Munandar (2011).

Schultz dan Schultz (2012) menyatakan beban kerja adalah terlalu banyak pekerjaan pada waktu yang tersedia atau melakukan pekerjaan yang terlalu sulit untuk karyawan. Beban kerja merupakan kemampuan tubuh dalam menerima pekerjaan. Moorhead, Griffin, (2010), menyatakan bahwa konsekuensi final dari struktur peran yang lemah adalah kelebihan beban kerja (peran) yang terjadi ketika ekspektasi untuk peran tersebut melampaui kemampuan individual. Ketika seorang manajer memberikan beberapa tugas besar kepada seorang karyawan sekaligus sambil meningkatkan beban kerja regular orang tersebut, karyawan tersebut mungkin akan mengalami beberapa kelebihan beban kerja.

Beban kerja yang bisa menyebabkan terjadinya stres kerja diantaranya adalah sistem pemberian tugas yang berlebihan, dan tekanan dan sikap pimpinan terhadap target kerja yang kurang adil dan tidak wajar. Hal-hal tersebut bisa menyebabkan terjadinya stres kerja karyawan, Abdurrahmat Fathoni (2014).

Indikator Beban Kerja

Pengertian beban kerja menurut (Suwatno, 2011) adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi. Dalam mengukur variabel beban kerja digunakan indikator- indikator menurut Putra (2012) dalam Rena (2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Target yang harus dicapai. Target perusahaan harus dicapai dengan perhatian penuh karyawan, sehingga target adalah hasil yang ingin di

capai perusahaan atas pesanan dan kebutuhan perusahaan.

- 2) Kondisi pekerjaan, situasi dalam perusahaan juga mempengaruhi kondisi para karyawan. Kondisi pekerjaan akan menentukan tingkat produktifitas karyawan.
- 3) Penggunaan waktu kerja, waktu kerja tiap karyawan kadang berbeda, sehingga untuk memaksimalkan waktu demi produktifitas perlu penggunaan waktu kerja yang optimal.
- 4) Standar Pekerjaan, standar operasional kerja adalah tata kerja laksana dalam pekerjaan sehingga acuan kerja menjadi tolok ukur keberhasilan dalam pengembangan perusahaan.
- 5) Konsistenitas pekerjaan, perusahaan harus menentukan target kerja secara konsisten, sehingga karyawan memiliki beban optimal dalam menjalankan usaha

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang berkaitan *turnover intention* telah banyak dilakukan di indonesia. Penelitian-penelitian tersebut meneliti berbagai macam indikator untuk mengetahui pengukuran *turnover intention*. Berikut ini beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2.2.1 Pengaruh konflik organisasi terhadap *turnover intention*

- 1) Randi Saputra (2017) dari hasil penelitiannya yang berjudul Pengaruh Konflik Kerja dan Jaminan Sosial Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Riau Crumb Rubber Factory Kota Pekanbaru, membuktikan bahwa konflik organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.
- 2) Berdasarkan hasil penelitian dari Bima Hardi (2019) yang berjudul Pengaruh

Konflik, Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada CV Honda Karya Utama Kisaran, menunjukkan hasil bahwa konflik berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Erika Yuliani Lukmawati (2020) dengan judul Pengaruh Job Stress, Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*, Menunjukkan hasil bahwa konflik peran tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
- 4) Berdasarkan hasil penelitian dari Vennyliya Thendra (2007) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Konflik Peran Terhadap *Turnover Intention* Auditor dengan Menggunakan Kepuasan Kerja sebagai Intervening Variable, menunjukkan hasil bahwa konflik peran memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap *turnover intention* auditor.

2.2.2 Pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*

- 1) Penelitian yang disusun oleh Kariyani (2021), dengan judul Pengaruh Job Insecurity, Kompensasi dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan toko buku diskon togamas di Denpasar. Variabel terikat *turnover intention* dan variabel bebas job insecurity, kompensasi, dan stress kerja. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah pengaruh dari job insecurity, kompensasi, dan stress kerja terhadap *turnover intention* karyawan toko buku diskon togamas di Denpasar. Populasi dan sampel pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan toko buku Hasilnya adalah stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.
- 2) Penelitian Tarigan (2021) yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Dan Iklim

Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Stmik Stie Mikroskil. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara stress kerja dan iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Selain itu penelitian ini juga berusaha membuktikan apakah kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai variabel intervening di dalam model penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada STMIK STIE Mikroskil. Variabel stress kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, sedangkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Sedangkan untuk variabel intervening yaitu kepuasan kerja tidak mampu mengintervening pengaruh stress kerja dan iklim organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan STMIK STIE Mikroskil.

2.2.3 Penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2019) dengan judul penelitian Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Pada PT. Intrias Mandiri Sejati. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Intrias Mandiri Sejati. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Intrias Mandiri Sejati yang berjumlah 115 orang sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 30 responden. Berdasarkan penelitian diperoleh hasil bahwa stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja dan

kepuasaan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* sebesar 72,2 % dan 27,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutkan dalam penulisan ini.

2.2.4 Pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*

- 1) Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rena Afifatul Rachmad, dkk (2018) dengan judul Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi pada CV. Laras Inti Agrisatwa Jember) menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh yang signifikan antara beban kerja terhadap *turnover intention*
- 2) Nurul Imani Kurniawati (2018) dari hasil penelitiannya yang berjudul Analisis Pengaruh Work Family Conflict dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Dalam Mempengaruhi *Turnover Intention* (Studi Pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Wilayah Semarang), menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap intensi *turnover intention*
- 3) Rini Fitriantini (2020) dari hasil penelitiannya yang berjudul Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak di RSUD Kota Mataram, menunjukkan hasil bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.
- 4) Berdasarkan hasil penelitian dari Ninda Aristawati (2019) yang berjudul Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap *Turnover Intention*, menunjukkan hasil bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.