

**ANALISIS PENGARUH STRES KERJA DAN
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA
TERHADAP *TURNOVER INTENTION*
KARYAWAN**

(Studi Pada Karyawan Pabrik PT. Panverta Cakrakencana Pandaan)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

DENY CAHYADINANTO SANJOKO
NIM. 12010110141149

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Deny Cahyadinanto Sanjoko

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141149

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH STRES KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN (Studi pada Karyawan Pabrik PT. Panverta Cakrakencana Pandaan)**

Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, MM.

Semarang, 17 Februari 2015

Dosen Pembimbing,

(Dra. Rini Nugraheni, MM.)

NIP. 195612031984032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Deny Cahyadinanto Sanjoko
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141149
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH STRES KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN (Studi pada Karyawan Pabrik PT. Panverta Cakrakencana Pandaan)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 23 Februari 2015

Tim Penguji :

1. Dra. Rini Nugraheni, MM. (.....)
2. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si (.....)
3. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Deny Cahyadinanto Sanjoko, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS PENGARUH STRES KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP *TURNOVER INTENTION*** (Studi pada **PT. Panverta Cakrakencana Pandaan**), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 23 Februari 2015

Pembuat pernyataan,

Deny Cahyadinanto Sanjoko

NIM : 12010110141149

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Standar hidup “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin”

“Dan boleh jadi kamu membenci sesuatu tetapi ia baik bagimu, dan boleh jadi kamu menyukai sesuatu tetapi ia buruk bagimu, dan Allah mengetahui dan kamu tidak mengetahui”

Q.S. Al-Baqarah : 216

Persembahan :

Skripsi ini saya persembahkan sebagai “hadiah”

untuk kedua orangtua saya *Tercinta*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel stres kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT Panverta Cakrakencana Pandaan. Jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 100 responden dengan pengambilan sampel menggunakan metode *simple random sampling*. Pengukuran dalam kuesioner menggunakan skala Likert. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)* dengan bantuan program AMOS 16.0.

Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dari hasil Analisis Jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung stres kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* karyawan sebesar 0,226 dan -0,335. Pengaruh tidak langsung stres kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebesar 0,095 dan - 0,104.

Kata kunci: Stres kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of work stress variables and non-physical work environment on job satisfaction and its impact on employee turnover intention. This research was conducted at PT Panverta Cakrakencana Pandaan. The number of samples is set to a total of 100 respondents with a sampling using simple random sampling method. Measurements in the questionnaire using a Likert scale. Data analysis method that used in the research is Structural Equation Model (SEM) with the help of the AMOS 16.0 software.

Results of hypothesis testing showed that the work stress variables and significant positive effect on employee turnover intention. Job stress negatively affects job satisfaction. Non-physical work environment positive effect on job satisfaction. Non-physical work environment negatively affect employee turnover intention. Job satisfaction negatively affect turnover intention. Path Analysis of the results showed that the direct effect of work stress and non-physical work environment to turnover intention of employees value is 0.226 and -0.335. The indirect effect of job stress and non-physical work environment on turnover intention through job satisfaction value is 0.095 and - 0.104.

Keywords: Job stress, Non Physical Work Environment, Job Satisfaction, Turnover Intention

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat serta hidayah-NYA dalam proses pengerjaan skripsi ini dari awal, pertengahan, hingga akhirnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **ANALISIS PENGARUH STRES KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* (Studi pada PT. Panverta Cakrakencana Pandaan)**. Skripsi ini disusun sebagai syarat akademisi dalam menyelesaikan studi program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Suharnomo, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Erman Denny Arfianto, S.E., MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Ibu Dra. Rini Nugraheni, MM. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan sangat sabar dalam membimbing, memotivasi, memberikan saran dan pemikiran selama proses penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Imroatul Khasanah, S.E., MM. selaku dosen wali yang banyak memberikan ilmu dan nasihat yang berarti selama penulis berkuliah di Jurusan Manajemen terkhusus konsentrasi Sumber Daya Manusia.

5. Segenap dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro untuk pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran hidup yang penulis dapatkan selama menempuh perkuliahan.
6. Seluruh karyawan dan staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu selama proses perkuliahan.
7. Kedua orang tua, Bapak Ir. Rinto Sandjoko dan Ibu Eny Munjiarsih S.E. yang selalu memberikan nasihat, perhatian, kasih sayang, senantiasa mendoakan, dan mendukung penulis baik moril maupun materil setiap waktu.
8. Saudara kandung tercinta dan tersayang Erine Embun Kartika Sari, Bagus M. H. Sanjoko, dan Haydar Kamil Sanjoko yang selalu mendukung dan mendoakan penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.
9. Bapak Ambaryanto W. selaku HRD PT. Panverta Cakrakencana yang telah memberikan ijin penelitian sehingga penulis dapat melakukan penelitian di PT. Panverta Cakrakencana.
10. Seluruh karyawan pabrik PT. Panverta Cakrakencana yang bersedia menjadi responden dan meluangkan waktunya untuk menjawab setiap pertanyaan dalam kuesioner yang penulis berikan.
11. Teman-teman Manajemen 2010 Reguler II yang juga kumpulan orang hebat dan selalu penuh keceriaan Danu, Purna, Gunawan, Bukhori, Ardi, Destu, Adi, Ariyanto, Cici, Ginza, Monte, Jani, Akhsan, Galuh, Jalu, Mul, Ojan, Ifa, Ulfa, Anik, Rosi, Lilis, Zahrah, Desy, Dhita, Yosevine, Nuri,

Farah, Fifi, Lutviana, Nindy, Rere, Hesy, Nur dan masih banyak lagi yang mungkin tidak disebutkan namanya disini. Kalian luar biasa.

12. Keluarga Besar FEPALA UNDIP, terutama Sahabat, teman, saudara FEPALA UNDIP Angkatan XX dan XXI: Arya, Paski, Justu, Puji, Pitri, Hanif, Nia, Nashrun, Yona, Ade, Nil, Angga, Gresna. Kenangan dan pengalaman yang sangat berharga ketika bersama kalian.
13. Masku dan Mbakku, kakak-kakak yang luar biasa di FEPALA UNDIP, Mba Zul, Mba Mari, Mba Ar, Mba Semar, Mba Finta, Mba Ika, Mba Furi, Mba Yekti, Mba Lia, Mas Arsono, Mas Geral, Mas Niki, Mas Theo, Mas Anggar, Mas Aji yang secara langsung dan tidak langsung mendidik dan membantuku menjadi “seseorang”. Terima Kasih.
14. Keluarga Besar Teater Buih, Mas dan Mbak, Teman, Sahabat, Mas Aan, Mas Riski, Mas Salman, Mas Said, Mas Anggit, Mas Soni, Mas Pur, Mba Dita, Mba Riska, Ulfa, Bukhori, Dani, Devi, Wellik, Tri, Hamzah, Hani, Iu, dan masih banyak lagi yang mungkin tidak disebutkan disini. Salam Lemper.
15. Sahabat Rusli’s Exclusive Kosan Gunawan, Purna, Dion, Hanif, Guntur, Amos, Yaumil, mas Bayu. Terima kasih atas persahabatan, kekeluargaan dan selalu membagi ilmunya dalam proses penyelesaian skripsi ini.
16. Sahabat - sahabat GuildDOTA TIADA AKHIR Mangga, Budi, Bimo, Jo, Hilmy, Nur, Iqbal, Nabil. Semoga persahabatan kita semakin berkualitas.

17. Keluarga KKN Desa Kalangsono yang menambah pengalaman berharga dalam hidupku Raka, Songel, Danu, Weli, Mario, Ferdy, Mas'ud, Azhar, Mimi, Ica, Mba Risti, Heni, Ike. Semangat terus dan sukses buat kalian.
18. Semua pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semarang, 17 Februari 2015

Penulis

Deny Cahyadinanto Sanjoko

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	12
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	12
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	12
1.4 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 <i>Turnover Intention</i>	15
2.1.2 Stres Kerja.....	23
2.1.3 Lingkungan Kerja Non Fisik.....	32
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	36
2.1.5 Hubungan Stres Kerja dengan <i>Turnover Intention</i> <i>Karyawan</i>	43
2.1.6 Hubungan Stres Kerja dengan Kepuasan Kerja <i>Karyawan</i>	43
2.1.7 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Kepuasan Kerja Karyawan.....	44
2.1.8 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan <i>Turnover Intention</i> Karyawan.....	45
2.1.9 Hubungan Kepuasan Kerja dengan <i>Turnover Intention</i> Karyawan.....	46
2.1.10 Penelitian Terdahulu.....	47
2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	50
2.3 Hipotesis.....	51
BAB III METODE PENELITIAN.....	53
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	53
3.1.1 Variabel Penelitian.....	53
3.1.2 Definisi Operasional Penelitian.....	54

3.2 Populasi dan Sampel.....	56
3.2.1 Populasi.....	56
3.2.2 Sampel.....	57
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	57
3.3.1 Data Primer	57
3.3.2 Data Sekunder	58
3.4 Metode Pengambilan Data.....	58
3.4.1 Kuesioner	58
3.4.2 Wawancara.....	59
3.5 Metode Analisis Data	59
3.5.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasar Teori.....	60
3.5.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural.....	61
3.5.3 Langkah 3: Memilih jenis Input Matriks dan Estimasi Model Yang Diusulkan	63
3.5.4 Langkah 4: Menilai Identifikasi Model Struktural.....	64
3.5.5 Langkah 5: Menilai Kriteria <i>Goodness-of-fit</i>	64
3.5.6 Langkah 6: Interpretasi dan Modifikasi Model.....	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	70
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	70
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Panverta Cakrakencana	70
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Panverta Cakrakencana	72
4.2 Gambaran Umum Responden.....	74
4.2.1 Umur , Jenis Kelamin, Jumlah Anak dan Status Perkawinan Responden	74
4.2.2 Pendidikan, Masa Kerja, Jarak dan Gaji Responden	76
4.3 Analisis Data	77
4.3.1 Analisis Deskriptif	77
4.3.2 Analisis SEM	84
4.3.2.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	84
4.3.2.2 Analisis <i>Full Model SEM</i>	90
4.3.2.3 Pengujian Hipotesis.....	96
4.4 Pembahasan	100
BAB V PENUTUP	107
5.1 Kesimpulan.....	107
5.2 Keterbatasan Penelitian	109
5.3 Saran	109
5.3.1 Implikasi Kebijakan	109
5.3.2 Saran Penelitian Akan Datang	112
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN	120

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Data <i>Turnover</i> Karyawan PT. Panverta Cakrakencana Tahun 2009 s/d 2013.....	9
Tabel 3.1	Model Persamaan Struktural.....	63
Tabel 3.2	Comparative Fit Index	69
Tabel 4.1	Rincian Penyebaran Kuesioner.....	74
Tabel 4.2	Tabel Umur , Jenis Kelamin, Jumlah Anak, dan Status Perkawinan Responden	75
Tabel 4.3	Tabel Pendidikan, Masa Kerja, Jarak dan Gaji Responden.....	76
Tabel 4.4	Angka Indeks Jawaban Variabel Stres Kerja.....	78
Tabel 4.5	Angka Indeks Jawaban Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik .	80
Tabel 4.6	Angka Indeks Jawaban Variabel Kepuasan Kerja	81
Tabel 4.7	Angka Indeks Jawaban Variabel <i>Turnover Intention</i>	83
Tabel 4.8	<i>Regression Weight</i> Konstruk Stres Kerja.....	85
Tabel 4.9	<i>Regression Weight</i> Konstruk Lingkungan Kerja Non Fisik	87
Tabel 4.10	<i>Regression Weight</i> Konstruk Kepuasan Kerja.....	88
Tabel 4.11	<i>Regression Weight</i> Konstruk <i>Turnover Intention</i>	90
Tabel 4.12	Normalitas Data	92
Tabel 4.13	<i>Multivariate Outliers</i>	93
Tabel 4.14	<i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	95
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Kelayakan Model <i>Structural Equation Model</i> .	97
Tabel 4.16	<i>Regression Weight Structural Equation</i>	98

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan Kepuasan kerja dengan Perputaran Karyawan	47
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	53
Gambar 3.1 Diagram Jalur Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Pada Karyawan Pabrik PT. Panverta Cakrakencana Pandaan)	61
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Panverta Cakrakencana.....	73
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Stres Kerja	85
Gambar 4.3 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik	86
Gambar 4.4 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kepuasan Kerja	88
Gambar 4.5 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Turnover Intention</i>	89
Gambar 4.6 Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i>	96

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Penelitian.....	120
Lampiran B Tabulasi Data Penelitian	129
Lampiran C Structural Equation Model.....	135

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang Masalah

Pengaruh era globalisasi saat ini telah meningkatkan persaingan antar perusahaan di berbagai industri. Kemudahan akses dalam memasuki pasar, kemudahan dalam mencari bahan baku industri, disertai dengan kemajuan teknologi yang pesat, telah meningkatkan persaingan antar perusahaan. Dengan meningkatnya persaingan maka semakin meningkat pula tekanan organisasi untuk berkembang, seperti untuk menurunkan biaya, membuat pekerja lebih produktif, dan dengan efisiensi biaya, segalanya lebih baik untuk dilakukan (Dessler, 2013). Bagi dunia industri, fungsi sumber daya manusia adalah sebagai pemain kunci dari upaya pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Palupiningdyah (2000) berpendapat bahwa sumber daya manusia merupakan otak penggerak organisasi yang berperan penting dalam *profitability* perusahaan. Menelaah hal-hal yang telah disampaikan dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor di dalam organisasi maupun perusahaan yang memiliki peran penting dalam mengatasi tekanan, pencapaian tujuan, dan kinerja perusahaan.

Dewasa ini perusahaan dihadapkan dengan tiga tantangan yang dihadapi yaitu, tuntutan persaingan antar perusahaan yang semakin kompetitif, keterikatan dengan regulasi atau perundang – undangan yang berlaku, dan isu sosial dan politik global yang mempengaruhi kegiatan bisnis (Hadari Nawawi, 2006). Ketiga tantangan tersebut membuat perusahaan harus mempertahankan eksistensi

perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaannya, salah satunya adalah dengan terus meningkatkan kinerja perusahaannya. Kinerja perusahaan tidak terlepas dari kinerja karyawan yang ada di dalamnya. Dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Armstrong dan Baron (1998; dalam Wibowo, 2007) menyatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Keterkaitan kinerja perusahaan dengan karyawan sangatlah jelas dirasakan.

Keterkaitan antara kinerja perusahaan dengan karyawan menimbulkan hubungan yang saling mempengaruhi. Kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan dapat berefek negatif maupun positif bagi kinerja yang dimiliki perusahaan. Perilaku yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan salah satunya adalah *turnover* karyawan. *Turnover* karyawan sendiri merupakan aliran keluar masuknya karyawan di dalam organisasi (Nurhamasdiar dan Thinni, 2013). *Turnover intention* karyawan itu sendiri mengacu pada niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam perilaku nyata (Pasewark dan Strewaser, 1996; dalam Bonaventura, 2012). Timbulnya keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain maka dapat menyebabkan *turnover* karyawan yang sebenarnya bagi perusahaan dimana *turnover* karyawan merupakan bentuk perilaku nyata berupa keluar-masuknya karyawan di dalam perusahaan pada periode tertentu.

Turnover karyawan yang tinggi menyebabkan kinerja perusahaan akan terganggu hal tersebut ditinjau dari tingkat pertumbuhan (*growth*) yang diukur

dari omzet penjualan, operating profit dan net-worth (kekayaan bersih para pemegang saham/investor) (Bonaventura, 2012). Dampak negatif lain yang ditimbulkan oleh *turnover* karyawan yang tinggi dapat merugikan perusahaan dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan (Mobley, 1986). Dampak *turnover* karyawan terhadap biaya adalah timbulnya biaya yang tinggi untuk rekrutmen, seleksi dan pelatihan potensi serta skill bagi para karyawan yang baru hingga menjadi karyawan yang memberikan manfaat bagi perusahaan. *Turnover* karyawan yang tinggi akan mempengaruhi pula motivasi karyawan yang masih bertahan untuk meninggalkan perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat mengganggu efisiensi pengelolaan perusahaan karena karyawan yang memiliki pengalaman dan keterampilan yang meninggalkan perusahaan dapat mengganggu jalannya perusahaan (Robbins, 2006).

Tingginya *turnover* karyawan pada perusahaan dapat dinilai dari seberapa besar *turnover intention* yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Maertz dan Campion (1998; dalam Yatna, 2011) menjelaskan identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) karyawan menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi suatu hal yang efektif untuk menurunkan *turnover* karyawan yang sebenarnya.

Turnover intention karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain tingginya stres kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan yang dirasakan karyawan serta kurangnya komitmen pada diri karyawan untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan (Susilo Martoyo, 2000).

Terdapat hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention* karena kepuasan kerja secara langsung terhubung dengan *turnover* karyawan (Prescott, 2012). Rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar (Rita, 2009). Kembali dipertegas oleh Samad (2006; dalam Yatna, 2011) bahwa kepuasan kerja yang rendah dari karyawan cenderung memunculkan praktek tingkah laku penarikan diri dari pekerjaan seperti keluar dari perusahaan.

Definisi kepuasan kerja menurut Robbins (2006) kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan yang tampak dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil pekerjaan dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja. Jika karyawan memiliki kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maka hasil pekerjaan yang dilakukannya cenderung positif, sementara sebaliknya jika karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya maka hasil pekerjaan yang dilakukannya cenderung menurun (Robbins, 2006). Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005) bahwa kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya *turnover* karyawannya lebih tinggi. Seorang karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung mencari tempat kerja lain, dengan harapan tempat kerja yang baru akan memenuhi kepuasannya.

Stres secara langsung juga mempengaruhi *Turnover Intention* Karyawan dan memiliki kaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Di dalam perusahaan dengan tingkat produktivitas yang menurun, jumlah absensi karyawan yang tinggi

dan tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan menunjukkan bahwa tingkat stres karyawan cukup tinggi (Robbins, 2006). Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Ketidakpuasan yang timbul dikarenakan efek psikologi dari stres. Penyebab-penyebab stres yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja dapat dicontohkan seperti ketidakjelasan *job description*, pekerjaan yang monoton, lingkungan yang kurang baik, dan seterusnya (Robbins, 2006).

Stres merupakan gejala-gejala dan tanda-tanda faal, perilaku, psikologikal, dan somatik, adalah hasil dari tidak/kurang adanya kecocokan antara orang dalam kepribadiannya, bakatnya, dan kecakapannya) dan lingkungannya, yang mengakibatkan ketidakmampuannya untuk menghadapi berbagai tuntutan terhadap dirinya secara efektif (Fincham & Rhodes, 1988; dalam Ashar, 2001).

Setiap aspek di pekerjaan dapat menjadi faktor stres. Interaksi tenaga kerja dengan pekerjaannya, dipengaruhi juga oleh interaksinya di luar lingkungan pekerjaannya, seperti rumah, dan lingkungan di luar perusahaan. Sumber stres yang menyebabkan seseorang bekerja tidak optimal hingga menyebabkan gangguan kesehatan, tidak hanya datang dari satu faktor stres saja melainkan dari beberapa faktor stres. Sebagian besar faktor stres muncul di saat manusia bekerja. faktor stres di dunia kerja memiliki peran yang besar terhadap kurang optimalnya atau jatuh sakitnya seseorang tenaga kerja (Ashar, 2001).

Stres tidak selalu dikaitkan dengan efek negatif. Selye (dalam Ashar, 2001) membedakan *distress* dan *eustress*. *Distress* adalah stres yang berpengaruh negatif dan bersifat destruktif, sedangkan *eustress* merupakan stres yang memberi

pengaruh positif. Stres juga dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun pada titik tertentu jika seseorang sudah terlalu ambisius dan beban kerja terlalu berlebih maka akan timbullah *distress* yang menyebabkan kinerja seseorang menurun hingga kesehatan terganggu (Ashar, 2001).

Penyebab stres kerja tidak hanya terdiri dari satu faktor saja, melainkan terdiri dari beberapa faktor, ada tiga kategori potensi stressor yaitu: faktor lingkungan, faktor organisasi, faktor individu. Stressor ditinjau secara individual merupakan fenomena yang bertumpuk tumpuk, masing – masing karyawan jika ditinjau secara individu, penyebab stresnya memiliki perbedaan dan penyebab stres tidak hanya ditinjau dari satu sisi saja. Konsekuensi terjadinya stres dapat dibagi kedalam tiga kategori umum yaitu gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku. Gejala stres yang terkait dengan perilaku mencakup perubahan produktivitas, absensi, dan tingkat keluar-masuknya karyawan, kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur (Robbins, 2006).

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention* adalah lingkungan kerja, secara khusus adalah lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja dapat memainkan peran utama dalam meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan serta dapat membantu untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan suatu ketidakpuasan kerja (Westerman, 2007). Hubungan lingkungan kerja dengan *turnover intention* memiliki hubungan secara langsung. Seorang karyawan yang merasa tidak nyaman dan aman dengan lingkungan pekerjaannya dapat menumbuhkan niat atau keinginan mencari tempat kerja yang

lain. Begitupun sebaliknya jika di dalam perusahaan tercipta lingkungan kerja yang nyaman maka akan memperkecil niat karyawan untuk mencari pekerjaan yang lain.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di emban atau yang menjadi tanggung jawabnya (Mega, 2013). Menurut Parlinda (1993; dalam Nadya, 2013) kondisi kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi lingkungan fisik dan lingkungan non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram dan lain sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat memicu timbulnya kepuasan bagi karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif, begitupun sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja hingga berakibat pada munculnya *turnover intention*.

Beberapa penelitian sebelumnya yang terkait, menjelaskan dan memberikan bukti mengenai hubungan lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention*. Renno (2014) menemukan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention* karyawan dimana lingkungan kerja non fisik terkait di dalam variabel lingkungan kerja. semakin tinggi kenyamanan lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka *turnover intention* karyawan akan menurun. Namun, hasil penelitian Renno (2014) bertentangan dengan hasil penelitian Sari (2012), dimana lingkungan kerja secara parsial tidak mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan.

Stres kerja dan lingkungan kerja adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang akan mempengaruhi niat seseorang karyawan untuk berpindah mencari tempat pekerjaan lainnya. Tingkat stres yang masih dapat terkontrol dan lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang nyaman bagi karyawan menumbuhkan sikap dan perilaku karyawan yang menunjang perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan uraian di atas, PT. Panverta Cakrakencana yang berlokasi di Jl. Raya Surabaya Malang km 45 Pandaan Pasuruan dipilih sebagai tempat penelitian untuk menguji variabel penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Hasil survei awal yang telah dilakukan pada PT. Panverta Cakrakencana, ditemukan bahwa waktu kerja buruh di PT. Panverta Cakrakencana terbagi menjadi 2 shift dalam satu hari dengan waktu 12 jam/shift dalam satu hari. Fenomena yang terjadi di atas dapat ditinjau melalui peraturan yang tertulis di dalam Undang-Undang No. 13/2003 tentang “Waktu Kerja Ketenagakerjaan”, Pasal 77 ayat 2a & 2b yang mencantumkan bahwa: .

2a. 7 (tujuh) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu; atau

2b. 8 (delapan) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu.

Sesuai dengan Undang-Undang No. 13/2003 Pasal 77 ayat 2a & 2b mengindikasikan bahwa terdapat rentang waktu kerja yang cukup panjang pada PT. Panverta Cakrakencana disebabkan waktu kerja 12 jam/hari. Beban kerja yang timbul selain waktu kerja yang panjang, ditambah juga dengan karyawan PT.

Panverta Cakrakencana seringkali lembur kerja dikarenakan upah lembur yang cukup besar. Selain beban kerja yang semakin tinggi, terdapat masalah lain berupa jumlah absensi karyawan pabrik yang cenderung tinggi. Banyak karyawan pabrik yang mangkir ataupun karyawan pabrik yang tidak masuk, menggunakan surat izin sakit dari dokter untuk menjadi alasan ketidakhadiran karyawan.

Berdasarkan survei awal, ditemukan juga data pada PT. Panverta Cakrakencana yang menunjukkan tingkat *turnover* karyawan yang cenderung mengalami peningkatan seperti terlihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Data *Turnover* Karyawan
PT. Panverta Cakrakencana
Tahun 2009 s/d 2013

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan yang keluar	Turnover rate %
2009	633	30	4.6
2010	655	38	5.3
2011	721	38	4.6
2012	824	69	8.0
2013	866	132	14.5

Sumber : PT. Panverta Cakrakencana, 2014.

Dari tabel 1.1 tersebut terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan yang mengalami peningkatan dari tahun 2011 hingga tahun 2013. Angka *turnover* karyawan selama 2011-2013 yaitu sebesar 4.6% - 14.5%. Standar maksimal *turnover* ideal bagi PT. Panverta Cakrakencana adalah sebesar 6.5% sehingga kenaikan turnover pada tahun 2012-2013 berada di atas standar *turnover* yang

terdapat pada PT. Panverta Cakrakencana. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD diperoleh beberapa alasan karyawan keluar dari perusahaan, yaitu karyawan diterima kerja di perusahaan yang lain, dan merasa beban kerja yang di alami karyawan cukup berat. Simamora (2006) menyatakan tingkat turnover atau perputaran karyawan dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$TP = \frac{\text{Jumlah keluar selama 1 periode}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan selama 1 periode}} \times 100\%$$

Gambaran yang telah disampaikan diatas mengindikasikan adanya beban kerja berupa waktu kerja yang cukup tinggi sebagai seorang karyawan di PT Panverta Cakrakencana yang dapat memicu terjadinya stres kerja dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Besarnya ketidakhadiran karyawan mengindikasikan adanya kepuasan kerja yang menurun dimana lingkungan kerja non fisik bisa menjadi salah satu faktor yang menyebabkan menurunnya kepuasan kerja. Stres kerja yang timbul, lingkungan kerja non fisik serta menurunnya kepuasan kerja karyawan dapat memicu keinginan keluar atau *turnover intention* dari karyawan yang berimplikasi meningkatnya *turnover* karyawan.

Atas dasar berbagai permasalahan dan uraian yang ada di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul **"Analisis Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik PT Panverta Cakrakencana)"**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas dengan memperhatikan beban kerja yang muncul dan data *turnover* karyawan yang berkelanjutan dari tahun 2009-2013, tidak dipungkiri bahwa terdapat masalah pada PT. Panverta Cakrakencana yang apabila tidak ditangani secara serius akan berdampak negatif bagi kinerja PT. Panverta Cakrakencana ke depannya. Pada karyawan pabrik PT. Panverta Cakrakencana terdapat indikasi pengaruh stres kerja dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap *turnover intention* karyawan. Karyawan pabrik diduga sering mengalami stres kerja dikarenakan tuntutan tugas yang terlalu banyak dan waktu kerja yang panjang. Di sisi lain, perasaan tidak puas terhadap gaji, promosi, beban kerja, rekan kerja, dan juga atasan juga dapat memicu keinginan karyawan untuk berhenti kerja. Berdasarkan hal tersebut permasalahan yang dikaji adalah bagaimana stres kerja dan lingkungan kerja non fisik mempengaruhi kepuasan kerja di PT. Panverta Cakrakencana, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di PT. Panverta Cakrakencana. Dari masalah penelitian tersebut maka pertanyaan penelitian yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*?
2. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention*?

5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan?

1.3 Tujuan dan Manfaat

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh antara stres kerja dengan *turnover intention* karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh antara stres kerja dengan kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh antara lingkungan kerja nonfisik dengan kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh antara lingkungan kerja nonfisik dengan *turnover intention* karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* karyawan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang Sumber Daya Manusia dalam kaitannya dengan stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* karyawan.

2. Bagi PT. Panverta Cakrakencana

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sumbangan yang berarti bagi PT. Panverta Cakrakencana sebagai bahan informasi dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia, terutama yang berkaitan dalam masalah-masalah *turnover intention* karyawan.

3. Peneliti selanjutnya

Penelitian ini berguna bagi acuan bagi peneliti selanjutnya yang berniat melakukan penelitian dengan mengembangkan penelitian ini. Peneliti selanjutnya dapat melakukan eksplorasi dengan mengembangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan selain yang digunakan dalam penelitian ini.

1.4 Sistematika penulisan

Merupakan tata urutan pengujian penelitian ini dan dimaksudkan untuk mempermudah penyusunan penelitian. Adapun sistematika yang digunakan adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang masalah yang menjadi dasar pemikiran penelitian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini menguraikan mengenai landasan teori, konsep, dan penelitian sebelumnya yang relevan sampai dengan konsep hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini, kerangka

pikir, serta definisi dan pengukuran variabel yang diperlukan dalam penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai populasi dan sampel, sumber dan jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, dan alat analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Merupakan hasil dan pembahasan berisi inti dari penulisan skripsi, gambaran umum obyek penelitian, serta analisis dan pembahasannya.

BAB V : PENUTUP

Merupakan bab penutup, yang berisikan tentang kesimpulan dan saran yang diberikan peneliti setelah melakukan analisis pembahasan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan teori

2.1.1 *Turnover Intention*

Pengertian *turnover* dalam arti luas, dapat diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan (Ronodipuro dan Husnan, 1995). 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*). Ferry (2007) mendefinisikan intensi turnover sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Turnover intention karyawan sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi (Abelson, 1987).

Turnover intention karyawan mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan (Suwandi dan Indriantoro 1999). Keinginan berpindah mengacu pada probabilitas dirasakan individu tinggal atau meninggalkan organisasi yang mempekerjakan (Cotton and Tuttle, 1986 ; dalam Hemdi & Nasruddin, 2006).

Robbins (2006), 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. Prediktor (prediksi) *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Mueller (2003; dalam Mizar, 2008) ada beberapa aspek yang bisa menjadi prediktor *turnover*, yaitu:

1) Variabel kontekstual

Menurut Eagly & Chaiken (Mueller, 2003; dalam Mizar, 2008) permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang penting dalam mempelajari perilaku. Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai *turnover* adalah adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar organisasi, alternatif-alternatif yang tersedia di dalam organisasi dan bagaimana individu tersebut menerima nilai atau menghargai perubahan pekerjaan (*perceived cost of job change*).

Menurut Mueller (2003; dalam Allan, 2009) Variabel kontekstual ini tercakup di dalamnya adalah:

a. Alternatif-alternatif yang ada di luar organisasi (*external alternatives*)

Adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi dikarenakan adanya alternatif pekerjaan baru di luar organisasi. Sementara itu dari sisi individu, umumnya pembentuk *turnover intention* berdasarkan persepsi subyektif dari pasar tenaga kerja, dan umumnya individu akan benar-benar melakukan perpindahan kerja jika persepsi yang ia bentuk sesuai dengan kenyataan, dan mereka merasa aman dengan pekerjaan yang baru.

b. Alternatif-alternatif yang ada di dalam organisasi (*internal alternatives*)

Adanya alternatif yang timbul dari dalam organisasi dimana kecenderungan karyawan melakukan *turnover intention* disebabkan karyawan melihat ada organisasi yang memiliki peluang kerja yang sama dengan sebelumnya yang bisa membuat karyawan tersebut lebih baik dari organisasi sebelumnya.

c. Harga atau nilai dari perubahan kerja (*cost of job change*)

Individu meninggalkan organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif-alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Namun ada faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan. Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahap di organisasi. Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapi oleh individu untuk berpindah atau mengubah pekerjaan, meski ia mengetahui adanya alternatif yang lebih baik diluar. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari *turnover intention* adalah asuransi kesehatan dan *benefit* yang didapat dari organisasi (misal pensiun dan bonus-bonus).

2) Sikap Kerja (*Work Attitudes*)

Model *turnover* umumnya menitikberatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya sebagai pemicu dari proses *turnover* (Mobley, 1979; dalam Mizar, 2008). Hampir semua model proses *turnover* dimulai dengan premise yang menyatakan bahwa keputusan untuk *turnover*

dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen organisasional yang rendah pula.

Tercakup sikap kerja diantaranya adalah (Mueller 2003, dalam oleh Allan, 2009) :

a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri, intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover intention*.

b. Komitmen Organisasi

Selain kepuasan dengan pekerjaan, komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Beberapa teori menempatkan komitmen organisasi sebagai faktor kuat yang menghambat terjadinya *turnover intention* dibanding faktor kepuasan.

3) Kejadian-kejadian kritis (*Critical Events*)

Menurut Beachs (Mueller, 2003; dalam Mizar, 2008). Kebanyakan orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan di pekerjaan yang ada ataupun tidak, dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding suatu kebiasaan. Kejadian-kejadian kritis, memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem kognitif individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata.

Contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain. Semua kejadian-kejadian tersebut bisa meningkatkan atau menurunkan kecenderungan seseorang untuk *turnover*, karena setiap kejadian bisa disikapi secara berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.

Tercakup didalam kejadian-kejadian kritis (Mueller, 2003; dalam Allan, 2009) adalah :

- a. Kejadian yang berulang (*continuation events*)
- b. Kejadian yang bersifat netral (*neutral events*)
- c. Kejadian yang tidak berulang (*discontinuation events*)

Kejadian – kejadian ini merupakan anteseden dari proses penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) , yang diikuti oleh penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*) serta usaha mencari pekerjaan lain (*search for alternatives*) dan pada akhirnya diakhiri dengan keputusan keluar dari pekerjaan. *Organization withdrawal* adalah suatu konstruk yang menjelaskan berbagai variasi perilaku yang berkaitan dengan proses penarikan diri yang merupakan substitusi atau pertanda akan adanya keputusan melakukan *turnover* (Mueller, 2003; dalam Mizar, 2008).

2. Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention* Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* karyawan saling berkaitan satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut akan dibahas antara lain adalah:

a. Usia.

Pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja yang lebih tua (Maier, 1971 ; dalam Yatna, 2011). Sementara Gilmer (1996; dalam Yatna, 2011). Berpendapat bahwa tingkat *turnover* yang lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara-cara tersebut.

b. Lama Kerja

Turnover lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson et. all, 1985). Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin rendah kecenderungan *turnover* karyawan (Prihastuti, 1992).

c. Tingkat pendidikan dan inteligensi

Mowdey et. all. (1982; dalam Yatna, 2011) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dikatakan bahwa mereka mempunyai intelegensia tidak selalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber

kecemasan. Mereka mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka mempunyai tingkat intelegensia yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang pendidikannya terbatas (R. Handoyo, 1987).

d. Keikatan terhadap perusahaan.

Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday et.al., 1982; dalam Yatna, 2011).

e. Kepuasan kerja

Wexley dan Yukl (2003) mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

f. Budaya perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan (Tani, 1990; dalam Yatna, 2011).

3. Pengukuran Intensi Turnover

Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran

untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja 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 perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga. *Intensi turnover* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *voluntary turnover* (sukarela).

2.1.2 Stres Kerja

Stressor adalah faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya stres. Penyebab stres kerja tidak hanya disebabkan oleh satu faktor penyebab saja, namun stres bisa saja terjadi karena penggabungan dari beberapa sebab sekaligus yang antara lain: Beban kerja yang berlebihan (*work overload*), Tekanan atau desakan waktu (*time pressure*), Kualitas supervisi yang jelek (*poor quality of supervision*), Iklim politis yang tidak aman (*insecure political climate*), Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai (*lack of recognition/reward*), Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab (*inadequate authority to match responsibilities*) Kemenduaan peranan (*role*

ambiguity and conflict), Frustrasi (*frustation*), Konflik antar pribadi dan antar kelompok (*interpersonal conflict*), Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan (*differences between company and employee value*), Berbagai bentuk perubahan (*change of anytipe*) (Bonaventura, 2012).

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). Anwar Mangkunegara (2005) menyebutkan stres kerja merupakan perasaan tekanan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

1. Faktor Penyebab Timbulnya Stres

Menurut Robbins (2006) ada beberapa penyebab stres dalam pekerjaan, yaitu :

1) Faktor Lingkungan

Robbins (2006) menjelaskan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam organisasi tersebut.

a. Ketidakpastian Ekonomi

Ketidak pastian harga barang yang cenderung untuk terus naik sedangkan kenaikan gaji karyawan tidak terlalu signifikan dengan

kenaikan harga barang dan bahkan gaji karyawan cenderung tetap hal inilah yang akan membuat karyawan menjadi stres karena kebutuhan pokoknya tidak tercukupi.

b. Ketidakpastian Politis

Batasan birokrasi menjadi salah satu sumber stres yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan akan merasa tertekan atau stres apabila karyawan merasa ada ancaman terhadap perubahan politik.

c. Ketidakpastian Teknologis

Menurut Robbins (2006), inovasi baru dapat membuat ketrampilan dan pengalaman seorang karyawan usang dalam waktu yang sangat pendek oleh karena itu ketidakpastian teknologi merupakan tipe ketiga yang dapat menyebabkan stres, komputer, robotika, otomatisasi dan ragam-ragam lain dari inovasi teknologis merupakan ancaman bagi banyak organisasi yang menyebabkan stres.

2) Faktor Organisasi

Menurut Robbins (2006) menjelaskan banyak sekali faktor dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, sehingga dikategorikan faktor-faktor ini di sekitar tuntutan tugas, tuntutan peran dan tuntutan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi dan tingkat hidup organisasi.

a. Tuntutan Tugas

Menurut Robbins (2006) tuntutan peran merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu, kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Lini perakitan dapat memberi tekanan pada orang bila kesepakatan dirasakan berlebihan. Makin banyak kesalingtergantungan antara tugas seseorang dengan tugas orang yang lain, makin potensial stres.

b. Tuntutan Peran

Menurut Robbins (2006) tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan hampir tidak bisa dirujuk atau dipuaskan.

c. Tuntutan Antar Pribadi

Menurut Robbins (2006) tuntutan antarpribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain kurangnya dukungan sosial, rekan-rekan, dan hubungan pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, teristimewa diantara para karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

d. Struktur Organisasi

Menurut Robbins (2006) struktur organisasi menentukan tingkat *diferensiasi* (pembedaan) dalam organisasi, tingkat aturan dan pengaturan serta dimana keputusan diambil, aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam keputusan mengenai seorang karyawan,

bila kebijakan yang dibuat oleh struktur organisasi tidak memperhatikan perbedaan dalam organisasi maka akan dapat menimbulkan stres bagi karyawan karena kebijakan yang sepihak.

e. Kepemimpinan Organisasi

Menurut Robbins (2006), menggambarkan gaya manajerial dari eksekutif senior organisasi beberapa pejabat eksekutif keputusan menciptakan suatu budaya yang dicirikan oleh ketegangan, rasa takut dan kecemasan karyawan membangun tekanan yang tidak realistis untuk berprestasi dalam jangka pendek, memaksakan pengawasan yang berlebihan ketatnya dan secara rutin memecat karyawan yang tidak dapat mengikutinya.

f. Tahap Hidup Organisasi

Robbins (2006) organisasi berjalan melalui suatu siklus, didirikan, tumbuh dan menjadi dewasa dan akhirnya merosot. Suatu, tahap kehidupan organisasi yaitu dimana dia ada dalam daur empat tahap ini, menciptakan masalah dan tekanan yang berbeda untuk para karyawan. Tahap pendirian dan kemerosotan terutama penuh dengan stres yang pertama didirikan oleh besarnya kegairahan dan ketidakpastian, pemberhentian dan suatu perangkat ketidakpastian yang berbeda stres cenderung paling kecil dalam tahap dewasa dimana ketidakpastian berada pada titik terendah.

3) Faktor Individual

Robbins (2006) menjelaskan faktor individual disini bisa mencakup faktor-faktor dalam kehidupan pribadi karyawan, terutama sekali faktor-faktor ini adalah isu keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian yang intern.

a. Masalah Keluarga

Robbins (2006) menjelaskan keluarga, secara, konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya suatu hubungan dan kesulitan disiplin pada anak-anak merupakan contoh dari masalah hubungan yang menciptakan stres bagi para karyawan dan terbawa ke tempat kerja.

b. Masalah Ekonomi

Menurut Robbins (2006) masalah ekonomi diciptakan oleh individu yang terlalu merentangkan. Sumber daya keraguan karyawan merupakan suatu perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu perhatian karyawan terhadap kerja.

c. Kepribadian

Menurut Robbins (2006) suatu faktor individual penting yang mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar dari seseorang, artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya mungkin berasal dalam kepribadian orang itu.

Menurut T. Hani Handoko (2000) hampir setiap kondisi kerja menimbulkan stres tergantung pada reaksi karyawan. di antara kondisi – kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Beban kerja yang berlebihan
- 2) Tekanan atau desakan waktu
- 3) Kualitas supervisi yang jelek
- 4) Iklim politis yang tidak aman
- 5) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- 6) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab.
- 7) Kemenduaan peranan (role ambiguity)
- 8) Frustrasi
- 9) Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- 10) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- 11) Berbagai bentuk perubahan

Di lain pihak, stres karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi di luar perusahaan. Penyebab-penyebab stres “off-the-job” antara lain:

- 1) Kekhawatiran finansial
- 2) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
- 3) Masalah-masalah fisik
- 4) Masalah-masalah perkawinan (misal, perceraian)
- 5) Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
- 6) Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara

2. Akibat-akibat Stres

Menurut Robbins (2006) akibat stres umumnya digolongkan menjadi tiga yaitu :

1) Gejala Fisik

Stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernapasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala serta menyebabkan serangan jantung.

2) Gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan dan suka menunda-nunda pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan yang memberikan keragaman, arti penting, otonomi, umpan balik, dan identitas tingkatan rendah pada penanggung pekerjaan akan menciptakan stres dan mengurangi kepuasan serta keterlibatan dalam pekerjaan itu.

3) Gejala Perilaku

Stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, *turnover* karyawan tinggi, tingkat absensi yang tinggi dan kecelakaan kerja.

3. Konsekuensi Stres

Pergerakan mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu-satunya yang timbul dari adanya kontak dengan stressor. Dampak stres sangat banyak dan beragam. Tentunya, beberapa di antaranya bersifat positif seperti motivasi diri,

rangsangan kerja keras, meningkatnya inspirasi untuk menikmati kehidupan yang lebih baik. Akan tetapi, banyak juga juga stressor yang sifatnya mengganggu dan secara potensial berbahaya.

Menurut Towner (2002) ada dua pengaruh reaksi terhadap stres, yaitu:

1) Pengaruh fisik

Gejala fisik meliputi sakit kepala, sakit leher, sesak disekitar dada, jantung berdebar, jantung terbakar, kelelahan, hilangnya selera makan, pusing, sakit dipunggung, sesak napas, berkeringat, tidak dapat mencerna, kecapaian, tidak dapat tidur, diare, migrain, gatal-gatal, gagap, gemetar, perut sakit.

2) Pengaruh mental

Pengaruh mental dapat memberikan dampak yang lebih besar ditempat kerja, pengaruhnya pada manusia antara lain yaitu iritasi, kesulitan mengambil keputusan, kehilangan selera humor, kesulitan berkonsentrasi, depresi, perilaku tidak bersahabat, takut sendirian, kurang memperhatikan kehadiran atau absen, merasa tidak mampu mengatasi sesuatu, pasif, agresif, merasa gagal, menarik diri, cemas, ketakutan, kurang minat terhadap kehidupan, paranoid, cengeng.

Towner (2002) mengidentifikasi semua akibat tersebut dalam tiga kategori umum:

1) Gejala Fisiologis.

Stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernapasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung.

2) Gejala Psikologis.

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Stres muncul dalam keadaan psikologis lainnya seperti ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda pekerjaan.

3) Gejala Perilaku.

Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, absensi, dan tingkat *turnover* karyawan, juga perubahan kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur.

2.1.3 Lingkungan Kerja Non Fisik

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Alex S. Nitisemito (1998) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Sementara pendapat lain mengenai definisi lingkungan kerja diutarakan oleh Agus (1994) bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari, yang meliputi pelayanan pegawai, kondisi kerja dan hubungan pegawai.

Secara spesifik lingkungan kerja terbagi menjadi 2 jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat pekerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (Reinhard, 2013). Di sisi lain lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, hubungan dengan sesama rekan kerja dan pelayanan kepada masyarakat (Edy Sutrisno, 2009).

2. Teori Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Ignasius (2009) ada tiga macam lingkungan kerja yang bersifat nonfisik. Ketiga macam lingkungan kerja non fisik tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Perasaan aman pegawai

Perasaan aman pegawai menurut Ignasius (2009) adalah sebagai berikut:

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai.

2) Loyalitas Pegawai

Loyalitas merupakan sikap karyawan untuk setia kepada perusahaan atau organisasi maupun kepada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Loyalitas sendiri terdiri dari dua macam, loyalitas bersifat vertikal dan loyalitas bersifat horizontal. Menurut Ignasius (2009) loyalitas tersebut dapat ditunjukkan dengan cara sebagai berikut:

- a. Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya.
- b. Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
- c. Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
- d. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman.

3) Kepuasan pegawai

Menurut Ignasius (2009) tugas pimpinan organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menciptakan hubungan antar manusia sebaik-baiknya.

3. Faktor - faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik bertujuan untuk membentuk sikap para karyawan yang berkerja di perusahaan. Sikap yang diharapkan adalah sikap yang positif dimana sikap tersebut dapat mendukung pelaksanaan kerja para karyawan yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan pembentukan sikap karyawan, Ignasius (2009) berpendapat bahwa unsur

terpenting dalam pembentukan dan perubahan sikap dan perilaku, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
- 2) Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
- 3) Sistem pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik.
- 4) Perlakuan dengan baik, manusiawi, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota.
- 5) Ada rasa aman dari para anggota, baik di dalam maupun diluar dinas.
- 6) Hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
- 7) Para anggota mendapat perlakuan secara adil dan objektif.

Menurut Sofyandi (2008) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal pegawai atau sumber daya manusia, meliputi:

- 1) Serikat kerja.
- 2) Sistem informasi
- 3) Karakter/budaya organisasi
- 4) Konflik-konflik internal

2.1.4 Kepuasan Kerja

Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar produktivitas. Robbins (2006) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1) Maintenance Factors

Faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg et,all, (1959) merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah terpenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi :

- a. Gaji atau upah (*wages or salaries*)
- b. Kondisi kerja (*working condition*)
- c. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*)
- d. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*)
- e. Kualitas supervisi (*quality supervisor*)

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan gairah bekerja bawahan dapat

ditingkatkan. *Maintenance factors* ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

2) Motivation Factors

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor motivasi ini meliputi :

- a. Prestasi (achievement)
- b. Pengakuan (recognition)
- c. Pekerjaan itu sendiri (the work it self)
- d. Tanggung jawab (responsibility)
- e. Pengembangan potensi individu (advancement)
- f. Kemungkinan berkembang (the possibility of growth)

Teori ini menimbulkan paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak daripada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakan. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan

direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

Karena itu disebutkan dalam (Robins, 2006) bahwa karyawan yang merasa tidak puas dapat melakukan beberapa tindakan, seperti :

- 1) *Exit* (keluar) yaitu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, meliputi pencarian posisi baru sekaligus mengundurkan diri.
- 2) *Voice* (bersuara) secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan.
- 3) *Loyalty* (kesetiaan) yaitu secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dari kritikan eksternal dan mempercayai organisasi beserta manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”
- 4) *Neglect* (pengabaian) yaitu secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan

T. Hani Handoko (2000) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Mathis dan Jackson (2002) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan – harapan ini tidak terpenuhi.

Fathoni (2006) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaannya dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Ada beberapa faktor-faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Moh. As'ad (2003), yaitu :

- 1) Faktor Psikologis : faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan berupa minat , ketentraman dalam bekerja, bakat dan ketrampilan.
- 2) Faktor sosial : faktor yang berhubungan dengan interaksi yang baik antara sesama karyawan, karyawan dengan atasannya atau dengan karyawan yang sejenis pekerjaannya.
- 3) Faktor fisik : faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja (pengaturan jam kerja, jam istirahat, perlengkapan kerja, suhu udara, penerangan) dan juga fisik karyawan (kondisi kesehatan dan usia)
- 4) Faktor finansial : faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan , berupa gaji, jaminan sosial, tunjangan, bonus dan promosi.

1. Model kepuasan kerja

Menurut Kreitner & Kinicki (2001) terdapat 5 model yang dapat menciptakan kepuasan kerja yaitu:

1) *Need Fulfillment*

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakter pekerjaan yang didapat untuk memenuhi kebutuhannya. Pemenuhan kebutuhan tersebut berhubungan dengan kepuasan kerja.

2) *Discrepancies*

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan hasil dari tercapainya suatu harapan dalam pekerjaannya. Ketika harapan lebih besar daripada kenyataan maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Sehingga model ini menjelaskan bahwa seseorang akan merasa puas bila hasil yang didapat melebihi harapan.

3) *Value Attainment*

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan yang dimiliki dapat memenuhi penilaian seseorang.

4) *Equity*

Menyebutkan bahwa kepuasan adalah seberapa puas karyawan diperlakukan ditempat kerja.

5) *Dispositional (Genetic Component)*

Model ini didasarkan pada kepercayaan bahwa kepuasan kerja adalah fungsi dari faktor personal dan genetik misalnya lingkungan kerja dan kepuasan hidup.

2. Konsekuensi kepuasan kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan terhadap beragam aspek yang berhubungan dengan pekerjaan. Aspek tersebut meliputi upah, kondisi kerja, rekan kerja, atasan ataupun kesempatan mendapat promosi (Mc Afee & Champagne, 1987; dalam Anang, 2009).

Kreitner & Kinicki (2003) menyebutkan bahwa apabila karyawan mencapai kepuasan dalam pekerjaannya maka dapat menimbulkan beberapa konsekuensi yaitu:

1) Motivasi

Kepuasan bawahan terhadap atasannya berhubungan secara signifikan terhadap motivasi bawahan. Manajer secara potensial dapat memberikan motivasi kepada bawahan melalui pencapaian kepuasan kerja.

2) *Job Involvement*

Keterlibatan kerja menggambarkan seberapa jauh bawahan terlibat secara personal pada pekerjaannya.

3) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB terdiri dari perilaku bawahan dimana dia mau melakukan tugas di luar tugas utamanya. Misalnya memberikan saran untuk pengembangan perusahaan dan bersedia melatih karyawan baru.

4) *Organizational Commitment (OC)*

OC menggambarkan bahwa individu dalam organisasi memiliki komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manajer disarankan untuk

meningkatkan kepuasan kerja bawahan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

5) *Absenteeism* (Absensi)

Absensi merugikan bagi perusahaan sehingga manajer harus mencari cara untuk mengurangi tingkat absensi. Langkah untuk mengurangi tingkat absensi adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja. Jadi kepuasan kerja berhubungan negatif dengan absensi.

6) *Turn Over*

Turn Over mengganggu kelancaran operasional perusahaan dan sangat merugikan perusahaan. Salah satu langkah manajer untuk mengurangi tingkat *turn over* adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

7) *Perceived Stress*

Stres memberi efek negatif pada perilaku organisasi dan Kesehatan individu. Stres berhubungan positif dengan absensi, *turn over* dan Kesehatan karyawan. Manajer dapat mengurangi efek negatif dari stres dengan meningkatkan kepuasan kerja.

8) *Job Performance*

Kepuasan secara tidak langsung berpengaruh pada kinerja melalui usaha dan minat karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu kepuasan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

2.1.5 Hubungan Stres Kerja dengan *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Robbins (2006) akibat stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, *turnover* karyawan tinggi, tingkat absensi yang tinggi dan kecelakaan kerja.

Chen *et al.*,(2004; dalam Bonaventura, 2012) dalam penelitiannya yang berjudul “*Modelling job stress as mediation role in predicting turnover intention*”, menemukan bahwa *job stress* berpengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention*. Penelitian lain dilakukan oleh Wefald (2008; dalam Bonaventura, 2012) dengan judul “*A structural model of workload, job attitudes, stress, and turnover intentions*“ menemukan bahwa *job stressor* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Temuan penelitian Yatna (2011) menunjukkan bahwa stres kerja yang diukur oleh intensi *customer service employee* memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya intensi *turnover customer service employee*. Penelitian yang dilakukan Elangovan (2000) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif pada keinginan untuk keluar.

H1 : Stres Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*

Karyawan

2.1.6 Hubungan Stres Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Robbins (2006) menyatakan gejala psikologis dan perilaku yang menunjukkan rendahnya kepuasan kerja dipengaruhi dan disebabkan oleh tingkat stres yang tinggi. Penurunan kepuasan kerja secara garis besar banyak

dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, tetapi stres kerja menjadi faktor utama dalam ketidakpuasan kerja karyawan.

Hubungan antara stres kerja dengan kepuasan kerja telah diteliti oleh Elangovan (2000) yang menemukan bahwa Hubungan kausal yang kuat antara stres dan kepuasan (stres yang lebih tinggi mengarah untuk menurunkan kepuasan). Penelitian yang dilakukan Towner (2002) yang menyatakan stres dapat menciptakan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Semakin besar tingkat stres yang dirasakan oleh karyawan akan semakin menurunkan tingkat kepuasan karyawan yang berakibat kinerja yang buruk.

H2 : Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan

2.1.7 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Kepuasan Kerja

Karyawan

Westerman (2007) mengungkapkan lingkungan kerja dapat membantu dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan. Menurut Alex (2001) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan suasana pekerjaan yang baik sehingga memiliki kerjasama yang saling mendukung terhadap pekerjaan. Secara psikologis lingkungan kerja non fisik yang baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam pekerjaannya.

Temuan penelitian Mega (2013) menunjukkan adanya pengaruh secara signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2013) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Edduar (2012) menunjukkan bahwa secara simultan lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan secara parsial lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H3 : Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap

Kepuasan Kerja Karyawan

2.1.8 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan *Turnover Intention* Karyawan

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* karyawan selain faktor kompensasi dan pengembangan karir pegawai (Sari, 2012). Menurut Rustam (2011) Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada ditempat bekerja akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan memberikan rasa nyaman kepada karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Penelitian Renno Eka Verinna (2014) menemukan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention* karyawan. Semakin tinggi kenyamanan lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka *turnover intention* karyawan akan menurun. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lilik (2009), lingkungan kerja berpengaruh terhadap intensi

turnover pegawai karena lingkungan kerja yang baik, seperti komunikasi, kerja sama yang baik, dan *support* dari seluruh komponen perusahaan, peralatan kerja yang baik, dan ruangan kerja yang nyaman akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

H4 : Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh Negatif terhadap

***Turnover Intention* Karyawan**

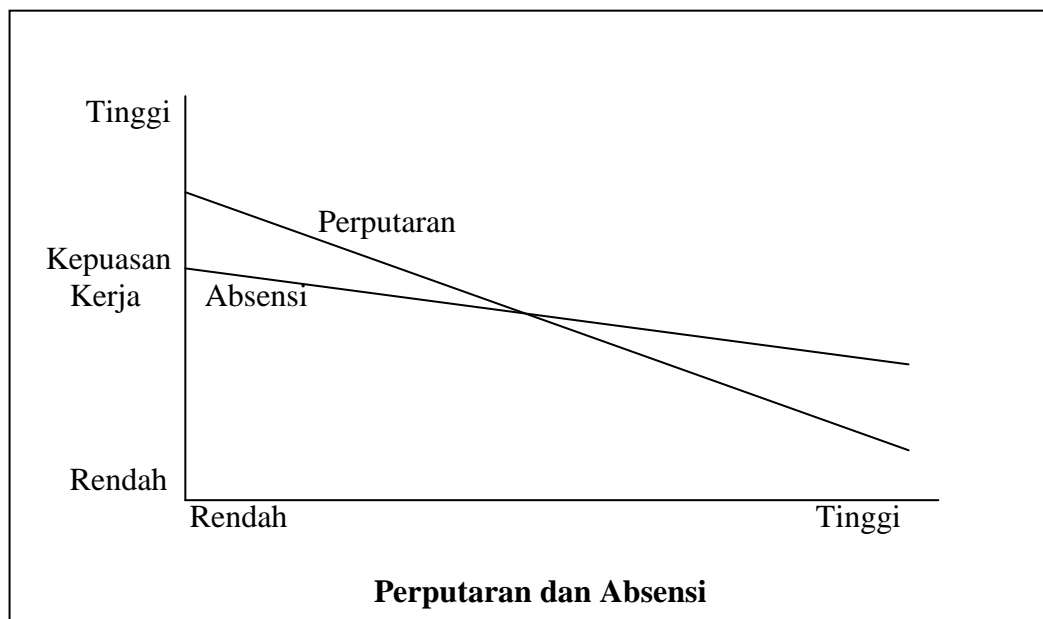
2.1.9 Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Robbins (2006) dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan meliputi beberapa hal, diantaranya terhadap produktivitas, keabsenan, dan pengunduran diri. Disebutkan pula bahwa kepuasan juga berkorelasi negatif dengan pengunduran diri, namun hubungan tersebut lebih kuat dari apa yang kita temukan untuk keabsenan. Namun kembali, faktor-faktor lain seperti kondisi bursa kerja, harapan-harapan tentang peluang pekerjaan alternatif, dan panjangnya masa kerja pada organisasi tertentu merupakan rintangan-rintangan penting bagi keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan seseorang saat ini.

Penelitian yang dilakukan Michael dan Spector (1982) menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja dari individu karyawan. Hasil temuan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya maka akan semakin kuat *turnover intention* dari karyawan. Manurung (2012), dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Hal ini pun diperkuat oleh pendapat T. Hani Handoko (2000) yang menyebutkan bahwa meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya. Seperti ditunjukkan dalam gambar 2.1, kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

Gambar 2.1
Hubungan Kepuasan Kerja dengan Perputaran Karyawan



Sumber : T. Hani Handoko (2000)

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Intention Turnover* Karyawan

2.1.10 Penelitian Terdahulu

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Bonaventura Ridya Putra (2012) yang berjudul “Pengaruh Job Stressor Terhadap Turnover Intention Dengan

Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi studi pada PO. Rosalia Indah” terhadap 100 karyawan divisi operasional PO. Rosalia Indah membuktikan bahwa *Job stressor* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan positif terhadap Turnover Intention. Kepuasan kerja tidak dimediasi efek *Job Stressor* terhadap *Turnover Intention*.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Edy Suhanto (2009) yang meneliti tentang “Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi di Bank Internasional Indonesia)”. Responden dalam penelitian ini sejumlah 125 karyawan di bagian pemasaran. Dari penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan niat untuk pindah sedangkan iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan niat untuk pindah karyawan.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Elangovan (2000) dengan judul “Causal Ordering Of Stress, Satisfaction And Commitment, And Intention To Quit: A Structural Equations Analysis” Penelitian ini membahas hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen karyawan dengan *turnover* karyawan dan menguji pola kausal dari hubungan antara stres, kepuasan, komitmen, dan *turnover intention* dengan menerapkan sebuah pendekatan analisis persamaan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kausal yang kuat antara stres dan kepuasan (stres yang lebih tinggi

mengarah untuk menurunkan kepuasan) antara kepuasan dan komitmen (kepuasan yang lebih rendah menyebabkan komitmen menurun). hubungan timbal balik antara komitmen dan *turnover intention* (komitmen rendah mengarah ke yang lebih besar niat untuk berhenti yang, pada gilirannya, lebih lanjut menurunkan komitmen).

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Yatna Nayaputera (2011) yang meneliti “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Intensi Turnover Costumer service Employee Di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk”. Terhadap 41 orang *customer service employee* di 4 lokasi yaitu Plaza Indonesia Shopping Center, Plaza Indonesia Entertainment X’nter (eX), fX Lifestyle Center dan The Plaza Office Tower. Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal yang menggunakan teknik analisis jalur (*path*), metode yang digunakan penelitian ini merupakan metode gabungan (*mixed methodology*) karena menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Temuan penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover*, stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap intensi *turnover*, kepuasan kerja dan stres kerja secara signifikan terhadap intensi *turnover*.
- 5) Penelitian yang dilakukan Ni Nyoman P.I. Pande dan I Wayan M. Utama (2014) berjudul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (studi pada perusahaan *World Brand Factory* (WBF) Kuta-Bali)”. Terhadap 51 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda.

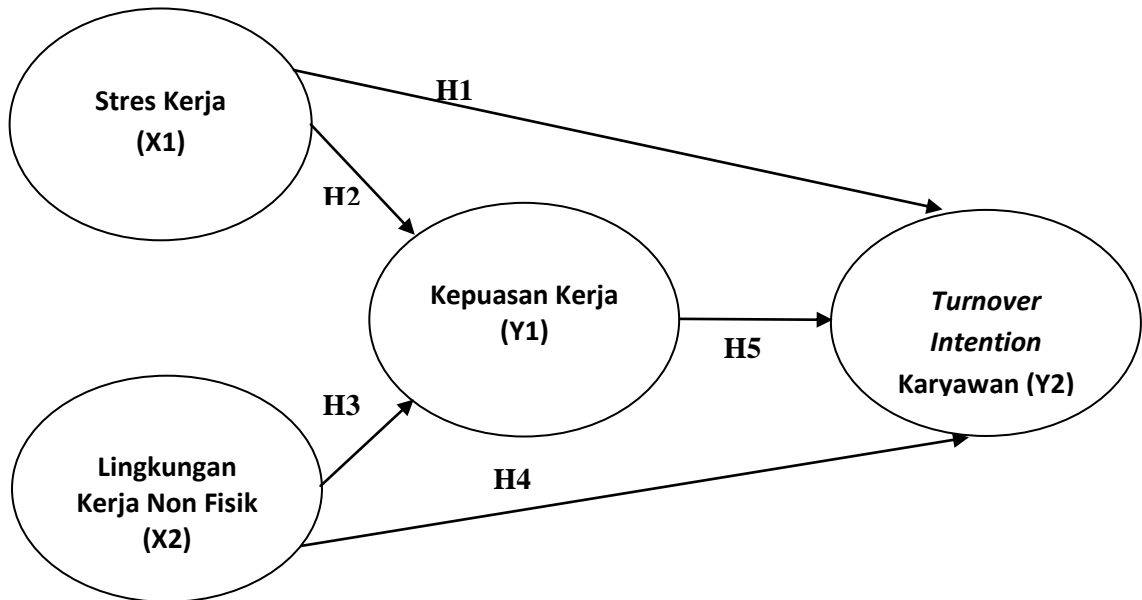
Hasil penelitian yang ditemukan adalah adanya pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja secara simultan dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan motivasi kerja masing-masing secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Riski Agustina Sari (2012) yang meneliti tentang “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* Pegawai (Studi PT. Bank Danamon Cabang Palembang)”. Responden dalam penelitian ini sejumlah 40 karyawan di PT. Bank Danamon cabang Palembang. Dari penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi terbukti tidak berpengaruh terhadap tingkat *turnover*, lingkungan kerja secara langsung tidak mempengaruhi tingkat *turnover*, sedangkan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat *turnover*, hal ini menunjukkan kurangnya perhatian dan peluang yang diberikan oleh perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran antara Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap *Turnover Intention* Karyawan dapat dilihat pada gambar :

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Sumber : Edi (2009), Ni Nyoman dan I Wayan (2014), Riski (2012), 2014

2.3 Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2004) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Stres kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* Karyawan**
- H2 : Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja Karyawan**

- H3 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Karyawan**
- H4 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan**
- H5 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan**

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel digunakan untuk memudahkan suatu penelitian sehingga bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Augusty, 2007). Dalam penelitian ini terdapat dua jenis variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (*independent variable*)

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (Sugiyono, 2004).

Variabel independen menjadi variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang berpengaruh positif ataupun negatif (Augusty, 2007). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

X_1 : Stres Kerja

X_2 : Lingkungan Kerja Non Fisik

2. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat dari sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam

sebuah model (Augusty, 2007). Variabel dependen dipengaruhi oleh data, dikarenakan adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah:

Y_2 : *Turnover Intention*

3. Variabel Intervening

Variabel *intervening* atau variabel antara adalah variabel yang menghubungkan variabel independen utama pada variabel yang dianalisis. Variabel ini memiliki peran yang sama seperti fungsi dari variabel independen (Augusty, 2007). Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah:

Y_1 : Kepuasan Kerja

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel digunakan untuk memudahkan suatu penelitian sehingga bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Augusty, 2007). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Stres Kerja

Stres adalah suatu keadaan yang mempengaruhi emosi proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres kerja merupakan persepsi responden terhadap berbagai kondisi yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kondisi pribadi karyawan. (T. H. Handoko 2000).

Robbins (2006) menyebutkan ada enam faktor organisasi yang menimbulkan stres kerja. Dari keenam faktor tersebut, kemudian dijabarkan menjadi indikator yang mempengaruhi Stres Kerja, yaitu :

- 1) Beban Pekerjaan Yang Berlebihan
- 2) Ketidakjelasan Peran
- 3) Tuntutan Antar Pribadi Yang Saling Bertentangan
- 4) Kurangnya Kerjasama Dalam Struktur Organisasi
- 5) Standar Kerja Atasan Yang Sulit Dipenuhi
- 6) Ketidakjelasan Promosi

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2001), lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Adapun indikator lingkungan kerja non fisik yang digunakan pada penelitian ini adalah:

- 1) Suasana Kerja
- 2) Hubungan Dengan Atasan
- 3) Hubungan Antar Karyawan

3. Kepuasan kerja

Howell dan Dipboye (1986, dalam Ashar, 2001) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Indikator yang digunakan mengacu dan dikembangkan pada indikator yang dikemukakan oleh Luthans (2006) antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
- 2) Kepuasan terhadap gaji
- 3) Kepuasan terhadap promosi
- 4) Kepuasan terhadap pengawasan
- 5) Kepuasan terhadap rekan kerja

4. *Turnover Intention* Karyawan

Turnover intention karyawan merupakan kecenderungan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela dalam bentuk keinginan dan pikiran dimana karyawan juga mencari atau mengevaluasi alternatif pekerjaan lainnya.

Indikator yang digunakan untuk penelitian ini mengacu pada indikator yang diutarakan oleh Firth (2004) adalah:

- 1) *Thinking of quit*
- 2) *Intention to quit*
- 3) *Job search*

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Augusty, 2007). Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan PT Panverta Cakrakencana yang berjumlah 1025 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi (Augusty, 2007). Dalam interpretasi hasil SEM, ukuran sampel sangatlah penting. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi *sampling error*. Kemudian, dengan model estimasi Maximum Likelihood (ML) maka sampel yang diperlukan minimum 100 responden. Direkomendasikan ukuran sampel 100 sampai 200 harus digunakan untuk metode estimasi ML. Karena jumlah sampel yang begitu besar menyebabkan metode ML menjadi sangat sensitif dan selalu menghasilkan perbedaan secara signifikan sehingga ukuran *Goodness-of-Fit* menjadi jelek (Imam, 2008).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* yaitu cara pengambilan sampel dimana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama dengan yang lainnya untuk jadi anggota sampel (Augusty, 2007).

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Augusty, 2007). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT Panverta Cakrakencana.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram (Augusty, 2007). Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen (Sugiyono, 2004).

3.4 Metode Pengambilan Data

Untuk dapat mengumpulkan data secara lengkap, maka dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

3.4.1 Kuesioner

Dalam penelitian ini data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2008). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bias diharapkan dari responden.

Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008). Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap

item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Menurut Sugiyono (2008) untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor dalam skala likert, misalnya:

Sangat setuju/selalu/sangat positif	diberi skor	5
Setuju/sering/positif	diberi skor	4
Ragu-ragu/kadang-kadang/netral	diberi skor	3
Tidak setuju/hampir tidak pernah/negatif	diberi skor	2
Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat negatif	diberi skor	1

3.4.2 Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini digunakan metode wawancara untuk melakukan penelitian pendahuluan guna menemukan permasalahan yang akan diteliti dan memperluas serta melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data adalah interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena

sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan di implementasikan.

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model yang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*), yang dioperasikan melalui program AMOS 16.0 (Hair et al, 1998; Augusty, 2006).

Menggunakan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah, yaitu :

- 1) Pengembangan model berdasar teori;
- 2) Menyusun diagram jalur;
- 3) Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural;
- 4) Memilih jenis input matriks untuk analisis data;
- 5) Menilai identifikasi model struktural;
- 6) Menilai Kriteria *Goodness-of-Fit*;
- 7) Interpretasi estimasi model

Berikut ini penjelasan secara detail mengenai masing-masing tahapan :

3.5.1 Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasar Teori

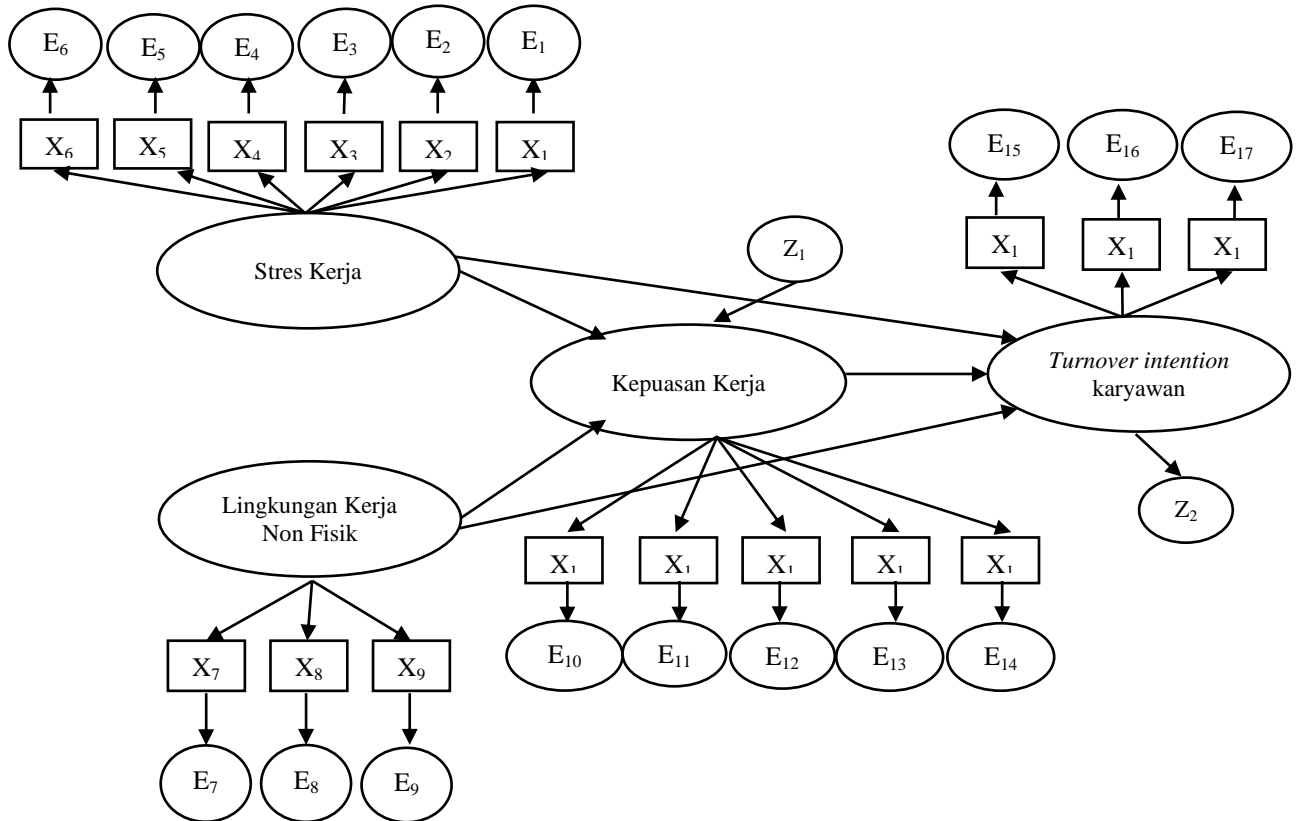
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencari atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi terpenting yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui populasi program SEM. SEM tidak dipakai untuk menghasilkan hubungan kuualitas. Tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui data uji empirik (Augusty, 2006).

Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Hubungan kausalitas dapat berarti hubungan yang ketat. Kuatnya hubungan kausalitas antara 2 variabel yang diasumsikan peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih namun terletak pada justifikasi secara teoritis untuk mendukung analisis. Jadi jelas bahwa hubungan antar variabel dalam model merupakan deduksi dari teori. Tanpa dasar teoritis yang kuat SEM tidak dapat digunakan (Imam, 2008).

3.5.2 Langkah 2 : Menyusun Diagram Jalur dan persamaan struktural

Langkah berikutnya adalah menyusun hubungan kausalitas dengan diagram jalur dan menyusun persamaan struktural. Ada 2 hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural yaitu dengan menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen menyusun suatu dan menentukan model yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau *manifest* (Imam, 2008).

Gambar 3.1
Diagram Jalur Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik
Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap *Turnover Intention*
Karyawan
Pada Karyawan Pabrik PT. Panverta Cakrakencana Pandaan



Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini

Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Model Persamaan Struktural :

- 1. Kepuasan Kerja = γ_1 Stres Kerja + γ_2 Lingkungan Kerja Non Fisik + Z_1**
- 2. *Turnover Intention* Karyawan = γ_1 Stres Kerja + γ_2 Lingkungan Kerja Non Fisik + β_1 Kepuasan Kerja + Z_2**

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

Tabel 3.1
Model Persamaan Struktural

Konsep Exogenous (model Pengukuran)	Konsep Endogenous (model Pengukuran)
X1 : λ_1 Stres Kerja + e1	Y10 : λ_{10} Kepuasan Kerja + e10
X2 : λ_2 Stres Kerja + e2	Y11 : λ_{11} Kepuasan Kerja + e11
X3 : λ_3 Stres Kerja + e3	Y12 : λ_{12} Kepuasan Kerja + e12
X4 : λ_4 Stres Kerja + e4	Y13 : λ_{13} Kepuasan Kerja + e13
X5 : λ_5 Stres Kerja + e5	Y14 : λ_{14} Kepuasan Kerja + e14
X6 : λ_6 Stres Kerja + e6	Y15 : λ_{15} <i>Turnover Intention</i> + e15
X7 : λ_7 Lingkungan Kerja Non Fisik + e7	Y16 : λ_{16} <i>Turnover Intention</i> + e16
X8 : λ_8 Lingkungan Kerja Non Fisik + e8	Y17 : λ_{17} <i>Turnover Intention</i> + e17
X9 : λ_9 Lingkungan Kerja Non Fisik + e9	

3.5.3 Langkah 3 : Memilih Jenis Input Matriks dan Estimasi Model yang

Diusulkan

Model persamaan struktural berbeda dari teknik analisis *multivariate* lainnya. SEM hanya menggunakan data input berupa matrik varian atau kovarian atau metrik korelasi. Data untuk observasi dapat dimasukkan dalam AMOS, tetapi program AMOS akan merubah dahulu data mentah menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi. Analisis terhadap data *outline* harus dilakukan sebelum matrik kovarian atau korelasi dihitung (Imam, 2008).

Teknik estimasi dilakukan dengan dua tahap, yaitu Estimasi *Measurement Model* digunakan untuk menguji undimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis* dan tahap Estimasi *Structural Equation Model* dilakukan melalui *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model ini (Imam, 2008).

3.5.4 Langkah 4: Menilai Identifikasi Model Struktural

Menurut Imam (2008) selama proses estimasi berlangsung dengan program komputer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis atau *meaningless* dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Problem identifikasi adalah ketidakmampuan *proposed model* untuk menghasilkan *unique estimate*. Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi :

- (1) Adanya nilai standar error yang besar untuk 1 atau lebih koefisien,
- (2) Ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*,
- (3) Nilai estimasi yang tidak mungkin *error variance* yang negatif,
- (4) Adanya nilai korelasi yang tinggi ($> 0,90$) antar koefisien estimasi.

Jika diketahui ada problem identifikasi maka ada tiga hal yang harus dilihat:

- (1) Besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* yang kecil,
- (2) Digunakannya pengaruh timbal balik atau respirokal antar konstruk (model *non recursive*) atau
- (3) Kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (*fix*) pada skala konstruk.

3.5.5 Langkah 5: Menilai Kriteria *Goodness-of-fit*

Langkah yang harus dilakukan sebelum menilai kelayakan dari model struktural adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Ada tiga asumsi dasar seperti halnya pada teknik

multivariate yang lain yang harus dipenuhi untuk dapat menggunakan model persamaan struktural yaitu :

- (1) Observasi data independent.
- (2) Responden diambil secara random (*random sampling respondent*).
- (3) Memiliki hubungan linier.

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

Likelihood Ratio Chi square statistic (x²)

Ukuran fundamental dari *overall fit* adalah *likelihood ratio chi square (x²)*. Nilai *chi square* yang tinggi relatif terhadap *degree of freedom* menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata ini menghasilkan probabilitas (p) lebih kecil dari tingkat signifikansi (q). Sebaliknya nilai *chi square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi (q) dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Dalam hal ini peneliti harus mencari nilai *chi square* yang tidak signifikan karena mengharapkan bahwa model yang diusulkan cocok atau *fit* dengan data observasi. Program AMOS 16.0 akan memberikan nilai *chi square* dengan perintah \cmin dan nilai probabilitas dengan perintah \p serta besarnya *degree of freedom* dengan perintah \df.

Significaned Probability: untuk menguji tingkat signifikan model

RMSEA

RMSEA (*The root Mean Square Error of Approximation*), merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik *chi square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0.05 sampai 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Hasil uji empiris RMSEA cocok untuk menguji model strategi dengan jumlah sampel besar. Program AMOS akan memberikan RMSEA dengan perintah `\rmsea`.

GFI

GFI (*Goodness of Fit Index*), dikembangkan oleh Joreskog & Sorbon, 1984; dalam Augusty, 2006 yaitu ukuran non statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 (poor fit) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai GFI tinggi menunjukkan *fit* yang lebih baik dan berapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya, tetapi banyak peneliti menganjurkan nilai-nilai diatas 90% sebagai ukuran *Good Fit*. Program AMOS akan memberikan nilai GFI dengan perintah `\gfi`.

AGFI

AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau > 0.90 . Program AMOS akan memberikan nilai AGFI dengan perintah `\agfi`.

CMIN / DF

Adalah nilai *chi square* dibagi dengan *degree of freedom*. Byrne, 1988; dalam Imam Ghozali (2008) mengusulkan nilai ratio ini < 2 merupakan ukuran *Fit*. Program AMOS akan memberikan nilai CMIN / DF dengan perintah `\cmindf`.

TLI

TLI (*Tucker Lewis Index*) atau dikenal dengan *nunnormed fit index* (nnfi). Ukuran ini menggabungkan ukuran *persimary* kedalam indek komposisi antara *proposed model* dan *null model* dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau > 0.90 . Program AMOS akan memberikan nilai TLI dengan perintah `\tli`.

CFI

Comparative Fit Index (CFI) besar indeks tidak dipengaruhi ukuran sampel karena sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan model. Indeks sangat di anjurkan, begitu pula TLI, karena indeks ini relative tidak sensitive terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi kerumitan model nila CFI yang berkisar antara 0-1. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

Measurement Model Fit

Setelah keseluruhan model *fit* dievaluasi, maka langkah berikutnya adalah pengukuran setiap konstruk untuk menilai uni dimensionalitas dan reliabilitas dari konstruk. Uni dimensiolitas adalah asumsi yang melandasi perhitungan realibilitas dan ditunjukkan ketika indikator suatu konstruk memiliki *acceptable fit* satu *single factor* (one dimensional) model. Penggunaan ukuran *Cronbach Alpha* tidak

menjamin uni dimensionalitas tetapi mengasumsikan adanya uni dimensiolitas. Peneliti harus melakukan uji dimensionalitas untuk semua *multiple* indikator konstruk sebelum menilai reliabilitasnya.

Pendekatan untuk menilai *measurement model* adalah untuk mengukur *composite reliability* dan *variance extracted* untuk setiap konstruk. *Reliability* adalah ukuran *internal consistency* indikator suatu konstruk. *Internal reliability* yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu semua konsisten dengan pengukurannya. Tingkat reliabilitas < 0.70 dapat diterima untuk penelitian yang masih bersifat eksploratori.

Reliabilitas tidak menjamin adanya validitas. Validitas adalah ukuran sampai sejauh mana suatu indikator secara akurat mengukur apa yang hendak ingin diukur. Ukuran reliabilitas yang lain adalah *variance extracted* sebagai pelengkap *variance extracted* > 0.50. Berikut ini rumus untuk menghitung *construct reliability* dan *variance extracted*.

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \sigma_j^2}$$

$$\text{Variance extracted} = \frac{\sum \text{std loading}^2}{\sum \text{std loading}^2 + \sum \sigma_j^2}$$

3.5.6 Langkah 6 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis

pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk dipasang indikator.

Tabel 3.2
Comparative fit Index

Goodnes of Fit Indeks	Cut off – Value
Chi - Square	≤ 56.942
Probablility	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : SEM dalam Penelitian Manajemen (Augusty, 2006)