

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Landasan Teori

1. Turnover intention

a. Pengertian *Turnover Intention*

Menurut Robert L. Malthis dan John H. Jackson (2011) *turnover intention* adalah dimana karyawan - karyawan meninggalkan organisasi dan harus segera dihentikan. Hal ini merupakan salah satu kerugian terbesar yang akan dialami perusahaan ketika banyak karyawannya, apalagi karyawan yang keluar adalah karyawan yang berpotensi.

Menurut Robbins (2015), 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.

b. Faktor yang mempengaruhi *Turnover intention*

Adapun faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait antara satu dengan yang lain. diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan , keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

a. Usia

Maier (1971) dalam Ilham Akhsanu, (2012) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat *quit* untuk melakukan *turnover* yang lebih tinggi dari pada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *quit* dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *quit*nya Mobley,(1986) dalam Ilham Akhsanu,(2012). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat yang baru, atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

b. Lama Kerja

U.S. Civil Service Commission,(1997) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama (menurut Mobley, (1986); dalam Ilham Akhsanu,(2012). hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *intention to quit*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *quitnya*. *intention to quit* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson dkk, (1985); dalam Ilham Akhsanu,(2012). karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerja-pekerja baru itu masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja-pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar daripada pekerjaan-

pekerjaan baru. akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berhenti dari pekerjaan atau perusahaan (Handoyo, (1987); dalam Ilham Akhsanu ,(2012).

c. Tingkat Pendidikan dan Intelegensi

Mowday dkk (1982); dalam Ilham Akhsanu,(2012) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *quit* dan mencari pekerjaan lain. dalam hal ini Maier (1971), dalam Ilham Akhsanu,(2012) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan dan mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula (Handoyo, (1987); dalam Ilham Akhsanu,(2012).

d. Keikatan terhadap perusahaan

Peneliti yang dilakukan oleh beberapa peneliti di tahun yang berbeda menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatrif dan signifikan terhadap intensi keluar/*quit*. berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia

mempunyai intensi untuk berhenti dari pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday dkk,(1982) dalam Ilham Akhsanu ,(2012). akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk keluar dan berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e. Kepuasan kerja

Penelitian-penelitian yang banyak dilakukan menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal. kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan Yukl,(1977) dalam Ilham Akhsanu,(2012). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.(Wexley dan Yukl,(1977) dalam Ilham Akhsanu,(2012) Mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan

discepancy theory yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menuntut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Salah satu model konseptual mengenai *turnover* yang ditawarkan oleh Mobley (1977;dalam Ilham Akhsanu ,(2012) menyatakan bahwa *turnover intention* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses *withdrawal*. Proses keputusan penarikan diri (*withdrawal*) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan langkah logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa *turnover intention* diikuti oleh beberapa langkah lainnya, yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum *actual quitting*.

c. Perhitungan *Turnover Intention*

Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur secara langsung dengan menghitung indeks laju *turnover* secara kuantitatif, dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu tertentu. Dalam hal ini harus dibedakan *turnover* yang dilakukan secara sukarela dan *turnover* karena suatu sebab formulasi yang paling sering digunakan menurut Mobley dan Seashore, dkk (1986) dalam Ilham Akhsanu,(2012) adalah:

$$\text{LSP} = \frac{\text{P} \times 100}{\text{J}}$$

Keterangan :

LSP = Laju seluruh pergantian karyawan

P = Jumlah keseluruhan pengunduran diri pada jarak yang berbeda , misalnya

J = Jumlah rata-rata karyawan dalam daftar gaji yang ditelaah

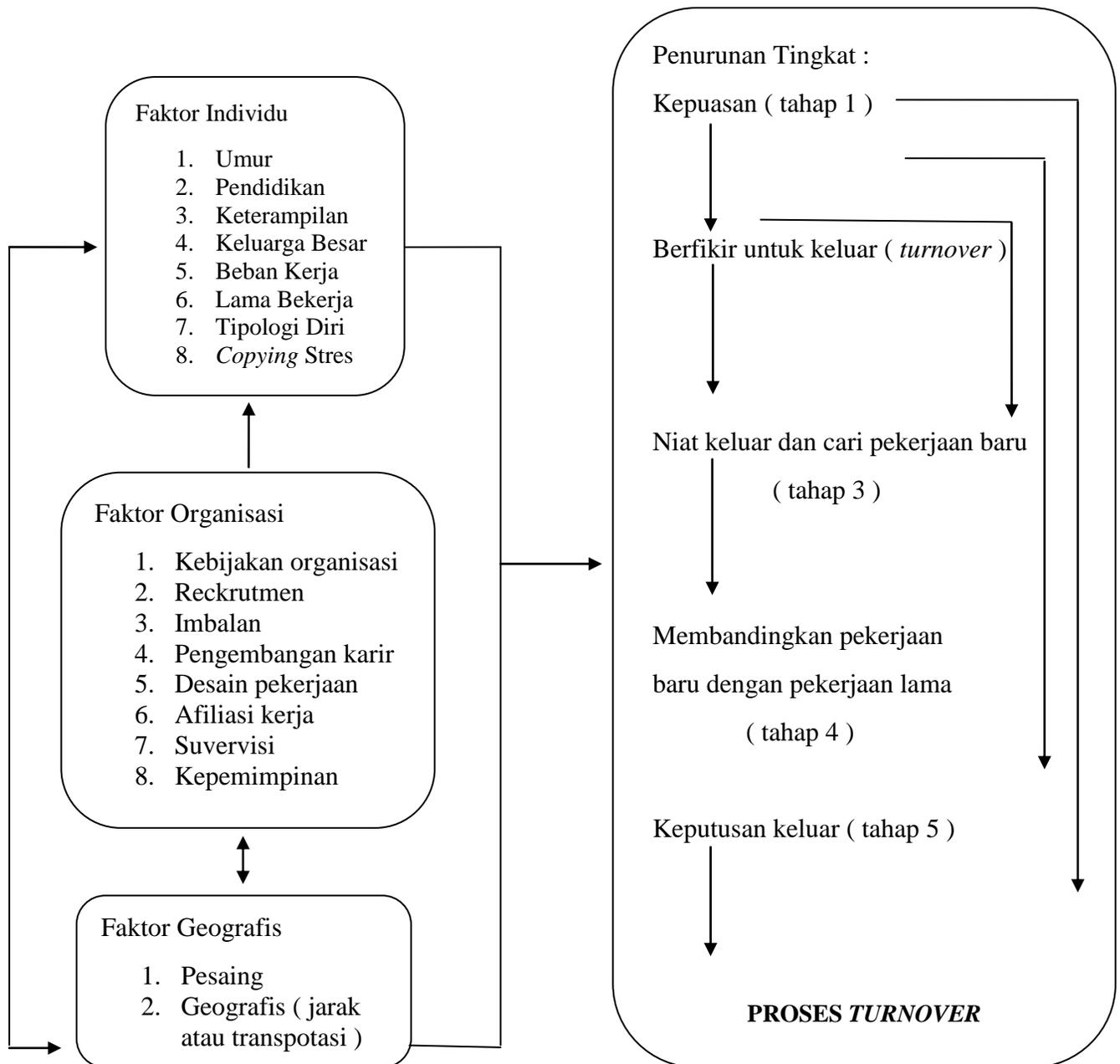
Atau dengan penjabaran sebagai berikut :

$$\text{Turnover} = \frac{\text{jumlah keluar (satu tahun)}}{\text{jumlah retensi + masuk + keluar (satu tahun)}} \times 100\%$$

Beberapa pengukuran dalam *turnover* menurut Mowday dkk dalam Ilham Akhsanu, (2012) adalah:

1. Rata-rata masa kerja, yakni jumlah masa kerja tiap karyawan dibagi jumlah karyawan.
2. Tingkat pertambahan, adalah jumlah karyawan baru pada satu periode dibagi rata-rata jumlah karyawan pada periode tersebut.
3. Tingkat pemisahan diri, adalah jumlah karyawan yang memisahkan diri dari perusahaan untuk satu periode dibagi rata-rata karyawan pada periode tersebut.
4. Tingkat stabilitas, adalah jumlah karyawan yang tetap menjadi anggota perusahaan dari awal hingga akhir satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.

5. Tingkat ketidak stabilan, adalah banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan dari awal hingga satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
6. Tingkat ketahanan, adalah jumlah karyawan baru yang tetap menjadi karyawan dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.
7. Tingkat kehilangan, adalah jumlah karyawan baru yang keluar dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.



Gambar 2.1

Proses Turnover Intention

Sumber :Abelson,1986. Strategic Management of turnover: a model for the health service Adminitrastoe

Keterangan Gambar:

Menjelaskan tentang model *turnover* yang diajukan Abelson (1986) tersebut, dimana didalamnya terdapat beberapa tahap yang mungkin dilalui sebelum seseorang memutuskan untuk keluar dari suatu organisasi atau instansi.

Turnover karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. *turnover* karyawan harus dianggap sebagai perilaku manusia yang penting, baik dari sudut pandang individual maupun dari sudut pandang sosial. Penting pula untuk mempertimbangkan akibat dari *turnover* karyawan bagi individu yang tetap tinggal (Moblely, 1986), dalam Ilham Akhsanu,(2012).

Dapat dilihat bahwa tahap pertama dalam proses *turnover* dimulai ketika karyawan mengevaluasi pekerjaannya yang sekarang, kemudian mereka menyadari bahwa mereka puas atau tidak puas dengan pekerjaannya.

Berawal dari penurunan tingkat kepuasan maka selanjutnya pada tahap kedua dan ketiga yaitu akan mempengaruhi penurunan motivasi yang dicirikan antara lain: stres, sakit fisik, malas bekerja, kualitas rendah, komunikasi personal kurang, masa bodoh dengan tugas pekerjaannya. pada akhirnya akan memutuskan untuk berfikir dan berniat keluar untuk mencari pekerjaan baru. (Mangkuprawira, 2007),dalam Ilham Akhsanu,(2012).

Pada tahap keempat karyawan membandingkan pekerjaan alternatif dengan pekerjaannya sekarang serta membuat suatu keputusan untuk tinggal atau keluar dan tahap kelima adalah tindakan untuk tinggal atau keluar dari organisasi.

d. Penyebab *Turnover Intention*

Turnover atau pemberhentian antara suatu perusahaan dengan seorang atau beberapa orang karyawan menurut Susilo (1996:194), dalam Ilham Akhsanu, (2012) bahwa penyebab karyawan keluar dari perusahaan adalah karena alasan:

1. Ketidaktepatan Pemberian Tugas.

Karyawan, khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada masa percobaan tersebut. Sehingga menurut pertimbangannya tak akan mungkin ada perkembangan di masa depan.

2. Alasan Mendesak

- a) Upah atau gaji tidak pernah diberikan pada waktunya meskipun karyawan telah bekerja dengan baik.
- b) Pimpinan perusahaan/organisasi melalaikan kewajiban yang sudah disetujui dengan karyawan.
- c) Bila pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan ternyata dapat membahayakan keselamatan dirinya maupun moralnya.
- d) Karyawan memperoleh perlakuan pimpinannya secara tidak manusiawi atau bersifat sadis dan sebagainya.

3. Menolak Pimpinan Baru

Apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, dapat saja mengakibatkan timbulnya stres yang tidak menguntungkan

dirinya. Sedangkan menurut Hasibuan (2016) alasan karyawan keluar dapat digolongkan berdasarkan:

1. Undang-Undang

Dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. misalnya: karyawan anak-anak, karyawan WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

2. Keinginan perusahaan

Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhentikannya seorang karyawan secara terhormat ataupun dipecat. Keinginan suatu perusahaan untuk memberhentikan karyawan menurut Hasibuan (2016) disebabkan karena:

- a) Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.
- b) Perilaku dan disiplinnya kurang baik.
- c) Melanggar peraturan dan tata tertib.
- d) Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain.
- e) Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.
- f) Keinginan karyawan

3. Alasan pengunduran diri karena keinginan karyawan antara lain:

- a) Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- b) Kesehatan yang kurang baik
- c) Melanjutkan pendidikan
- d) Berwiraswasta

4. Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan karyawan itu sendiri. keinginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktifitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan. undang-undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia 58 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun.

5. Kontrak kerja berakhir

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.

6. Kesehatan karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan.

7. Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

8. Perusahaan likuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

e. Dampak *Turnover Intention*

Menurut Ilham Akhsanu,(2012) dampak *turnover* bagi organisasi diantaranya adalah:

- a. Biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi, penarikan dan mempelajari pergantian.
- b. Biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan produksi. *turnover* yang tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaannya.

2. Konflik Peran

a. Teori Konflik

Ada beberapa pendapat mengenai arti konflik antara lain :

Konflik adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, Perbedaan tujuan, nilai atau persepsi (T. Hani Handoko, 2014:56).

Konflik adalah merupakan suatu pertarungan menang atau kalah antara kelompok atau perseorangan yang berbeda kepentingan satu dengan yang lain dalam organisasi. (Gibson, et,al, 2006:89).

Konflik adalah ketidak setujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. (Heidjrachman dan Suad Husnan, (2000:84) dalam fitriana,(2012)

Dari beberapa pengertian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik adalah ketidaksesuaian antara perseorangan atau kelompok dan atau lebih yang timbul karena perbedaan kepentingan status, tujuan, nilai dan persepsi.

b. Beberapa pandangan tentang konflik peran yaitu :

a) Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional tentang konflik antar kelompok, terjadi antara tahun 1930-an dan tahun 1940-an. pandangan ini menganggap bahwa semua konflik adalah berbahaya dan oleh karenanya harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang difungsikan sebagai akibat dan buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan para pekerja.

b) Pandangan Aliran Hubungan Manusiawi

Pandangan aliran hubungan manusiawi menganggap bahwa konflik adalah suatu yang lumrah dan terjadi secara alami dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena keberadaan dan konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari, maka aliran hubungan manusiawi mendukung penerimaan dari konflik tersebut dan menyadari adakalanya konflik tersebut bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok. Pandangan aliran hubungan manusia mendominasi teori tentang konflik pada akhir tahun 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

c) Pandangan Interaksionis

John Aker dalam (Sudarmo dan Sudita,(2000:98) dalam fitriana,(2012) menjelaskan pandangan baru tentang konflik yang disebut sebagai perspektif interaksionis. Kalau pendekatan aliran hubungan manusiawi menerima keberadaan dari konflik, maka pendekatan interaksionis mendorong konflik

pada keadaan yang “harmonis” tidak adanya perbedaan pendapat yang cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pimpinan organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat dan kreativitas kelompok. Sedangkan menurut pendapat Heidjrachman R. dan Suad Husnan (2000:231) dalam Fitriana,(2012) bahwa konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama dan atau mereka mempunyai status, tujuan nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

c. Jenis - jenis Konflik

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo dan T.Hani Handoko (2014:228) mengelompokkan konflik ke dalam :

- a) Konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang, dimana peraturan yang berlaku tidak dapat diterima oleh seseorang sehingga orang itu memilih untuk tidak melaksanakan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku tersebut.
- b) Konflik antar peranan, dimana orang menghadapi persoalan karena dia menjabat dua atau lebih fungsi yang saling bertentangan.
- c) Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang.

d) Konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan.

Menurut Indriyo Gito Sudarmo dan I Nyoman Sudita (2000:185) dalam Fitriana,(2012) ada enam jenis konflik yaitu :

a. Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan dan merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi, karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

b. Konflik antar individu

Konflik antar individu terjadi sering kali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.

c. Konflik antar anggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik *substantif* atau konflik *afektif*. konflik *substantif* adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. jika anggota dari suatu komitmen menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik *substantif*. sedangkan konflik *afektif* adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap situasi tertentu.

d. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok mempunyai tujuan masing-masing. misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan pemasaran. Bagian produksi misalnya menginginkan adanya jadwal produksi yang tetap dan standar sehingga pengawasan dapat dilakukan dengan lebih mudah. sedangkan bagian pemasaran menginginkan adanya jadwal, produksi yang fleksibel, sehingga mampu mengikuti *fluktuasi*. Konflik intra organisasi konflik intra organisasi meliputi empat subjenis, yaitu konflik vertikal, horisontal, lini-staff dan konflik peran. konflik *vertical* terjadi antara manajemen dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas. Konflik horisontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hirarki yang sama dalam organisasi. Konflik lini-staff yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staff (staf ahli) dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Akhirnya konflik peran dapat terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

f. Konflik antar organisasi

Konflik bisa terjadi antar organisasi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor. seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap organisasi yang lainnya, atau mengendalikan sumber-sumber vital organisasi.

Konflik Peran

d. Pengertian Konflik peran

Dalam lingkungan kerja, konflik peran berhubungan dengan adanya pertentangan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan dengan tanggung jawab yang diemban karyawan. tugas-tugas yang harus karyawan kerjakan menurut persepsinya bukan merupakanasi permintaan pasar,tanggung jawabnya, tuntutan-tuntutan yang bertentangan dengan atasan, rekan kerja, bawahan atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya dan pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas tersebut. Karyawan yang mengalami konflik peran yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang rendah dan ketangangan atau sres kerja yang tinggi.

e. Teori Konflik Peran

Menurut Suwandi dan Indriantoro (2004:98) dalam Fitriana,(2012) koordinasi arus kerja menyangkut seberapa baik berbagai aktivitas kerja yang saling berhubungan dapat dikoordinasi dan seberapa jauh individu mendapat tugas informasi tentang kemajauan tugasnya. Kecukupan wewenang berhubungan dengan sejauh mana individu mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan yang perlu dan mengatasi masalah kerja. Kecukupan komunikasi berhubungan dengan derajat penyediaan informasi yang akurat dan tepat waktu sesuai kebutuhan. kemampuan adaptasi mengacu pada kemampuan untuk menangani perubahan keadaan dengan baik dan tepat waktu.

Menurut Puspa dan Riyanto (1999:85) dalam Fitriana,(2014) konflik peran adalah suatu gejala psikologis yang dialami oleh rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara potensial akan menurunkan motivasi kerja.

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (2014:98) konflik peran terdiri dari:

- a. Konflik peran yang terjadi di dalam diri karyawan, dimana peraturan yang berlaku tidak dapat diterima oleh seseorang sehingga orang itu memilih untuk tidak melaksanakan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku tersebut.
- b. Konflik antar peran, dimana orang menghadapi persoalan karena dia menjabat dua atau lebih fungsi yang saling bertentangan.
- c. Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang.
- d. Konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan.

f. Aspek Konflik Peran

Munandar (2014:124), konflik peran timbul jika karyawan mengalami adanya:

1. pertentangan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan dengan tanggung jawab yang mereka miliki
2. tugas-tugas yang harus mereka kerjakan menurut persepsinya bukan merupakan tanggung jawabnya
3. tuntutan-tuntutan yang bertentangan dengan atasan, rekan kerja, bawahan, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya

4. pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas tersebut. karyawan yang mengalami konflik peran yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang rendah dan ketegangan atau stres kerja yang tinggi.

Gibson, (2006:251) mendefinisikan konflik peran sebagai konflik yang muncul ketika seseorang mendapat peran yang tidak sesuai dengan perilaku peran yang tepat.

Munandar (2014:98) membagi konflik peran menjadi 4 macam yaitu:

- a) Konflik peran-pribadi. konflik yang terjadi ketika karyawan ingin melakukan tugas yang berbeda dan yang disarankan dalam uraian pekerjaannya
- b) Konflik intrasender. konflik yang terjadi ketika karyawan menerima penugasan tanpa memiliki kemampuan dan waktu yang cukup.
- c) Konflik intersender. konflik yang terjadi ketika karyawan diminta untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga ada orang merasa puas dengan hasilnya, sedangkan orang lain tidak.
- d) Peran dengan beban berlebih. kondisi dimana karyawan mendapat penugasan kerja banyak dan tidak dapat mereka lakukan secara efektif.

Ketidakjelasan peran yang timbul akibat individu tidak mengerti tentang peran yang diharapkan darinya meskipun sudah dijelaskan. hal ini biasanya terjadi pada anggota organisasi yang baru atau mereka tidak siap menerima perannya. beberapa faktor yang mempengaruhi ketidakjelasan peran yaitu:

a) Faktor Organisasi

Fungsi individu tidak jelas dalam organisasi sehingga peran yang dilakukannya pun tidak jelas.

b) Faktor penerima peran

Ketidakjelasan peran timbul karena harapan yang tidak jelas dari atasan terhadap bawahannya.

c) Faktor penerima peran

Ketidakjelasan peran yang timbul akibat individu tidak mengerti tentang peran yang diharapkan darinya meskipun sudah dijelaskan. hal ini biasanya terjadi pada anggota organisasi yang baru atau mereka tidak siap menerima perannya atau faktor pemberi peran.

3. Ambiguitas Peran

a. Pengertian Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran adalah suatu situasi pada seseorang yang tidak mengetahui informasi yang cukup jelas untuk melaksanakan tugasnya dan tidak mengetahui arah yang jelas mengenai perannya di suatu organisasi. ambiguitas peran dalam sebuah organisasi dapat terjadi ketika seseorang tidak mengetahui apa yang diharapkan perusahaan darinya, bagaimana harus melakukan pekerjaannya, dan lingkup tanggung jawabnya. ambiguitas peran ini menjadi salah satu masalah di sebuah organisasi yang tidak dapat dihindari.

b. Teori Ambiguitas Peran

Menurut Robbins, (2015) menyatakan bahwa ambiguitas peran muncul ketika peran yang diharapkan (*role expectation*) tidak secara jelas dimengerti dan seseorang tidak yakin pada apa yang dia lakukan. Hal ini jelas bahwa jika seorang karyawan tidak jelas tentang apa dia lakukan tentang pekerjaannya dan tidak memiliki arah yang jelas tentang perannya dalam organisasi pasti akan mengalami stres kerja. seorang karyawan yang tidak pasti tahu tentang perannya dan tidak memiliki informasi yang cukup untuk melakukan pekerjaan secara memadai mungkin mengalami ambiguitas peran yang mengakibatkan dalam peningkatan stres kerja (Usman *et al.*, 2011). Ambiguitas peran mengacu pada tingkat satu prediktabilitas tanggapan perilaku seseorang dan kejelasan persyaratan perilaku (Safaria *et al.*, (2011) dalam Nardiana,(2015).

Menurut Maziatul, (2010) dalam Nardiana, (2015) Ambiguitas atau kekaburan peran adalah suatu kesenjangan antara jumlah informasi yang dimiliki seseorang dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat. Seseorang dapat dikatakan berada dalam kekaburan peran apabila ia menunjukkan ciri-ciri antara lain sebagai berikut (Nimran, 2004 dalam Maziatul (2010) dikutip kembali oleh Nardiana,(2015):

- a. Tidak jelas benar apa tujuan peran yang dia mainkan.
- b. Tidak jelas kepada siapa ia bertanggung jawab dan siapa yang melapor kepadanya.
- c. Tidak cukup wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya.

- d. Tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan dari padanya.
- e. Tidak memahami benar peranan dari pada pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan secara keseluruhan.

Menurut Munandar (2014) ambiguitas peran yang dirasakan seorang tenaga kerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan ambiguitas peran menurut Everly dan Girdano yaitu :

1. Ketidakjelasan dari sasaran sasaran (tujuan –tujuan) kerja
2. Kesamaran tentang tanggung jawab
3. Ketidakjelasan tentang prosedur kerja dan kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain
4. Kurang adanya balikan, atau ketidakjelasan tentang unjuk – kerja pekerjaan.

Menurut Khan dkk,(1964) dalam Munandar,(2014) stres yang timbul karena ketidakjelasan peran akhirnya akan mengarah ketidakpuasan pekerjaan, kurang mempunyai kepercayaan diri, rasa diri tidak berguna, rasa harga diri yang menurun, depresi, motivasi rendah untuk bekerja, peningkatan tekanan darah dan detak nadi, dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan.

4. Stres Kerja

a. Pengertian Stres Kerja

b. Teori Stres Kerja

Menurut Luthans,(2011) mendefinisikan stress sebagai respon yang adaptif pada situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan atau perilaku pada anggota organisasi. Situasi eksternal tersebut secara potensial dapat mengancam dan membahayakan atau yang sering disebut dengan *stressor*.

Stres dapat terjadi ketika muncul kesenjangan (*discrepancy*) antara apa yang diharapkan dengan apa yang dirasakan oleh seorang karyawan dimana kesenjangan yang muncul dinilai penting (*considered important*) oleh karyawan bersangkutan (Keaveney & Nelson, 1993 dalam Catharina, 2011). Selanjutnya Ivancevich, (2007) mendefinisikan stress sebagai suatu respons adaptif, dimoderasi oleh perbedaan individu, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau peristiwa yang memberikan tuntutan khusus terhadap seseorang.

Sedangkan menurut Robbins, (2015) mendefinisikan stress sebagai suatu kondisi yang dinamis di mana seorang individu dikonfrontasikan dengan peluang, hambatan, atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang diinginkannya dan hasilnya dianggap penting dan tidak pasti.

c. Penyebab Stres Kerja

Luthans (2011) mengemukakan bahwa penyebab stres kerja berasal dari luar dan dalam organisasi, dari kelompok yang dipengaruhi karyawan dan dari karyawan itu sendiri. penyebab stres atau *stressor* tersebut terdiri atas 4 hal utama, yaitu:

1. *Stressor* Ekstraorganisasi

Stressor Ekstraorganisasi adalah penyebab stres yang berasal dari luar organisasi. *stressor* ekstraorganisasi menggunakan perspektif organisasi sistem terbuka, yaitu organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. akan tetapi, pada kenyatannya, studi penelitian terbaru menemukan bahwa *stressor* di luar organisasi berhubungan dengan efek dan perasaan negatif pada pekerjaan. *stressor* ekstraorganisasi mencakup hal seperti perubahan sosial/ teknologi, globalisasi, keluarga, relokasi, kondisi ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta kondisi tempat tinggal atau masyarakat.

2. *Stressor* Organisasi

Stressor Organisasi adalah penyebab stress yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri. beberapa contoh khusus mengenai *stressor* organisasi mencakup tanggung jawab tanpa otoritas, ketidakmampuan menyuarakan keluhan, penghargaan yang tidak memadai, dan kurangnya deskripsi kerja yang jelas atau menurunnya hubungan antar karyawan.

3. *Stressor* Kelompok

Kelompok dapat menjadi sumber stres. *stressor* kelompok dapat dikategorikan menjadi dua area, yaitu kurangnya kohesivitas kelompok dan kurangnya dukungan sosial.

4. *Stressor* Individu

Stressor Individu adalah penyebab stres yang muncul dari individu yang ada didalam organisasi. misalnya, konflik peran, keraguan dan disposisi individual.

Menurut Hani Handoko (2014) penyebab stres dikategorikan menjadi 2, yaitu:

1. *On-the-job*

Adalah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan. diantara kondisi–kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Tekanan atau desakan waktu
- b. Kualitas supervise yang jelek
- c. Iklim politis yang tidak aman
- d. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- e. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
- f. Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*)
- g. Frustrasi

h. Konflik antar pribadi dan antar kelompok

2. *Off-the-job*

Adalah stres pada karyawan yang disebabkan masalah–masalah yang terjadi di luar perusahaan. penyebab stress *off-the-job* antara lain:

- a. Kekhawatiran finansial
- b. Masalah–masalah yang bersangkutan dengan anak
- c. Masalah–masalah fisik
- d. Masalah–masalah perkawinan (perceraian)
- e. Perubahan – perubahan yang terjadi di tempat tinggal
- f. Masalah–masalah pribadi lainnya, seperti kematian saudara

Keith Davis & John W. Newstrom, (1992) dalam Natalia, (2015) menemukan bahwa sumber utama stres karyawan dibagi menjadi antara faktor–faktor yang bersifat organisasi dan lingkungan non pekerjaan. kedua penyebab ini menunjukkan bahwa karyawan bisa menganggapi *stressor* baik dengan stres positif (yang merangsang mereka), ataupun dengan stres negatif (yang menurunkan mereka). akibatnya, ada konsekuensi yang konstruktif maupun destruktif bagi organisasi dan karyawan. pengaruhnya bisa bersifat jangka pendek dan menurun dengan cepat, atau bisa berlangsung dalam jangka waktu yang lama. oleh karena itu, untuk mengendalikan stres, biasanya organisasi mulai dengan mencari penyebab yang berhubungan dengan pekerjaan. Rahim (1996), dalam

Natalia,(2015) menyebutkan bahwa karakteristik pekerjaan yang menyebabkan sumber stres kerja secara konseptual terdiri dari lima dimensi, yaitu sebagai berikut :

1. *Physical Environment*

Adanya lingkungan tempat kerja yang tidak mendukung terselenggaranya proses bekerja yang baik.

2. *Role Conflict*

Suatu tingkatan dimana individu mengalami ketidaksesuaian antara permintaan dan komitmen dari suatu peran sehingga menimbulkan konflik.

3. *Role Ambiguity*

Suatu tingkatan dimana kriteria prioritas, harapan (*expectations*), dan evaluasi tidak disampaikan secara jelas kepada karyawan.

4. *Role Overload*

Suatu tingkatan dimana permintaan kerja melebihi kemampuan pegawai dan sumber daya lainnya, serta suatu keadaan dimana pegawai tidak mampu menyelesaikan beban kerja yang direncanakan.

5. *Role Insufficiency*

Suatu kondisi dimana pendidikan, *training*, keterampilan, dan pengalaman pegawai tidak sesuai dengan *job requirements*.

Menurut Robbins (2015) terdapat tiga sumber potensi pemicu stres (*stressor*), yaitu:

1. Faktor-faktor lingkungan, yaitu:

- a. Ketidakpastian ekonomi
- b. Ketidakpastian politik
- c. Perubahan teknologi

2. Faktor-faktor organisasional, yaitu:

- a. Tuntutan tugas
- b. Tuntutan peran
- c. Tuntutan antarpribadi
- d. Struktur organisasi
- e. Kemimpinan organisasi
- f. Tahap hidup organisasi itu

3. Faktor-faktor personal, yaitu:

- a. Masalah keluarga
- b. Masalah ekonomi
- c. Kepribadian

d. Gejala Stres Kerja

Seseorang yang mengalami stres dapat terlihat dari gejala-gejala fisik maupun psikis. Menurut Muchlas (2005) dan Robbins (2015) gejala stres dapat dikelompokkan dalam tiga kategori umum:

1. Gejala Fisiologis

Stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan angka denyut jantung dan pernapasan, menaikkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan merangsang timbulnya serangan jantung.

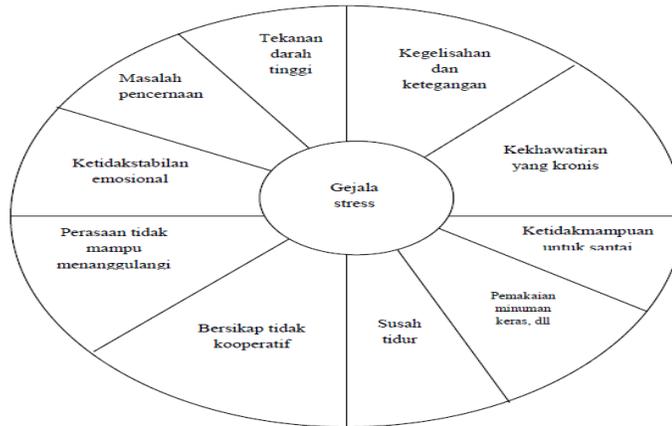
2. Gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja. dalam efek psikologis, stres dapat menciptakan ketegangan, kecemasan, ketersinggungan, kebosanan, dan keras kepala.

3. Gejala Perilaku

Stres berhubungan dengan perilaku termasuk perubahan-perubahan dalam produktivitas maupun kinerja, absensi dan pindah kerja, juga perubahan-perubahan dalam kebiasaan makan, lebih sering merokok dan bertambahnya minum alkohol, bicara menjadi cepat, bertambah gelisah dan adanya gangguan tidur.

Menurut Keith Davis & John W. Newstrom (1992), gejala umum stres tampak pada gambar:



Gambar 4.2

Gejala Stres Kerja

Sumber : Keith Davis & W. Newstrom (195:1992)

Orang yang mengalami stress bisa menjadi *nerveous* dan merasakan kekhawatiran yang kronis. mereka menjadi mudah marah dan tidak dapat santai, atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif, melarikan diri ke minuman keras, menggunakan obat penenang secara berlebihan. stres juga dapat menimbulkan gangguan fisik, sebab sistem tubuh bagian dalam mengalami perubahan untuk mengatasi stres. misalnya gangguan pencernaan, penyakit jantung, ginjal, pembuluh darah, dll. oleh sebab itu, stress pada maupun di luar pekerjaan, diusahakan serendah mungkin agar kebanyakan orang mampu menghadapinya tanpa gangguan.

e. Tindakan Untuk Mengurangi Stres

Agar stres dapat terkelola dan tidak menimbulkan tekanan yang berlebihan menurut Robbins, (2015) terdapat dua pendekatan untuk yang dapat mengurangi stres, yaitu:

1. Pendekatan individual

Seorang karyawan dapat mengambil tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stres yang dialami. strategi–strategi individual yang efektif adalah mengimplementasikan teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, latihan relaksasi, meluaskan jaringan dukungan sosial, dan konseling karyawan.

2. Pendekatan organisasi

Pendekatan organisasi untuk mengurangi stres adalah perbaikan seleksi personel dan penempatan kerja, penggunaan *setting* yang sesuai dengan tujuan realistis, mendesain kembali pekerjaan, menggunakan pengambilan keputusan secara partisipatif, perbaikan komunikasi organisasi, dan pembentukan program kebugaran fisik dalam perusahaan.

Dalam Keith Davis & John W. Newstrom (1992) dalam Natalia,(2015) tindakan untuk mengurangi stres terbagi menjadi 3, yaitu:

1. Meditasi

Meditasi mencakup pemusatan pikiran untuk menenangkan fisik dan emosi. Meditasi membantu menghilangkan stres duniawi secara temporer dan mengurangi gejala–gejala stres.

2. *Biofeedback*

Biofeedback merupakan pendekatan melalui bimbingan medis, seperti bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialami.

3. *Personal wellness*

Dalam *personal wellness*, pendekatan preventif lebih baik dalam mengurangi stres karena menciptakan kenyamanan yang lebih baik antara orang-orang dengan lingkungan mereka dan bisa bermanfaat bagi karyawan yang berbeda.

Tabel 4.1
Penelitian Terdahulu

NO	Judul Pengarang dan Tahun	Jenis Variabel			Hasil
		Dependen	Independen	Intervening	
1	Efek Mediasi Stres Kerja Pada Pengaruh Konflik Peran Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Empiris di Perusahaan Asuransi Wilayah Kedu) Oleh: Muhdiyanto & Luk Luk Atul Hidayati (2014)	Stres Kerja Konflik Peran	<i>Turnover Intention</i>	Stres Kerja	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan konflik peran pada intensitas keluar. hasil penelitian mendukung efek mediasi stres kerja pada pengaruh konflik peran terhadap intensitas keluar.
2	Prinsip Pengendalian Ambiguitas Peran, Konflik Peran Dan Kinerja Karyawan Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja (Studi Empiris Pada Profesi Dosen di DKI Jakarta) Oleh Ngadiman (2014).	Prinsip Pengendalian Ambiguitas Peran dan Kinerja Karyawan	Keinginan Untuk Pindah Kerja	-	Hasil penelitian menunjukkan Penerapan prinsip pengendalian berpengaruh terhadap ambiguitas peran dan konflik peran, dan juga ambiguitas peran, konflik peran berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan keinginan berpindah kerja.
3	Analisis Pengaruh <i>Work Family Interface</i> Dan Stres Kerja Terhadap Niatan Untuk Keluar kerja Studi Pada Karyawan Hotel Berbintang Semarang. Wiwko Setyawan. 2014	<i>Work Family Interface</i> dan Stres Kerja	<i>Turnover Intention</i>	-	Penerimaan hipotesis menunjukkan bahwa konflik pekerjaan berpengaruh terhadap stress kerja. namun berbeda dengan hasil hipotesis menunjukkan hasil penolakan bahwa konflik pekerjaan tidak berdampak pada stress kerja karyawan hotel

4	Peran Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Untuk Mengurangi <i>Turnover Intention</i> Syarifah Nazenin Palupiningdyah Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia (2014)	Stres kerja dan Kepuasan Kerja	<i>Turnover Intention</i>	-	Penelitian ini terbukti bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan tetap bagian produksi.kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
5	Pengaruh Konflik Peran Terhadap Stres Kerja Dengan Ketidakjelasan Peran Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Pada PT. Air Mancur Karanganyar Rifky Indrawan (2009)	Konflik Peran	Stres Kerja	Ketidakjelasan Peran dan Pepuasan Kerja	Konflik peran mempunyai pengaruh positif pada stres kerja pada karyawan.Konflik peran mempunyai pengaruh positif terhadap ketidakyakinan Ketidakpastian mempunyai pengaruh negatif pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap stres kerja.
6	Pengaruh Stres Kerja Pada <i>Turnover Intention</i> Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Agen AJB Bumi Putra. K.Ayu Purnama Dewi dkk,(2016)	Stres Kerja	<i>Turnover Intention</i>	Kepuasan Kerja	Hasil penelitan ini menunjukkan stres kerja berpengaruh langsung secara positif pada <i>turnover intention</i> agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Renon Denpasar, stres kerja berpengaruh negatif pada kepuasan kerja agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Renon Denpasar dan kepuasan kerja berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Renon Denpasar.

7	Pengaruh Konflik Peran Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada CV.Bartec Semarang. Komariah dkk ,(2016)	Konflik Peran KepuasanK erja dan Komitmen Organisasi	<i>Turnover Intention</i>		Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Konflik Peran terhadap <i>turnover intention</i> . Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap <i>turnover intention</i> . Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap <i>turnover intention</i>
---	--	--	---------------------------	--	---

Kerangka Berfikir dan Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Konflik Peran terhadap *Turnover Intention*

Turnover intention didefinisikan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Konsep tersebut menunjukkan bahwa, *turnover intention* merupakan keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri ditunjukkan dengan adanya niat untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Muller dalam Muhdiyanto,(2014). Dalam konteks organisasi, seperti adanya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar organisasi, alternatif-alternatif organisasi dan bagaimana individu tersebut menerima nilai atau menghargai perubahan pekerjaan, sedangkan dalam konteks individual, seperti konflik peran dan stres kerja. Namun dalam penelitian ini, lebih menekankan pada konteks individual dalam mendorong intensitas keluar karyawan. dalam konteks individu tersebut, mempunyai peran yang sangat tinggi terhadap intensitas keluar.

Peran adalah suatu posisi yang mempunyai harapan yang berkembang dari norma yang dibangun. Seorang individu seringkali memiliki peran ganda karena selain sebagai karyawan juga memiliki peran di keluarganya, di lingkungannya dan lain-lain. Peran-peran ini seringkali memunculkan konflik tuntutan dan konflik harapan. Adanya peran ganda pada profesi sebagai karyawan tentu memunculkan konflik peran dalam diri karyawan yang mempunyai dampak pada

niat mereka untuk keluar dari perusahaan. secara teori, konflik peran berpengaruh positif terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan artinya semakin tinggi konflik peran pada karyawan menunjukkan ketidakjelasan peran atau tugas karyawan di perusahaan, maka akan semakin meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan di tempat lain. Sebaliknya, semakin rendah konflik peran pada karyawan menunjukkan kejelasan tugas karyawan di perusahaan, maka akan semakin menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. konflik peran didefinisikan adanya ketidakcocokan antara harapan harapan yang berkaitan dengan suatu peran (Rizzo *et al.*,1970) dalam Muhdiyanto, (2014) secara spesifik, konflik peran merupakan hasil dari ketidakkonsistenan harapan-harapan berbagai pihak atau persepsi adanya ketidakcocokan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, dan nilai-nilai individu. sebagai akibatnya, seseorang yang mengalami konflik peran akan berada dalam suasana terombang-ambing, terjepit, dan serba salah. Melalui keadaan tersebut tentunya, kenyamanan dalam konsep teori ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi Irzani ,(2014) dan Theresia,(2016) menunjukkan bahwa konflik peran mempunyai pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1. Konflik peran berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

2. Pengaruh Konflik Peran Terhadap *Turnover Intention* melalui Stres Kerja sebagai variabel *Intervening*

Konflik peran memiliki kaitan yang erat dengan stres kerja. menurut Luthans (2011), seseorang akan mengalami konflik peran jika ia memiliki dua tekanan atau lebih yang terjadi secara bersamaan dan jika ia berusaha mematuhi satu diantaranya, maka ia akan mengalami kesulitan. Tekanan yang dimaksud disini adalah stres yang berlebihan. Stres di tempat kerja disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat diidentifikasi oleh banyak peneliti (Jordan, *et al.* 2002 dalam Usman *et al.*; 2011) seperti: ketidakamanan pekerjaan, konflik peran, ambiguitas peran, tekanan waktu, konflik interpersonal, jumlah pekerjaan yang berlebihan, tekanan performansi. Secara teori, konflik peran berpengaruh positif terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Artinya semakin tinggi konflik peran pada karyawan menunjukkan ketidakjelasan peran atau tugas karyawan di perusahaan, maka akan semakin meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan di tempat lain dan semakin tingginya konflik peran dan tekanan kerja stress kerja maka akan berdampak kepada terhadap keinginan untuk berhenti. Sebaliknya, semakin rendah konflik peran pada karyawan menunjukkan kejelasan tugas karyawan di perusahaan, maka akan semakin menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan Hal ini dapat berpengaruh terhadap niatan karyawan untuk berhenti dan mencari alternatif mencari pekerjaan yang lebih baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rozikin (2006), Ram *et al.*, (2011) dalam Usman *et al.* (2011) dan Theresia,(2016) menyatakan bahwa konflik peran memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* dan stres kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Konflik peran berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui stres kerja sebagai variabel *intervening*

3. Pengaruh ambiguitas peran terhadap stres kerja

Kreitner dan Kinicki, (2015) Mendefinisikan ambiguitas peran adalah pengharapan orang lain yang tidak diketahui. Ambiguitas peran dirasakan jika seorang karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasikan harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Ambiguitas peran atau kekaburan peran adalah suatu kesenjangan antara jumlah informasi yang dimiliki seseorang dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat. Kurangnya dan ketidakpahaman akan informasi serta pengarahan akan tujuan–tujuan serta tugas–tugas yang diberikan dapat menyebabkan timbulnya situasi penuh stres. Oleh karena itu, ambiguitas peran bersifat pembangkit stres karena ambiguitas peran menghalangi individu untuk melakukan tugasnya dan menyebabkan timbulnya perasaan tidak aman dan tidak menentu (Febrianty, 2012). Kurangnya dan ketidakpahaman akan informasi serta pengarahan akan tujuan–tujuan serta tugas–tugas yang diberikan dapat menyebabkan timbulnya situasi penuh stres. Hal ini

sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizky,(2012) dan Sischa,(2014) Menyatakan bahwa ambiguitas peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Ambiguitas peran berpengaruh positif terhadap stres kerja.

4. Ambiguitas Peran Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention* Melalui Stres Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Ketika para karyawan merasa bimbang tentang tugas-tugas, harapan kinerja, dan tingkat kewenangan merupakan proses terjadinya ambiguitas peran. dengan kurangnya informasi yang didapat karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya menimbulkan situasi stres. Inilah yang memicu adanya ambiguitas didalam perannya diorganisasi dan karyawan berpikir untuk meninggalkan organisasi diakibatkan ketidaksesuaian didalam bekerja. Karena karyawan berpikir tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik pada organisasi tersebut. Hang-yue *et al.*, (2005) dalam Nardiana,(2014) mengungkapkan bahwa stres kerja dan ambiguitas peran dan konflik kerja-keluarga memiliki efek yang signifikan terhadap niat untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sischa,(2014) dan Ariani,(2013) menyatakan bahwa ambiguitas peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui stres kerja sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis pada penelitian ini adalah :

H4 : Ambiguitas peran berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui stres kerja sebagai variabel *intervening*

5. Stres Kerja Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention*

Menurut Robbins (2015) Akibat stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, *turnover* karyawan tinggi, tingkat absensi yang tinggi dan kecelakaan kerja. Sedangkan, menurut Gibson (1987; dalam Hermita, 2011) yang mengidentifikasi 5 jenis konsekuensi dampak stres yang potensial. Salah satunya berdampak jelas pada organisasi adalah keabsenan, berhentinya karyawan (*quit*) yang tinggi, rendahnya produktivitas, keterasingan dari rekan sekerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keikatan dan kesetiaan terhadap organisasi. Stres kerja berkontribusi besar terhadap keinginan berhenti karyawan. Begitu juga yang dikemukakan oleh Karantza *et al.*,(2012) menyatakan bahwa stres kerja secara langsung dan signifikan mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti dari organisasi atau perusahaan. Stres kerja sangat berpengaruh terhadap *turnover intention*, apabila stres kerja yang dirasakan karyawan sangat tinggi maka, hal tersebut dapat meningkatkan *turnover intention*, begitupun sebaliknya apabila tingkat stres kerja karyawan rendah maka hal tersebut dapat mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan. Perusahaan telah berusaha mengurangi stres kerja karyawan dengan membagi pekerjaan kebagian masing-masing departemen, disana juga sudah ada pembagian kerja dimana karyawan

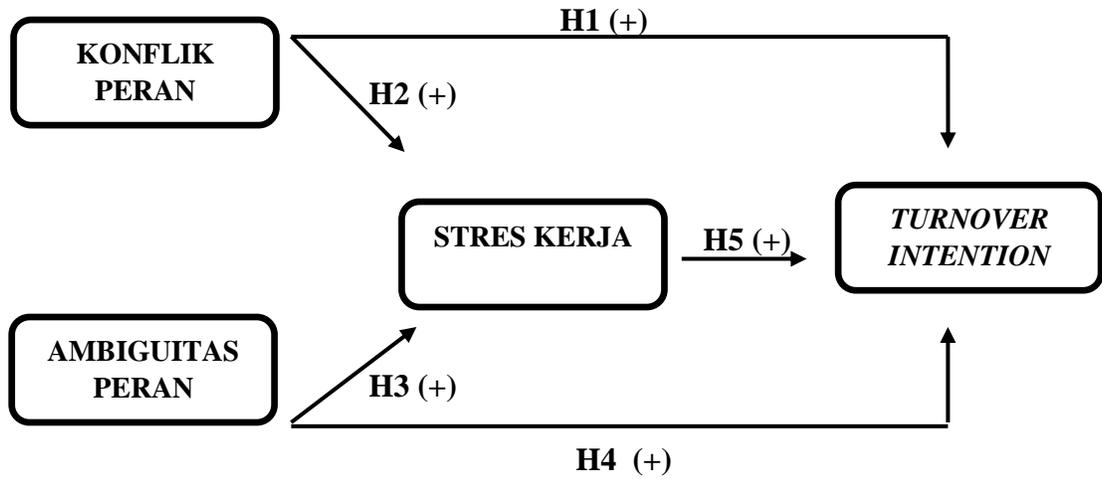
sudah mengetahui pekerjaan apa yang harus dilakukan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Sehingga seorang karyawan yang memiliki kejelasan peran atau posisi kerja yang jelas tidak akan merasa stres atau bahkan sampai terjadi *turnover*. Selain itu penelitian terdahulu menyatakan bahwa stress kerja merupakan penyebab utama dari *turnover intention* karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mona,(2012) dan Nurul,(2016) Menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif bersama-sama maupun secara parsial terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis pada penelitian ini adalah :

H5 : Stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

Model Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Dwi Irzani (2014)

Gambar 2.3
Model Penelitian