

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Berdasarkan hasil penelusuran yang telah dilakukan, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan berbagai permasalahan yang dihadapinya. Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Laksmi Sito Dwi Irvianti dan Renno Eka Verina pada tahun 2015 dengan judul Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT XL AXIATA TBK Jakarta. Hasil yang didapat dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa; Pertama, stres kerja secara parsial berpengaruh terhadap *turnover intention*. Kedua, beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap *turnover intention*. Ketiga, lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap *turnover intention*. Keempat, stres kerja, beban kerja dan lingkungan kerja mempengaruhi *turnover intention* secara simultan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Neva Krestya Nanda dan I Wayan Mudiarta Utama pada tahun 2015 dengan judul Pengaruh Konflik Kerja-Keluarga dan Kepuasan Kerja terhadap Tingkat *Turnover Intention*

Karyawan pada Restoran Pizza Hut Mall Bali Galeria menunjukkan hasil bahwa; Pertama, konflik kerja-keluarga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Kedua, konflik kerja-keluarga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rizki Rosaputri pada tahun 2012 dengan judul Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Stres Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Cabang Wates menunjukkan hasil bahwa; Pertama, konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Kedua, ambiguitas peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Ketiga, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada variabel yang digunakan, metode penelitian yang dipakai, objek yang diteliti serta tujuan yang ingin dicapai. Dalam penelitian ini, peneliti lebih fokus terhadap pengaruh ambiguitas peran dan konflik peran terhadap intensi keluar karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. Sedangkan objek dalam penelitian ini ialah karyawan KSPPS Bina Insan Mulia (BMT BIMA) Magelang.

B. Kerangka Teori

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Penilaian Kognitif (*Cognitive Appraisal Theory*) yang dikemukakan oleh Folkman dan Lazarus. Menurut teori penilaian kognitif, seseorang akan melakukan evaluasi terhadap hasil interaksinya dengan lingkungan, apakah sesuai dengan kesejahteraannya ataukah tidak.¹ Teori ini mengungkapkan bahwa tindakan lanjutan yang akan dilakukan seseorang merupakan respon dari hasil interaksi yang telah dilakukan dalam lingkungannya.

Mengacu pada teori tersebut, maka dalam penelitian ini, perilaku stres kerja yang muncul dalam diri karyawan merupakan respon (hasil evaluasi) dari adanya ambiguitas peran dan konflik peran yang dialami karyawan selama berinteraksi di tempat kerja. Demikian pula dengan intensi keluar (keinginan keluar karyawan), yang muncul sebagai hasil evaluasi karyawan terhadap stres kerja yang dialaminya, yang dirasa tidak sesuai dengan kesejahteraannya.

1. Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran adalah suatu kondisi timbulnya konflik sebagai akibat tidak adanya *job description* yang jelas sehingga peran yang diharapkan seseorang menjadi kabur dan tidak dapat dimengerti, yang kemudian menyebabkan ketidakpastian dalam kaitannya dengan aspek

¹ Folkman, S., Lazarus R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., and Gruen R.J., *Dynamic of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes*. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, No. 5, 992-1003. 1986, hal. 992.

peran seseorang.² Ambiguitas peran terjadi ketika karyawan tidak memiliki informasi, arahan serta tujuan yang jelas terhadap peran ataupun tugas yang harus dilakukannya.³ Hal tersebut mengakibatkan karyawan tidak dapat mengetahui akan hal apa yang diharapkan dari dirinya.

Ambiguitas peran disebabkan karena banyaknya tuntutan pekerjaan, tekanan waktu dalam tugas, dan ketidakpastian pengawasan oleh atasan yang mengakibatkan karyawan harus menebak dan memprediksikan sendiri setiap tindakannya.⁴ Penyebab lain yaitu adanya komunikasi yang buruk antara karyawan dengan atasan atau dengan rekan kerja, kurangnya pengawasan serta program pelatihan yang buruk.⁵

Ambiguitas peran berkaitan dengan ketidakpastian tugas yang harus dikerjakan, bagaimana kompetensi tugas harus diprioritaskan, dan

² Irzani, Dwi dan Witjaksono, Andre Dwijanto, *Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. Asuransi Raksa Pratikara di Surabaya*. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 2, No. 1. 2014, hal. 269.

³ L., Al Azhar, *Pengaruh Konflik Peran, Ketidajelasan Peran, Kesan Ketidakpastian Lingkungan, Locus of Control dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Pekanbaru, Padang dan Batam)*, Jurnal Ekonomi, Vol. 21, No. 4. 2013, hal. 4.

⁴ Cahyono, Dwi, *Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Ambiguitas Peran dan Konflik Peran sebagai Mediasi Antara Program Mentoring dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Niat Ingin Pindah (Studi Empiris di Lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) Besar)*, Disertasi, Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi, Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. 2008, hal. lxxvii.

⁵ Catharina, Florence, *Pengaruh Konflik dan Ambiguitas Peran terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Departemen Call Center PT. Excelcomindo Pratama Jakarta)*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. 2001, hal. 16, 17.

bagaimana cara terbaik melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan.⁶ Orang-orang dengan ambiguitas peran memiliki ketidakyakinan akan tanggung jawab dan wewenang yang mereka miliki. Ambiguitas peran dapat meningkatkan keluar-masuknya (*turnover*) karyawan karena keberadaannya dapat mendorong rasa frustrasi yang keluar dari dalam diri karyawan.⁷

Pada dasarnya, pegawai akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya apabila peran mereka dijelaskan dalam uraian pekerjaan dan rumusan harapan prestasi. Hal ini akan membuat pegawai memiliki pemahaman peran yang lebih baik sehingga ia dapat memahami apa yang diharapkan orang lain terhadapnya. Pemahaman tersebut kemudian menjadi landasan bagaimana seyogyanya mereka bertindak dalam perannya.⁸

Setiap lintas budaya memiliki kadar ambiguitas peran yang berbeda. Orang-orang dengan kolektivitas atau budaya “kami” memiliki gagasan lebih jelas tentang pengharapan orang lain terhadap dirinya, dikarenakan budayanya mampu meyakinkan setiap orang agar memahami tempat mereka yang tepat di dalam masyarakat. Sedangkan orang-orang dengan budaya “saya” atau individualistis memiliki ambiguitas peran yang lebih

⁶ Prasetyo, Angga dan Marsono, *Pengaruh Role Ambiguity dan Role Conflict terhadap Komitmen Independensi Auditor Internal*, Jurnal Akuntansi & Auditing, Vol. 7, No. 2. 2011, hal. 155.

⁷ *Ibid.*, hal. 17.

⁸ Davis, Keith, dan Newstrom, John W., *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Jakarta: Erlangga. 1985, hal. 53.

besar.⁹ Hal ini terjadi karena masyarakat individualis tidak terbiasa hidup bermasyarakat sehingga mereka mengalami kebingungan peran apabila berhadapan dengan orang lain.

Ciri-ciri seseorang yang berada dalam kondisi ambiguitas peran yaitu:

- a. Tidak jelas benar apa tujuan peran yang ia mainkan,
- b. Tidak jelas kepada siapa ia bertanggung jawab dan siapa yang melapor kepadanya,
- c. Tidak cukupnya wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya,
- d. Tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan dari dirinya, dan
- e. Tidak memahami benar perannya dalam pekerjaannya, dalam rangka mencapai tujuan secara keseluruhan.¹⁰

2. Konflik Peran

Manusia selalu dituntut untuk melakukan sejumlah peran yang beraneka ragam. Peran yang dimainkan berbeda-beda pada setiap situasi. Dalam beberapa hal, terdapat banyak peran yang sesuai antara satu sama lain, begitu juga sebaliknya, beberapa peran yang harus dimainkan secara bersamaan dapat menciptakan konflik.

Konflik peran adalah suatu konflik yang timbul akibat mekanisme pengendalian birokrasi organisasi yang tidak sesuai dengan norma, aturan,

⁹ Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Buku 2, Edisi 5, Jakarta: Salemba Empat. 2005, hal. 72.

¹⁰ Nimran, U., *Perilaku Organisasi*, Surabaya: CV. Citra Media. 2004, hal. 101.

etika dan kemandirian profesional.¹¹ Konflik peran terjadi ketika seseorang merasakan dirinya terpecah oleh permintaan yang saling bertentangan dari orang-orang di sekitarnya.¹² Di dalamnya terdapat dua perintah berbeda yang diterima secara bersamaan dan dalam pelaksanaan salah satu perintahnya akan mengakibatkan terabainya perintah yang lain. Konflik tersebut dapat mengakibatkan rasa tidak nyaman dalam bekerja.¹³

Konflik peran muncul apabila seorang individu berada pada situasi ketika pemenuhan yang dilakukannya pada persyaratan suatu peran dapat mempersulit pemenuhan terhadap persyaratan peran yang lainnya. Pada situasi yang lebih ekstrem, kondisi tersebut akan mengakibatkan terjadinya dua atau lebih pengharapan peran yang saling berlawanan (kontradiksi).¹⁴ Konflik peran juga dialami ketika internalisasi nilai, etika, atau standar pribadi seseorang bertabrakan dengan harapan orang lain.¹⁵ Hal tersebut terjadi karena akan sulit bagi seorang individu untuk dapat memenuhi suatu harapan tanpa menolak harapan yang lain.¹⁶

Setiap individu tentu telah mengalami dan akan terus menghadapi konflik peran. Setiap pengharapan berbeda yang muncul dari berbagai

¹¹ L., Al Azhar, *Pengaruh*, hal. 5.

¹² Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, *Perilaku*, hal. 70.

¹³ L., Al Azhar, *Pengaruh*, hal. 5.

¹⁴ Robbins, P. Stephen, *Perilaku*, hal. 285.

¹⁵ Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, *Perilaku*, hal. 72.

¹⁶ Davis, Keith, dan Newstrom, John W., *Perilaku*, hal. 52.

peran yang berbeda pula akan meningkatkan ketegangan internal dan frustrasi.¹⁷ Potensi terjadinya konflik peran dalam suatu organisasi perlu mendapat perhatian, sebab konflik yang terjadi dalam organisasi akan membawa dampak yang merugikan karyawan seperti timbulnya ketegangan kerja, menurunnya kepuasan kerja, menurunnya komitmen dalam berorganisasi dan juga penurunan kinerja secara keseluruhan.¹⁸

Terdapat sejumlah respons perilaku yang dapat dilakukan seseorang dalam menghadapi konflik peran, diantaranya yaitu respons birokratis yang diformalkan, menarik diri dari peran tertentu, menanggapi, berunding, ataupun mendefinisikan ulang fakta-fakta atau situasi untuk membuat respons tersebut tampak kongruen.¹⁹ Sedangkan konflik yang terjadi dalam organisasi dapat memberikan dampak positif maupun negatif. Positif karena dapat meningkatkan ritme kerja, membuat pekerjaan cepat selesai dan meningkatkan kedisiplinan karyawan. Negatif karena dapat menyebabkan stres kerja, menurunnya kepuasan kerja, menurunnya komitmen organisasi dan meningkatkan intensi keluar.²⁰ Setiap individu terkadang membutuhkan konflik dalam kadar tertentu sebagai motivasi untuk terus berkembang.

¹⁷ Robbins, P. Stephen, *Perilaku*, hal. 286.

¹⁸ L., Al Azhar, *Pengaruh*, hal. 4.

¹⁹ Robbins, P. Stephen, *Perilaku*, hal. 286.

²⁰ Giovanni, T. Marsello, Kojo, Christoffel dan Lengkong, Victor P. K., *Pengaruh Konflik Peran, Konflik Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Air Manado*, Jurnal EMBA, Vol. 3, No. 3, 2015, hal. 92.

Pada dasarnya, konflik peran merupakan suatu hal yang kehadirannya tidak diinginkan oleh karyawan. Karyawan yang merasa bahwa dirinya mampu mengatasi konflik peran yang terjadi maka ia dapat mengurungkan keinginannya untuk berpindah tempat kerja. Hal itu dapat terjadi apabila karyawan menganggap bahwa konflik peran yang terjadi merupakan pembelajaran bagi dirinya. Kondisi tersebut berbeda dengan karyawan yang tidak mampu mengatasi konflik peran yang terjadi pada dirinya, dimana ia justru akan semakin berkeinginan untuk berpindah tempat kerja dengan harapan dapat segera terbebas (selesai) dari konflik peran yang dialaminya.²¹

3. Stres Kerja

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir serta kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam seseorang untuk menghadapi lingkungannya.²² Stres yang terjadi di tempat kerja saling berkaitan dengan stres di luar tempat kerja.²³ Umumnya, stres di tempat kerja akan mempengaruhi seseorang di luar tempatnya bekerja, begitu pula sebaliknya. Hal tersebut mengakibatkan

²¹ Nurhayati, Ida dan Oktaviani, Rachmawati Meita, *Analisis Faktor Internal Sebagai Pemicu Terjadinya Keinginan Berpindah (Turnover Intention) (Studi Kasus Karyawan Kantor Konsultan Pajak di Semarang)*, Laporan Tahunan/Akhir Penelitian Dosen Pemula Universitas STIKUBANK (UNISBANK) Semarang. 2014, hal. 8.

²² Handoko, T, Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. 2014, hal. 200.

²³ Suwanto, FX., *Perilaku Keorganisasian; Buku Panduan Mahasiswa*, Yogyakarta: Penerbitan Universitas Atma Jaya Yogyakarta. 1999, hal. 235.

orang tersebut selalu memiliki kecemasan dan tidak mendapatkan kualitas hidup yang baik hampir di sepanjang waktu yang dimilikinya.

Stres dapat disebabkan oleh banyak hal, diantaranya yaitu faktor-faktor yang berasal dari kondisi kerja dan faktor-faktor yang berasal dari luar pekerjaan. Kondisi kerja yang dapat memicu stres diantaranya yaitu:

- a. Beban kerja yang berlebihan
- b. Tekanan atau desakan waktu
- c. Kualitas supervisi yang jelek
- d. Iklim politis yang tidak aman
- e. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- f. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab
- g. Kemenduaan peran (*role ambiguity*)
- h. Frustrasi
- i. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- j. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- k. Berbagai bentuk perubahan.

Faktor-faktor pemicu stres yang berasal dari luar perusahaan diantaranya yaitu:

- a. Kekuatan finansial
- b. Masalah yang bersangkutan dengan anak
- c. Masalah-masalah fisik
- d. Masalah perkawinan, seperti perceraian
- e. Perubahan yang terjadi di tempat tinggal

f. Masalah pribadi lainnya, seperti kematian.²⁴

Pemicu stres di dunia kerja juga dipengaruhi oleh kurangnya perhatian manajemen terhadap pekerja, terbatasnya waktu dalam merampungkan pekerjaan, perubahan tipe pekerjaan, ambiguitas peran dan kerangka kerja, konflik peran, serta ambisi berlebihan yang mengakibatkan frustrasi.²⁵ Stres tidak selalu berdampak buruk. Terkadang stres pada tingkatan tertentu justru dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dibandingkan kondisi pada saat stres rendah atau tidak ada stres sama sekali.²⁶ Namun, stres yang berkelanjutan dan meningkat sampai pada tingkatan yang tinggi akan menimbulkan berbagai dampak, diantaranya yaitu:

- a. Dampak subjektif berupa kecemasan, agresif, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup hingga merasa kesepian.
- b. Dampak perilaku berupa kecenderungan mendapat kecelakaan, alkoholik, penyalahgunaan obat-obatan, emosi yang tiba-tiba meledak, makan berlebihan, merokok berlebihan, perilaku yang mengikuti kata hati, tertawa serta gugup.

²⁴ Handoko, T, Hani, *Manajemen*, hal. 201.

²⁵ Ivancevich, John M., Konopaske, Robert, dan Matteson, Michael T., *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh, Jilid 1, Jakarta: Gelora Aksara Pratama. 2007, hal. 28.

²⁶ Gitosudarmo, Indriyo, dan Sudita, I Nyoman, *Perilaku*, hal. 56.

- c. Dampak kognitif yaitu berupa kemampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik dan adanya rintangan mental.
- d. Dampak fisiologis yang terjadi berupa meningkatnya kadar gula, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, kekeringan di mulut, berkeringat, membesarnya pupil mata dan kondisi tubuh yang panas dingin.
- e. Dampak organisasi berupa keabsenan, pergantian karyawan, rendahnya produktivitas, keterasingan dari rekan sekerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keikatan dan kesetiaan terhadap organisasi.²⁷

Stres kerja harus dapat ditangani dengan serius, sebab keberadaannya dalam tingkatan yang tinggi dapat menyebabkan masalah serius terhadap sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Paling tidak, seorang manajer perlu memahami empat alasan penting mengapa stres kerja harus ditangani dengan baik, yaitu:

- a. Dari sudut pandang kehidupan kualitas kerja, para pekerja cenderung lebih puas dan dapat hadir bekerja secara rutin saat mereka memiliki lingkungan kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keharusan moral yang menyarankan manajer untuk dapat mengurangi stres yang berkaitan dengan pekerjaan karena hal tersebut mengarah kepada hasil-hasil yang negatif.

²⁷ Suwanto, FX., *Perilaku*, hal. 236-237.

- c. Stres karyawan juga dapat mengakibatkan perekonomian menjadi sulit, karena ada banyak biaya yang harus ditanggung akibat penyakit yang muncul sebagai akibat dari stres.
- d. Karyawan menuntut perusahaan untuk dapat memberikan kompensasi atas permasalahan yang berkaitan dengan stres yang mereka hadapi.²⁸

Para manajer tidak dapat mengabaikan banyaknya implikasi stres yang berkaitan dengan pekerjaan.²⁹ Hal tersebut terjadi karena dalam setiap pengabaian yang dilakukan akan memunculkan masalah-masalah baru yang dampaknya lebih buruk dan serius dari sebelumnya. Terlebih lagi, penyakit stres menyerang manusia yang merupakan aset paling berharga sekaligus sebagai penggerak utama bagi perusahaan.

4. Intensi Keluar (*Turnover Intention*)

Turnover intention adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula tempatnya bekerja ke perusahaan lain.³⁰ *Turnover intention* muncul sebagai akibat adanya rasa kurang puas yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya.³¹ *Turnover intention* menunjukkan tingkat keinginan karyawan untuk mendapatkan pekerjaan

²⁸ Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, *Perilaku*, hal. 358.

²⁹ *Ibid.*, hal. 359.

³⁰ Wahyuni, Ana S., Zaika, Yulvi dan Anwar, Ruslin, *Analisis Faktor-Faktor*, hal. 90.

³¹ Irvianti, Laksmi S. D. dan Verina, Renno Eka, *Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. XL AXIATA TBK Jakarta*, Binus Business Review, Vol. 6, No. 1. 2015, hal. 126.

yang lebih baik pada masa yang akan datang.³² *Turnover intentions* juga mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan sebuah perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Sedangkan *employee turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan yaitu kehilangan sejumlah karyawan pada periode tertentu.³³

Pergantian tenaga kerja merupakan wujud nyata dari *turnover intention* yang terjadi dan dapat menimbulkan masalah serius bagi suatu perusahaan, khususnya apabila yang keluar dari perusahaan merupakan karyawan yang memiliki keahlian, kemampuan, trampil, berpengalaman, atau merupakan pegawai yang menduduki posisi vital dalam perusahaan sehingga dapat mengganggu jalannya perusahaan.³⁴ Keluarnya karyawan dari suatu perusahaan dapat menimbulkan berbagai dampak serius bagi perusahaan, diantaranya yaitu adanya biaya tambahan dan waktu lebih yang harus dikeluarkan perusahaan untuk melakukan perekrutan serta pelatihan bagi karyawan baru. Kehadiran karyawan baru juga tidak sepenuhnya membawa kabar baik mengingat perusahaan belum mengetahui keterampilan serta keahlian yang dimiliki karyawan baru dalam melaksanakan tugasnya.

³² Rismawan, Putu A. E., Supartha, Wayan G., dan Yasa, Ni Nyoman Kerti, *Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar Karyawan*, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.8. 2014, hal. 425.

³³ Sutanto, Edi M. dan Gunawan, Carin, *Kepuasan*, hal. 81.

³⁴ Irvianti, Laksmi S. D. dan Verina, Renno Eka, *Analisis*, hal. 118.

Terdapat biaya lebih yang harus dikeluarkan perusahaan apabila sering terjadi pergantian karyawan, diantaranya yaitu:

- a. Biaya perekrutan, mencakup periklanan, perjalanan, perwakilan, perekrutan dan biaya-biaya administratif.
- b. Biaya seleksi, mencakup wawancara, rekomendasi, pengujian, serta biaya administratif yang berhubungan.
- c. Biaya penempatan karyawan, mencakup pemeriksaan kesehatan, pemindahan dan biaya perjalanan, serta biaya administratif yang berhubungan.
- d. Biaya pembelajaran, mencakup orientasi, pelatihan formal dan lapangan, biaya untuk pelatihan dan hilangnya produktivitas dari orang-orang lain selama pelatihan karyawan baru.
- e. Biaya pelepasan karyawan, mencakup biaya pesangon dan biaya yang berkaitan dengan lowongan pekerjaan setiap penurunan prestasi sebelum pelepasan.³⁵

Turnover intention dapat disebabkan oleh banyak hal, diantaranya yaitu stres kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.³⁶ Beban kerja yang berlebihan menjadi salah satu pendorong keinginan keluar bagi karyawan.³⁷ Beban kerja yang berlebihan

³⁵ Utami, Purwaning, dan Rijadi, Suprijanto, *Gambaran Turnover Perawat Rawat Inap Anak Rumah Sakit Umum X Tahun 2014*, Jurnal Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia. 2014, hal. 5,6.

³⁶ Sutanto, Edi M. dan Gunawan, Carin, *Kepuasan*, hal. 77.

³⁷ Irvianti, Laksmi S. D. dan Verina, Renno Eka, *Analisis*, hal. 122.

juga dapat memicu stres bagi karyawan. Semakin tinggi tingkat stres yang dialami oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula keinginan mereka untuk keluar dari pekerjaannya.³⁸ Lingkungan kerja yang tidak nyaman menjadi alasan munculnya *turnover intention* yang tinggi bagi karyawan.³⁹ Sedangkan penyebab paling dominan yang diutarakan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya adalah karena adanya alternatif pekerjaan lain (*voluntary turnover*) yang dirasa lebih baik sehingga karyawan keluar dari pekerjaannya secara sukarela.⁴⁰ Keinginan untuk keluar dan memperoleh pekerjaan yang lebih baik juga terjadi ketika keadaan perusahaan dirasa sudah tidak memungkinkan lagi untuk dapat memberikan apa yang dibutuhkan karyawan, misalnya untuk mengejar jenjang karier yang lebih tinggi.⁴¹

Mapasa menuliskan bahwa menurut Zeffane, intensi *turnover* dapat disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor institusi (internal). Faktor eksternal berupa pasar tenaga kerja, dan faktor internal yaitu kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, supervisi, karakteristik

³⁸ Rismawan, Putu A. E., Supartha, Wayan G., dan Yasa, Ni Nyoman Kerti, *Peran* hal. 425.

³⁹ Irvianti, Laksmi S. D. dan Verina, Renno Eka, *Analisis*, hal. 121.

⁴⁰ Rismawan, Putu A. E., Supartha, Wayan, G., dan Yasa, Ni Nyoman Kerti, *Peran*, hal. 425.

⁴¹ Irvianti, Laksmi S. D. dan Verina, Renno Eka, *Analisis*, hal. 126.

personal karyawan, serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.⁴² Faktor eksternal menunjukkan bahwa terdapat banyak perusahaan yang menjadi pesaing, tidak hanya dalam berbisnis, tetapi juga dalam mendapatkan SDM terbaik dengan tawaran yang lebih menggiurkan. Sehingga sangat mungkin keinginan keluar karyawan muncul untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, gaji yang lebih besar, maupun untuk mengejar tawaran pekerjaan yang lebih menggiurkan.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Ambiguitas Peran terhadap Stres Kerja.

Kebingungan yang muncul terhadap peran yang dimiliki, serta kurangnya informasi akan apa yang diharapkan terhadap dirinya menyebabkan karyawan merasa kurang memiliki arah dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut menyebabkan karyawan merasa bahwa segala sesuatu yang ia kerjakan seakan tanpa tujuan pasti yang membuatnya selalu kebingungan dan mengalami stres dalam bekerja.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rizki Rosaputri menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.⁴³ Penelitian lain yang dilakukan oleh Sischa Nardiana

⁴² Mapasa, A. M., dan Mangantar, M., *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Perspektif Budaya Organisasi Perusahaan (Studi pada Karyawan PT. Bank National Nobu Area Manado)*, Jurnal EMBA, Vol. 4, No. 4, 1156-1163. 2016, hal. 1158.

⁴³ Rosaputri, Rizki, *Pengaruh*, hal. v.

menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh positif signifikan terhadap stres kerja.⁴⁴ Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu:

H1 : Ambiguitas peran diduga berpengaruh positif terhadap stres kerja.

2. Pengaruh Konflik Peran terhadap Stres Kerja.

Konflik peran terjadi akibat adanya pertentangan antar peran yang satu terhadap peran lain yang dimiliki seorang individu. Konflik peran menyebabkan karyawan merasa terbebani sehingga dapat meningkatkan stres dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rizki Rosaputri menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.⁴⁵ Penelitian serupa juga telah dilakukan oleh Ruslina yang menunjukkan adanya hubungan positif dan sangat signifikan antara konflik peran ganda dengan stres pada wanita berperan ganda.⁴⁶ Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rifky Indrawan menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap stres kerja

⁴⁴ Nardiana, Sischa, *Analisis Pengaruh Work Family Conflict dan Ambiguitas Peran terhadap Intention to Quit: Stres Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Area VI Semarang)*, Skripsi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. 2014, hal. v.

⁴⁵ Rosaputri, Rizki, *Pengaruh*, hal. v.

⁴⁶ Ruslina, *Hubungan antara Konflik Peran Ganda dengan Stres Kerja pada Wanita Bekerja*, Naskah Publikasi Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta. 2014, hal. 17.

karyawan.⁴⁷ Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu:

H2 : Konflik peran diduga berpengaruh positif terhadap stres kerja.

3. Pengaruh Stres Kerja terhadap Intensi Keluar Karyawan.

Munculnya tekanan-tekanan dalam diri karyawan baik melalui ambiguitas peran maupun konflik peran dapat menyebabkan karyawan mengalami stres berat. Stres di dalam pekerjaan yang sudah tak tertahankan lagi dapat memicu karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Putu, Wayan dan Ni Nyoman menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi keluar.⁴⁸ Penelitian yang dilakukan Sigid juga menunjukkan adanya pengaruh positif stres kerja terhadap intensi *turnover*.⁴⁹ Demikian pula dengan hasil penelitian yang dilakukan Laksmi dan Renno yang menunjukkan bahwa stres kerja secara parsial

⁴⁷ Indrawan, Rifky, *Pengaruh Konflik Peran terhadap Stres Kerja dengan Ketidakpastian dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Air Mancur Karanganyar)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta. 2009, hal. lxxiv.

⁴⁸ Rismawan, Putu A. E., Supartha, Wayan, G., dan Yasa, Ni Nyoman Kerti, *Peran*, hal, 424.

⁴⁹ Safarudin, M. Sigid, *Pengaruh Stres Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Turnover Karyawan di PT. Sanipak Indonesia*, TAPM (Tugas Akhir Program Magister) Universitas Terbuka Jakarta. 2013, hal. 113.

berpengaruh terhadap *turnover intention*.⁵⁰ Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu:

H3 : Stres kerja diduga berpengaruh positif terhadap intensi keluar karyawan.

4. Pengaruh Ambiguitas Peran terhadap Intensi Keluar Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Mediasi.

Ambiguitas peran sebagai penyebab kebingungan bagi karyawan dalam melaksanakan peran serta tugasnya dinilai dapat menjadi pemicu keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sischa Nardiana menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh positif signifikan terhadap *intention to quit*.⁵¹ Artinya, jika ambiguitas peran yang dirasakan karyawan meningkat, maka hal tersebut akan meningkatkan keinginan keluar pada diri karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu:

H4 : Ambiguitas peran diduga berpengaruh positif terhadap intensi keluar karyawan, dengan stres kerja sebagai mediasi.

5. Pengaruh Konflik Peran terhadap Intensi Keluar Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Mediasi.

Adanya dua peran atau lebih yang dimiliki oleh seorang karyawan membuatnya kurang dapat terfokus terhadap salah satu peran. Bahkan

⁵⁰ Irvianti, Laksmi S. D. dan Verina, Renno Eka, *Analisis*, hal. 117.

⁵¹ Nardiana, Sischa, *Analisis*, hal. v.

peran lain yang dimiliki di luar pekerjaannya juga membuat diri seorang individu kerap kali merasa terbebani. Beban akibat adanya konflik peran ini dapat menimbulkan keinginan keluar dari pekerjaannya sebagai salah satu langkah yang dianggap mampu mengurangi konflik atas peran yang dihadapinya.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ni Luh Neva dan I Wayan Mudiarta menunjukkan bahwa konflik kerja-keluarga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.⁵² Penelitian yang dilakukan oleh Ida Nurhayati dan Rachmawati Meita juga menunjukkan hasil bahwa konflik peran berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intentions*.⁵³ Penelitian serupa lainnya dilakukan oleh Shanti I. Wardani, Sutrisno dan Rudy Eko P. yang juga menunjukkan bahwa secara parsial konflik peran berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention* karyawan.⁵⁴ Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu:

H5 : Konflik peran diduga berpengaruh positif terhadap intensi keluar karyawan, dengan stres kerja sebagai mediasi.

⁵² Nanda, N. L. N. K., dan Utama, I. W. M., *Pengaruh*, hal. 2472-2473.

⁵³ Nurhayati, Ida dan Oktaviani, Rachmawati Meita, *Analisis Faktor*, hal. 29.

⁵⁴ Wardani, Shanti I., Sutrisno dan Pramono, Rudy Eko, *Pengaruh Job Insecurity terhadap Turnover Intention Karyawan CV Putra Makmur Abadi Temanggung Jawa Tengah*, Artikel Ilmiah Hasil Penelitian Mahasiswa. 2014, hal. 5.

D. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang terdiri dari 2 variabel independen, 1 variabel dependen dan 1 variabel mediasi. Ambiguitas peran dan konflik peran merupakan variabel independen yang mempengaruhi intensi keluar karyawan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi, sedangkan stres kerja menjadi mediasi yang menghubungkan antara variabel independen dan variabel dependen. Stres kerja dipilih sebagai mediasi dikarenakan keberadaan variabel independen yang diyakini sangat erat kaitannya dengan stres kerja. Artinya, karyawan dengan ambiguitas peran dan konflik peran yang dialami, memiliki kecenderungan untuk lebih mudah mengalami stres kerja dibandingkan dengan karyawan dengan tanpa ambiguitas peran dan konflik peran. Sedangkan stres kerja diyakini dapat mempengaruhi intensi keluar karyawan. Berdasarkan pemikiran di atas, maka terbentuklah kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

