

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Stres Kerja**

##### **2.1.1 Pengertian Stres Kerja**

Stres adalah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan dengan kesempatan, permintaan, atau sumber daya yang terkait dengan apa keinginan individu dan yang hasilnya dipandang untuk menjadi tidak pasti dan penting. (Robbin dan Judge, 2017). Sementara Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan stress sebagai suatu respon yang adaptif, dihubungkan oleh karakteristik dan atau proses psikologis individu, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik khusus pada seseorang, secara umum stress kerja terdiri dari stres tantangan dan stres penghalang.

Definisi stres menurut Ivancevich (2015) hampir sama dengan menyatakan stress sebagai suatu respon adaptif, dimoderasi oleh perbedaan individu, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau peristiwa dan yang menempatkan tuntutan khusus terhadap seseorang. Davis dan Newstrom (2015) berpendapat bahwa stress merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang.

Handoko (2018) mendefinisikan stress sebagai kondisi yang tegang dan mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang, mirip dengan pernyataan Davis dan Newstrom (2015) yang berpendapat bahwa stress merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stress kerja merupakan bagian dari stress kehidupan,

Stress yang melampaui batas kemampuan karyawan akan berkaitan langsung dengan gangguan psikis dan ketidak mampuan fisis. Stress merupakan respon fisiologis dan psikologis terhadap rangsangan yang berlebihan yang biasanya tidak menyenangkan dan peristiwa yang mengancam dalam lingkungan

McShane dan Ann (2010) mengatakan stress merupakan “*an adaptive response to a situation that is perceived as challenging or threatening to a person’s well-being*”. Stress adalah suatu respon adaptif terhadap situasi yang berupa tantangan ataupun ancaman yang mempengaruhi kebahagiaan seseorang. Stress merupakan kondisi fisik dan mental yang kita rasakan sebagai bentuk adaptasi dari kondisi lingkungan yang buruk. Walaupun stress disebabkan oleh berbagai faktor, para peneliti menyimpulkan bahwa stress memicu salah satu dari dua reaksi dasar yaitu menghadapi masalah itu atau menghindar dari masalah (lari menjauh ataupun menerima). Secara fisiologis, respon stress ini merupakan suatu “penyampaian pesan” bio kimiawi yang melibatkan perubahan-perubahan hormonal yang memobilisasi tubuh terhadap tuntutan yang luar biasa. Dalam suatu tingkatan tertentu, stress dapat menjadi pemacu seseorang untuk mengembangkan diri. Namun stress juga memiliki dampak buruk yang akan muncul dalam kehidupan seseorang jika tingkatan stress melebihi apa yang dapat ditanggung oleh seseorang. Seseorang yang bekerja pada tingkat optimal menunjukkan antusiasme, semangat kerja tinggi, kejelasan dalam berfikir dan pertimbangan yang baik dalam membuat suatu keputusan. Stress merupakan suatu keadaan yang eksklusif. Maksudnya adalah setiap individu memiliki tingkatan stress yang berbeda-beda. Seseorang menganggap presentasi program kerja dihadapan dewan direksi merupakan hal yang biasa saja dan dapat dengan mudah

dilakukan, namun untuk orang lain hal itu merupakan tekanan atau beban yang cukup berat. Seorang mahasiswa yang menikmati kuliahnya mungkin akan berfikir tidak masalah jika dosen memberikan jam tambahan pada malam hari atau akhir pekan, namun beberapa mahasiswa lain mungkin akan mengeluh karena kesempatannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan lain menjadi gagal.

McShane, dan Ann (2010) mengatakan bahwa seseorang dapat merespon dan merasakan tingkat stress yang berbeda dengan orang lain meskipun mendapatkan pemicu stress (*stressor*) yang sama, alasannya adalah perbedaan tingkatan kemampuan seseorang untuk menghadapi stress. Alasan kedua untuk perbedaan respon stress adalah setiap orang memiliki strategi yang berbeda dalam menghadapi suatu stress, dimana antara satu strategi mungkin lebih baik daripada strategi yang lain, atau mungkin lebih buruk. Alasan ketiga adalah setiap orang memiliki tingkat resiliansi yang berbeda. Resiliansi sebagai “*The capability of individuals to cope successfully in the face of significant change, adversity, or risk*”. Resiliansi merupakan kemampuan seseorang untuk menanggulangi dengan baik saat berhadapan dengan perubahan-perubahan yang signifikan, kesengsaraan, atau risiko. Resiliansi merupakan salah satu *problemsolving skill* yang dimiliki oleh seseorang. Jika seseorang memiliki tingkat resiliansi yang tinggi, maka ia akan cenderung memiliki optimism tinggi dalam melakukan pekerjaan dan lebih fleksibel dalam menghadapi masalah. Orang tidak mengalami tingkat stress yang sama atau menunjukkan hasil yang serupa untuk suatu jenis *stressor* tertentu (Kreitner dan Kinicki; 2010).

*Stressor* adalah suatu peristiwa eksternal atau situasi yang secara potensial membahayakan seseorang (Ivancevich dkk, 2015) orang merasakan tingkat stress

yang lebih rendah dan mengalami konsekuensi yang lebih mendukung mereka pada saat mereka percaya bahwa mereka dapat mengendalikan *stressor* yang mempengaruhi kehidupan mereka. Sebagai contoh, jenis *stressor* yang dialami di tempat kerja bervariasi menurut pekerjaan dan jenis kelamin. *Stressor* untuk pengendalian yang rendah adalah lebih tinggi pada pekerjaan klerikal tingkat rendah daripada pekerjaan profesional, dan konflik pribadi merupakan suatu moderator yang signifikan dari proses stress. Pada umumnya seseorang menggambarkan stress sebagai suatu keadaan yang negatif. Stress digambarkan sebagai keadaan yang mengarah pada gangguan fisik maupun psikis.

Selye dalam Kreitner dan Kinicki; 2010) membedakan antara *distress*, yang memiliki dampak destruktif, dan *eustress*, yang merupakan kekuatan yang positif. *Eustress* dapat menjadi motivasi dan dorongan untuk mencapai tujuan, merubah lingkungan, dan sukses dalam menghadapi tantangan kehidupan. Stress diperlukan untuk peningkatan prestasi. Makin tinggi dorongan untuk berprestasi, makin tinggi juga produktivitas dan efisiensinya. Menerima suatu penghargaan di depan khalayak ramai atau secara berhasil menyelesaikan sebuah penugasan pekerjaan yang sulit merupakan contoh-contoh beberapa penyebab stress yang menyebabkan *eustress*.

Selye dalam Kreitner dan Kinicki (2010) juga mencatat bahwa:

1. Stress bukanlah sekedar ketegangan syaraf
2. Stress dapat memiliki konsekuensi yang positif
3. Stress bukan sesuatu yang harus dihindari
4. Tidak adanya stress sama sekali adalah kematian

Distress merupakan kondisi stress yang memiliki efek negatif kepada kondisi mental dan fisik seseorang, konsekuensi dari distress adalah kepenatan dalam pekerjaan (*Job Burnout*). Kepenatan merupakan konsekuensi stress yang pada akhirnya membuat seseorang mengalami keletihan emosi. Kepenatan dalam pekerjaan adalah awal mula dari munculnya keletihan emosi, sinisme, dan menurunnya kecakapan seseorang dalam pekerjaan (McShane dan Ann, 2010).

Meskipun tingkatan stress yang ada dalam diri seseorang berbeda antara satu dengan lainnya, fleksibilitas dan adaptabilitas juga diperlukan agar seseorang dapat menghadapi stressnya dengan baik. Seseorang yang memiliki ambisi besar, kaku, serta fanatik terhadap norma-norma yang dipegang cenderung mengalami keadaan yang lebih buruk ketika dia mengalami kegagalan dan tidak dapat mengatasi stressnya. Jika seseorang begitu ambisius, maka tingkat stress yang dialami menjadi berlebih sehingga memiliki dorongan kerja begitu besar dan jika beban kerja menjadi berlebih, tuntutan pekerjaan juga menjadi lebih tinggi, maka kinerjanya akan menurun. Disaat stress, tubuh merespon secara dramatis. Suatu zat yang disebut adrenaline dilepaskan oleh tubuh untuk meningkatkan kinerja fungsi dari organ-organ tubuh. Tekanan darah akan meningkat, denyut jantung menjadi lebih cepat, dan gula dalam tubuh dilepaskan ke seluruh aliran darah. Seluruh respon tubuh itu bertujuan untuk memberi energi tambahan untuk otot dan otak.

Schultz, Duanne dan Sidney Allen Shultz (2017) mengatakan bahwa problem-problem fisik yang memiliki hubungan dengan stress terdiri dari tekanan darah tinggi (hypertensi), bisul, radang usus besar (colitis), penyakit jantung, radang sendi atau encok (arthritis), penyakit kulit, timbulnya alergi, kepala

pening, tulang punggung terasa sakit, dan juga kanker. Stress juga berdampak langsung terhadap penurunan sistem kekebalan tubuh (*immune system*).

### **2.1.2 Pembangkit Stress (*Stressor*)**

Hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stress, tergantung reaksi karyawan bagaimana cara menghadapinya. Dalam pekerjaan apapun pasti memiliki aspek yang dapat membangkitkan stress. Beban kerja yang berlebihan dan desakan waktu membuat karyawan tertekan dan menjadi stress (Davis dan Newstrom, 2015). *Stressor* adalah faktor-faktor lingkungan yang menimbulkan stress (Kreitner dan Kinicki; 2010).

Dengan kata lain, *stressor* adalah suatu prasyarat untuk mengalami respon stress. McShane, Steven dan Ann (2010) menggambarkan *stressor* sebagai “*Any environmental conditions that place a physical or emotional demand on a person*”. *Stressor* terdiri dari semua kondisi lingkungan yang mempengaruhi kondisi fisik dan mental seseorang. Ada 3 kondisi yang sering menjadi *stressor*, diantaranya adalah:

#### **1. Gangguan dan Ketidaksopanan (*Harassment and incivility*)**

Kondisi ini meliputi permusuhan atau tingkah laku yang tidak diinginkan, perkataan yang kasar, gesture tubuh yang provokatif, maupuntindakan yang bersifat melecehkan martabat seseorang yang membuat integritas fisik dan mental karyawan yang buruk, dan itu merupakan hasil dari lingkungan kerja yang tidak kondusif

#### **2. Beban kerja berlebihan (*Work Overload*)**

Ada beberapa hal yang menyebabkan para karyawan kelebihan jam kerja.

Lochhead, Christopher (dalam McShane dan Ann, 2010) mengatakan

“everyone in this industry is working harder because of e-mail, wireless access, and globalization.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa kemajuan teknologi dan globalisasi disamping memudahkan manusia untuk melakukan berbagai pekerjaan, secara tidak sadar globalisasi dan kemajuan teknologi memaksa para karyawan untuk membawa pekerjaan mereka ke kehidupan sosial atau ke waktu diluar waktu kerja. Alasan kedua adalah banyak orang menjadi konsumtif, mereka menginginkan barang maupun jasa yang lebih baik untuk mereka, sehingga mereka perlu mendapatkan tambahan penghasilan yang lebih besar dari sebelumnya sehingga intensitas seseorang dalam bekerja menjadi meningkat. Alasan yang ketiga adalah gila kerja, mereka yang gila kerja menganggap bekerja keras merupakan harga diri dan mengalokasikan waktu mereka untuk bekerja lebih banyak daripada waktu untuk beristirahat.

### 3. Kontrol kerja yang rendah (*Low Task Control*)

Kontrol kerja rendah meningkatkan kepenatan karyawan akan pekerjaannya karena mereka dihadapkan dengan pekerjaan-pekerjaan tanpa kemampuan untuk mengatur perhatian, tenaga, dan sumberdaya-sumberdaya lain. Kontrol kerja rendah menjadi *stressor* yang lebih berat ketika ada tanggung jawab yang lebih tinggi pada pekerjaan. Pekerja tingkat bawah memiliki kontrol kerja rendah, namun mereka memiliki tingkat stress yang juga rendah karena tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan tidak terlalu tinggi. Contoh kontrol kerja yang rendah adalah, pelatih olahraga dituntut untuk memenangkan kejuaraan (tanggungjawab yang tinggi), namun dia tidak memiliki kemampuan lain untuk mengatur apa yang pemain lakukan

dilapangan dan juga kejadian-kejadian yang terjadi, selain hanya memberikan intruksi dari pinggir lapangan (kontrol kerja yang rendah).

Menurut Luthans, Fred (2016) anteseden stress, atau *stressor* berasal dari luar dan dalam organisasi, dari kelompok yang dipengaruhi oleh karyawan dan dari karyawan itu sendiri. Luthans (2016) mengkategorikan menjadi 4 *stressor* yang mempengaruhi stress kerja, diantaranya adalah *stressor* ekstraorganisasi, *stressor* organisasi, *stressor* kelompok, dan *stressor* individu.

#### 1. *Stressor* Ekstraorganisasi

*Stressor* Ekstraorganisasi yaitu penyebab stress yang berasal dari luar organisasi. Penyebab stress ini dapat terjadi pada organisasi yang bersifat terbuka, yakni keadaan lingkungan eksternal mempengaruhi organisasi. Misalnya perubahan sosial dan teknologi, globalisasi, keluarga, dan lain-lain.

Kekuatan dan kejadian dari luar memiliki dampak yang besar terhadap stress karena stress kerja tidak hanya terbatas pada hal yang terjadi dalam organisasi selama jam kerja. Pada kenyataannya, *stressor* diluar organisasi berhubungan dengan efek dan perasaan negatif pada pekerjaan. *Stressor* ekstraorganisasi mencakup hal seperti perubahan social/ teknologi, globalisasi, keluarga, relokasi, kondisi ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta kondisi tempat tinggal.

#### 2. *Stressor* Organisasi

*Stressor* organisasi yaitu penyebab stress yang berasal dari organisasi tempat karyawan bekerja. Penyebab ini lebih memfokuskan pada kebijakan atau peraturan organisasi yang menimbulkan tekanan yang berlebih pada karyawan.



Selain *stressor* potensial yang terjadi di luar organisasi terdapat juga *stressor* yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri. Meskipun organisasi terbentuk dari kelompok dan individu, terdapat dimensi yang lebih makrolevel. Khusus pada organisasi yang terdapat *stressor* di dalamnya. *Stressor* makrolevel dapat dikategorikan sebagai kebijakan dan strategi administratif, struktur dan sesain organisasi, proses organisasi, serta kondisi kerja. Contoh lain yang lebih khusus dari *stressor* organisasi adalah tanggung jawab tanpa otoritas, ketidakmampuan menyuarkan keluhan, penghargaan yang tidak memadai, dan kurangnya deskripsi kerja yang dapat menurunkan hubungan antar karyawan.

### 3. *Stressor* Kelompok

*Stressor* kelompok yaitu penyebab stress yang berasal dari kelompok kerja yang setiap hari berinteraksi dengan karyawan. Misalnya rekan kerja atau supervisor atau atasan langsung dari karyawan. Kelompok dapat menjadi sumber stress. *Stressor* kelompok dapat dikategorikan menjadi dua area yaitu kohesivitas kelompok, yang merupakan hal penting bagi karyawan terutama pada tingkat organisasi yang lebih rendah. Jika karyawan tidak memiliki kesempatan kebersamaan atau kohesivitas karena desain kerja, karenapenyelia melarang atau membatasinya, atau karena anggota kelompok yang menyingkirkan karyawan lain, kurangnya kohesivitas akan menyebabkan stress. Selain kurangnya kohesivitas, kurangnya dukungan sosial juga menjadi *stressor* kelompok. Karyawan sangat dipengaruhi oleh dukungan anggota kelompok yang kohesif. Dengan berbagi masalah dan kebahagiaan bersama-

sama, mereka jauh lebih baik. Jika jenis dukungan sosial berkurang pada individu, maka situasi akan membuat stress.

#### 4. *Stressor* Individu

*Stressor* individu yaitu penyebab stress yang berasal dari individu yang ada dalam organisasi. Misalnya seorang karyawan terlibat konflik dengan karyawan lainnya, sehingga menimbulkan tekanan tersendiri ketika karyawan tersebut menjalankan tugas dalam organisasi tersebut. Tingkat stress pada tiap orang akan menimbulkan dampak yang berbeda. Sehingga ada beberapa faktor penentu yang mempengaruhi tingkat stress seseorang.

Terdapat penelitian dan kesepakatan mengenai dimensi situasi dan disposisi individu yang dapat mempengaruhi stress. Misalnya disposisi individu seperti pola kepribadian Tipe A, control personal, ketidakberdayaan yang dipelajari, dan daya tahan psikologis mungkin saja mempengaruhi tingkat stress yang dialami seseorang. Banyak hal yang mempengaruhi munculnya *stressor* individu. Konflik peran mungkin merupakan *stressor* individual yang paling luas untuk diteliti (Ivancevich dkk ; 2015). Konflik peran muncul saat ketaatan seseorang individu pada suatu rangkaian ekspektasi mengenai pekerjaan mengalami konflik dengan serangkaian ekspektasi lain. Selain karena konflik individu, kelebihan beban kerja, serta perubahan yang tak pernah berhenti juga merupakan *stressor* individu.

Menurut Munandar (2011), sumber stress yang menyebabkan seseorang tidak berfungsi optimal atau yang menyebabkan seseorang jatuh sakit, muncul dari beberapa pembangkit stress. Sebagian besar dari waktu manusia bekerja. Karena itu lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kesehatan

seseorang yang bekerja. *Stressor* (pembangkit stress) di pekerjaan merupakan pembangkit stress yang besar peranannya terhadap kurang berfungsinya atau jatuh sakitnya seseorang tenaga kerja yang bekerja.

Hurrel dalam Munandar (2011) mengelompokkan faktor-faktor pekerjaan yang berdasarkan penelitian dapat menimbulkan stress menjadi lima kategori, yaitu faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, peran dalam organisasi, Pengembangan karier, Hubungan dalam pekerjaan, serta Struktur dan iklim organisasi. Stress yang dirasakan menggambarkan persepsi keseluruhan seorang individu mengenai bagaimana berbagai *stressor* mempengaruhi kehidupannya.

Persepsi terhadap *stressor* ini merupakan suatu komponen yang penting di dalam proses stress karena orang menginterpretasikan *stressor* yang sama secara berlainan. Sebagai contoh, beberapa orang merasakan pengangguran sebagai suatu pengalaman pembebasan yang positif, sedangkan orang lain merasakannya sebagai suatu pengalaman melemahkan yang negatif. Perusahaan dan para karyawan membutuhkan satu atau lebih strategi manajemen untuk mengatur stress yang timbul, diantaranya adalah: menghilangkan *stressor*, mengubah persepsi stress, menarik diri dari *stressor*, mengontrol konsekuensi stress, dan menerima dukungan sosial (McShane dan Ann, 2010).

Menurut Ivancevich dkk (2015), ada dua pendekatan untuk menghadapi stress. Cara yang pertama adalah *Problem-Focused coping*, yang merujuk pada tindakan yang diambil untuk berhadapan langsung dengan sumber stress. Contohnya adalah seorang karyawan memiliki atasan yang kasar dan tidak kenal kompromi, maka karyawan tersebut memilih absen sehingga dalam beberapa waktu karyawan tersebut dapat menghindari atasannya. Pendekatan kedua adalah *emotion-focused*

coping, hal ini merujuk pada langkah-langkah yang diambil seseorang untuk berhadapan dengan tekanan dan emosi yang menekan (Ivancevich dkk; 2015). Contohnya adalah orang yang memiliki tekanan yang berat dalam pekerjaannya mungkin dapat melakukan aktivitas-aktivitas yang bertujuan untuk relaksasi seperti olahraga atau membaca buku-buku yang bersifat hiburan. Cara terbaik untuk mengurangi stress adalah dengan menangani penyebab-penyebabnya (Handoko; 2018).

Departemen SDM dapat membantu karyawan untuk mengurangi stress dengan memindahkan ke pekerjaan lain, mengganti penyelia yang berbeda, dan memberikan lingkungan kerja yang baru. Latihan dan pengembangan karyawan dapat diberikan untuk membuat karyawan mampu melaksanakan pekerjaan baru. Handoko (2018) mengungkapkan ada cara lain untuk mengurangi stress adalah dengan merancang kembali pekerjaan-pekerjaan sehingga karyawan memiliki pilihan keputusan yang lebih banyak dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Konseling merupakan salah satu dari beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi stress. Konseling atau bimbingan dan penyuluhan adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan yang mempunyai masalah emosional dengan maksud untuk membantu karyawan tersebut agar dapat menyelesaikan masalah dengan baik (Davis dan Newstrom, 2015).

Konseling ini bersifat rahasia dengan tujuan agar karyawan merasa bebas dalam mengungkapkan masalah mereka dengan bebas (Handoko; 2018). Mediasi adalah cara lain untuk mengatasi stress. Mediasi mencakup pemusatan pikiran untuk menenangkan fisik dan emosi (Davis dan Newstrom, 2015). Mediasi

membantu menghilangkan stress duniawi secara temporer dan mengurangi gejala stress. Suatu pendekatan berbeda terhadap suasana kerja yang mengandung stress adalah *biofeedback*. Dengan *biofeedback* orang dibawah bimbingan medis belajar dari umpan balik instrument untuk mempengaruhi gejala stress seperti peningkatan detak jantung atau sakit kepala yang keras. Sekarang ada bukti bahwa orang dapat berlatih mengendalikan proses internal seperti denyut jantung, oksigen dan kondisi internal lainnya dalam diri mereka sehingga *biofeedback* dapat membantu dalam mengurangi efek stress yang tidak diinginkan (Davis dan Newstrom, 2015).

## **2.2 Stres Tantangan (*Challenge Stress*)**

*Challenge stress* merupakan stress yang mengacu pada tuntutan pekerjaan yang dapat menjadi pengalaman kerja yang berharga dan dapat menciptakan peluang untuk pertumbuhan pribadi (Cavanaugh *et.al*, 2000). Dalam studi yang mensurvei manajer yang stress kerja dengan pengukuran several (Caplan, 1975) dalam Cavanaugh *et.al* (2000), menunjukkan bahwa *Challenge stress* menyebabkan sikap kerja yang diinginkan atau perilaku kepuasan kerja, komitmen organisasi yang efektif, dan bekerja self efficacy. *Challenge stress* dapat membangkitkan motivasi yang lebih tinggi (Lepine, 2004), sehingga mengarah ke kinerja yang lebih baik. *Challenge stress* dapat membangkitkan tingkat motivasi yang tinggi (Lepine *et.al*, 2004) sehingga mengarah kearah keterlibatan dan kinerja yang lebih baik. Bahkan *challenge stress* yang dinilai sebagai kepuasan kerja yang positif akan menyebabkan lebih banyak ketegangan karena peningkatan usaha yang terkait dengan penilaian terhadap tuntutan untuk mengatasi masalah (Podsakoff *et. al*, 2007).

Yang (2021) menyatakan bahwa stres tantangan atau stres yang menyertai tantangan di lingkungan kerja, beroperasi sangat berbeda dari stres hambatan, atau stres yang menghalangi dalam mencapai tujuan. Meskipun riset mengenai stres tantangan dan stres hambatan baru tahap permulaan, bukti awal menunjukkan bahwa stres tantangan memiliki banyak implikasi yang lebih sedikit negatifnya dibanding stres hambatan. Stres tantangan memiliki indikator:

1. Jumlah pekerjaan atau tugas, mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misal mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.
2. Jumlah waktu yang dihabiskan di tempat kerja, kerja waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar).
3. Volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan, misalnya pekerjaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
4. Tekanan waktu yang dihadapi, jumlah waktu untuk melakukan kerja berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stres dilingkungan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga terutama jika pasangan suami-istri sama-sama bekerja.
5. Lingkup tanggung jawab yang dibutuhkan oleh posisi karyawan, setiap jenis tanggung jawab (*responsibility*) dapat merupakan beban kerja bagi sebagian

orang. Jenis-jenis tanggung jawab yang berbeda, berbeda pula fungsinya sebagai penekan.

### **2.3 Stres Penghalang (*Hindrance Stress*)**

*Hindrance stress* merupakan tuntutan pekerjaan yang dipandang sebagai hambatan untuk menghalangi seseorang mencapai tujuan agar dihargai (Cavanaugh, 2000). *Hindrance stress* juga sering disebut sebagai distress atau dapat dikatakan sebagai stress yang negatif. Dalam studi, survei manajer stress kerja dengan pengukuran several Caplan (1975) dalam W. Lin (2015), mengemukakan bahwa *Hindrance stress* menyebabkan hasil yang tidak diinginkan seperti *turnover intention* dan *withdrawal*.

Yang (2021) menyatakan stres penghalang sebagai suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan dimana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang. Stres penghalang merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi keadaan fisik atau psikis seseorang karena adanya tekanan dari dalam ataupun dari luar diri seseorang yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Stres penghalang memiliki indikator:

1. Sejauh mana politik daripada kinerja mempengaruhi kapasitas organisasi
2. Ketidakmampuan untuk memahami dengan jelas apa saja yang diharapkan dari saya dalam pekerjaan
3. Jumlah birokrasi yang harus saya lalui untuk menyelesaikan pekerjaan
4. Kurangnya kemampuan kerja yang dimiliki
5. Sejauh mana karir tampak terhenti

## ***2.4 Turnover Intention***

### ***2.4.1 Definisi Turnover Intention***

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Dengan demikian, *Turnover intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane dalam Tika Nur Halimah *at all*, 2016).

Menurut Darma (2018) *Turnover intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru ditempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang. Menurut Handoko (2017) permintaan berhenti dapat terjadi jika seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempatlain.

Menurut Harnoto dalam Tika Nur Halimah *at all* (2016) *Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, diantaranya:

a. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.



b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja akan lebih malas bekerja, karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Turnover intention* merupakan niat atau keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya sekarang secara sukarela untuk mendapatkan pekerjaan ditempat lain.

### 2.4.2 Faktor-Faktor *Turnover Intention*

Menurut Price dalam Kusbiantari (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* terdiri dari:

1. Faktor lingkungan: yang terdiri dari:
  - a. Tanggung jawab kekerabatan terhadap lingkungan. Semakin besar rasa tanggung jawab tersebut semakin rendah *turnover intention*.
  - b. Kesempatan kerja. Semakin banyak kesempatan kerja tersedia dibursa kerja, semakin besar *turnover intention*-nya.
2. Faktor individual: yang terdiri dari:
  - a. Kepuasan kerja. Semakin besar kepuasannya maka semakin kecil intensi *turnover*-nya.
  - b. Komitmen terhadap lembaga. Semakin loyal karyawan terhadap lembaga, semakin kecil *turnover intention*-nya.
  - c. Perilaku mencari peluang/lowongan kerja. Semakin besar upaya karyawan mencari pekerjaan lain, semakin besar *turnover intention*-nya.
  - d. Niat untuk tetap tinggal. Semakin besar niat karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, semakin kecil *turnover intention*-nya.
  - e. Pelatihan umum/peningkatan kompetensi. Semakin besar tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan diantara karyawan, semakin kecil *turnover intention*-nya.
  - f. Kemauan bekerja keras. Semakin besar kemauan karyawan untuk bekerja keras, semakin kecil *turnover intention*-nya.
  - g. Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaannya.

Semakin besar perasaan negatif yang dirasakan karyawan akan mengurangi kepuasan kerjanya sehingga meningkatkan perilaku mencari peluang kerja lain, dan menurunkan keinginan untuk tetap bertahan yang kemudian terealisasi dengan keluar dari pekerjaan.

### **2.4.3 Dampak *Turnover Intention***

Menurut Manurung dan Ratnawati (2018) *turnover intention* pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*turnover*), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan. Disebutkan beberapa dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi akibat pergantian karyawan, seperti: meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah prestasi, masalah pola komunikasi dan sosial, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang strategis.

Dharma (2018) menyebutkan dampak *turnover* bagi perusahaan adalah:

1. Biaya penarikan karyawan Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari.
2. Biaya latihan Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.

7. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
8. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

#### **2.4.4 Indikator *Turnover Intention***

Menurut Mobley *et al* dalam Tika Nur Haimah *et all* (2016) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

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

#### **2.5 Tinjauan Pustaka**

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang digunakan:

**Tabel 2.1**  
**Tinjauan Pustaka**

| No | Peneliti (Tahun) | Judul Penelitian  | Hasil Penelitian   |
|----|------------------|---|--|
| 1  | Darmawan (2020)  | Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pada PT Sefas Pelindotama Jakarta                            | Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , (2) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Kesimpulan dari penelitian ini adalah semua hipotesis yang ada dalam penelitian ini terbukti dan memiliki pengaruh yang negatif baik secara langsung maupun tidak langsung.  |
| 2  | Putra (2017)     | Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> di Mayaloka Villas Seminyak   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Pihak manajemen harus memperhatikan dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap nilai kompensasi yang diberikan serta memperhatikan lingkungan kerja karyawan dalam hubungan komunikasi antar karyawan. Hal ini bertujuan agar dapat menciptakan dan meningkatkan loyalitas kerja pada karyawan serta mengurangi tingkat <i>turnover intention</i> .  |
| 3  | Nuryati (2020)   | Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Tingkat <i>Turnover intention</i> Karyawan Di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat | Hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel independen dan variabel dependen dari seluruh dimensi berada pada kategori sedang. Berdasarkan hasil analisis regresi, uji hipotesis, dan koefisien determinasi, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap tingkat <i>turnover intention</i> sebesar 0,01% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa jika lingkungan kerja dan kepuasan kerja meningkat maka tingkat <i>turnover intention</i> akan menurun. |

| No | Peneliti (Tahun) | Judul Penelitian  | Hasil Penelitian   |
|----|------------------|---|--|
| 4  | Dewi (2019)      | Pengaruh Stres Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja  | <p>a. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja maka semakin tinggi pula tingkat <i>turnover intention</i> yang dirasakan karyawan perusahaan tersebut.</p> <p>b. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja maka semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan pada perusahaan tersebut</p> |
| 5  | Sa'adah (2018)   | Pengaruh stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan di PT Internusa Jaya Sejahtera Merauke, Papua   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan PT Internusa Jaya Sejahtera. Koefisien determinasi pada penelitian ini memiliki nilai 0.571 yang memiliki arti bahwa tingkat stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> sebesar 57,1%.  |
| 6  | Muslim (2021)    | Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan pada PT. Sunggong Logistics Jakarta  | Dari Uji F menunjukkan bahwa Stres Kerja dan Beban Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pada PT. Sunggong Logistics Jakarta. Dari Uji T menunjukkan Stres Kerja dan Beban Kerja secara parsial berpengaruh terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pada PT. Sunggong Logistics Jakarta.   |
| 7  | Baskoro (2017)   | Pengaruh Stres Kerja terhadap <i>Turnover intention</i> Pekerja melalui Kepuasan Kerja di UMKM Pengolahan Tahu (Tahu RT, Industri Tahu RDS dan Tahu Duta) di Malang | <p>a. Terdapat pengaruh langsung negatif antara stres kerja dan kepuasan kerja di UMKM pengolahan tahu (Tahu "RT", Industri Tahu "RDS" dan Tahu "Duta").</p> <p>b. Terdapat pengaruh langsung negatif antara kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> di UMKM pengolahan tahu (Tahu "RT", Industri Tahu "RDS" dan Tahu "Duta").</p>   |

| No | Peneliti (Tahun) | Judul Penelitian   | Hasil Penelitian   |
|----|------------------|--|--|
|    |                  |  | <p>c. Terdapat pengaruh langsung positif stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> di UMKM pengolahan tahu (Tahu “RT”, Industri Tahu “RDS” dan Tahu “Duta”).</p> <p>d. Terdapat pengaruh tidak langsung positif stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> di di UMKM pengolahan tahu (Tahu “RT”, Industri Tahu “RDS” dan Tahu “Duta”).</p>   |
| 8  | Sabilla (2018)   | Pengaruh Stres Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> karyawan Dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel moderating (Studi Empiris Pada PT. Driver Online Nusantara) | Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> sedangkan dukungan sosial merupakan variabel quasi moderator. Dukungan sosial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dan dukungan sosial sebagai variabel moderasi dapat memoderasi stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> serta memiliki pengaruh negatif signifikan                               |
| 9  | Yang (2021)      | <i>Occupational stress, distributive justice and turnover intention among public hospital nurses in China: A cross-sectional study</i>                               | Stres tantangan secara signifikan berkorelasi terbalik dengan niat berpindah, sedangkan stres hambatan secara signifikan berkorelasi positif dengan niat berpindah. Selain itu, ada hubungan korelasi terbalik yang signifikan antara dua jenis stres kerja dan keadilan distributif dan korelasi terbalik antara keadilan distributif dan niat berpindah.   |
| 10 | Liu (2019)       | <i>Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: a cross-sectional study in 11 western provinces of China</i>                   | Sekitar 29,1% dari 5046 RHW menunjukkan niat berpindah. Sebagian besar RHW mengungkapkan tingkat pendidikan, tingkat pendapatan, dan gelar teknis profesional yang rendah. RHWs menyatakan sedikit kepuasan kerja (rata-rata 3,20) dan stres kerja sedang (rata-rata 3,22). Usia, pendapatan, institusi medis, dan kepuasan kerja (yaitu, manajemen organisasi, penghargaan, dan kepuasan pekerjaan) adalah prediktor signifikan dari niat berpindah RHWs. RHW, yang |

| No | Peneliti (Tahun) | Judul Penelitian | Hasil Penelitian  |
|----|------------------|------------------|---|
|    |                  |                  | lebih muda (kurang dari 41 tahun), menerima pendapatan \$326,8–\$490,1 per bulan, bekerja di rumah sakit kota, dan memiliki kepuasan kerja yang rendah, lebih cenderung memiliki keinginan berpindah. Stres kerja memiliki efek tidak langsung dan positif terhadap keinginan berpindah RHWs. Kepuasan kerja melemahkan efek positif stres kerja pada niat berpindah dari RHWs dengan memainkan peran mediasi total. Kepuasan hadiah adalah mediator terkuat. |

Berdasarkan kesepuluh penelitian terdahulu yang relevan pada Tabel 2.1 di atas, diketahui bahwa terdapat perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan penelitian tersebut terletak pada subjek penelitian, objek penelitian serta analisis data yang digunakan.

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1 Pengaruh Stres Tantangan Terhadap *Turnover Intention*

*Challenge stress* merupakan stress yang mengacu pada tuntutan pekerjaan yang dapat menjadi pengalaman kerja yang berharga dan dapat menciptakan peluang untuk pertumbuhan pribadi (Cavanaugh *et.al*, 2000). Dalam studi yang mensurvei manajer yang stress kerja dengan pengukuran several (Caplan, 1975) dalam Cavanaugh *et.al* (2000), menunjukkan bahwa *Challenge stress* menyebabkan sikap kerja yang diinginkan atau perilaku kepuasan kerja, komitmen organisasi yang efektif, dan bekerja self efficacy. *Challenge stress* dapat membangkitkan motivasi yang lebih tinggi (Lepine, 2004), sehingga mengarah ke kinerja yang lebih baik. *Challenge stress* dapat membangkitkan



tingkat motivasi yang tinggi (Lepine *et.al*, 2004) sehingga mengarah kearah keterlibatan dan kinerja yang lebih baik. Bahkan *challenge stress* yang dinilai sebagai kepuasan kerja yang positif akan menyebabkan lebih banyak ketegangan karena peningkatan usaha yang terkait dengan penilaian terhadap tuntutan untuk mengatasi masalah (Podsakoff *et. al*, 2007).

Yang (2021) menyatakan bahwa stres tantangan atau stres yang menyertai tantangan di lingkungan kerja, beroperasi sangat berbeda dari stres hambatan, atau stres yang menghalangi dalam mencapai tujuan. Meskipun riset mengenai stres tantangan dan stres hambatan baru tahap permulaan, bukti awal menunjukkan bahwa stres tantangan memiliki banyak implikasi yang lebih sedikit negatifnya dibanding stres hambatan. Stres tantangan memiliki indikator: jumlah pekerjaan atau tugas, jumlah waktu yang dihabiskan di tempat kerja, tekanan waktu yang dihadapi dan lingkup tanggung jawab yang dibutuhkan oleh posisi karyawan.

Hasil penelitian Yang (2021) menunjukkan bahwa stres tantangan secara signifikan berkorelasi terbalik dengan niat berpindah. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>:** Ada pengaruh positif stres tantangan terhadap *Turnover intention* karyawan Milenial *Startup* Gojek dan Grab di Kota Bandar Lampung.

### **2.6.2 Pengaruh Stres Penghalang Terhadap *Turnover Intention***

*Hindrance stress* merupakan tuntutan pekerjaan yang dipandang sebagai hambatan untuk menghalangi seseorang mencapai tujuan agar dihargai (Cavanaugh, 2000). *Hindrance stress* juga sering disebut sebagai distress atau dapat dikatakan sebagai stress yang negatif. Dalam studi, survei manajer stress kerja dengan pengukuran several Caplan (1975) dalam W. Lin (2015),

mengemukakan bahwa *Hindrance stress* menyebabkan hasil yang tidak diinginkan seperti *turnover intention* dan *withdrawal*.

Yang (2021) menyatakan stres penghalang sebagai suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan dimana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang. Stres penghalang memiliki indikator: sejauh mana politik daripada kinerja mempengaruhi kapasitas organisasi, ketidakmampuan untuk memahami dengan jelas apa saja yang diharapkan dari saya dalam pekerjaan, jumlah birokrasi yang harus saya lalui untuk menyelesaikan pekerjaan, kurangnya kemampuan kerja yang dimiliki dan sejauh mana karir tampak terhenti.

Hasil penelitian Lestari (2021) menunjukkan variabel stres kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Turnover intention*. Variabel stres kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>:** Ada pengaruh positif stres penghalang terhadap *Turnover intention* karyawan Milenial *Startup* Gojek dan Grab di Kota Bandar Lampung.

### **2.6.3 Pengaruh Stres Tantangan dan Stres Penghalang Terhadap *Turnover Intention***

Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan stress sebagai suatu respon yang adaptif, dihubungkan oleh karakteristik dan atau proses psikologis individu, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik khusus pada seseorang, secara umum stress kerja terdidi dari stres tantangan dan stres

penghalang. Hasil penelitian Putra (2020) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover intention* karyawan. Dukungan Sosial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention*. Dukungan sosial mampu memoderasi (memperlemah) hubungan antara stres kerja dan *Turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>:** Ada pengaruh positif stres tantangan dan stres penghalang terhadap *turnover intention* karyawan Milenial *Startup* Gojek dan Grab di Kota Bandar Lampung.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

