

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan – tujuan yang di tetapkan. Proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi dan evaluasi orang – orang guna mencapai tujuan bersama. Manajemen Sumber Daya Manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimanan mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama menjadi maksimal Deden A Wahab (2018 : 2)

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. MSDM sering disamakan dengan Manajemen Personalia, tetapi ada perbedaan antara MSDM dan manajemen personalia. MSDM dikaji secara makro, manajemen personalia dikaji secara mikro. MSDM menganggap karyawan merupakan kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik, manajemen personalia menganggap karyawan merupakan faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif. MSDM melakukan pendekatan secara modern akan tetapi Manajemen personalia pendekatannya secara klasara.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung kepada sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung kepada sumber daya manusianya.

Perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor yang penting dalam menentukan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam persaingan global (Asih, 2017:96). Tujuan Manajemen SDM adalah untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Hal ini mencakup tujuan seperti meningkatkan kinerja karyawan, memastikan kepuasan karyawan terhadap management, mempromosikan nilai-nilai tempat kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. (2018 : 18)

## **2.1.2 Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)**

### **2.1.2.1 Definisi Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)**

Graen dan Uhl-Bien adalah pelopor teori LMX. Mereka menggambarkan LMX sebagai hubungan timbal balik yang dinamis antara pemimpin dan anggota, yang berkembang melalui serangkaian pertukaran. Hubungan LMX yang berkualitas tinggi ditandai dengan rasa saling percaya, rasa hormat, dan kewajiban. Leader Member Exchange (LMX) menjelaskan hubungan antara Pemimpin dan anggota yang saling mempengaruhi satu sama lain. Leader Member Exchange (LMX) tidak hanya melihat perilaku Pemimpin saja tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan antara Pemimpin dan anggota.

Menurut Setyawan dkk. (2018) Leader-Member Exchange (LMX) adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun pada kenyataannya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan menjadi dua hubungan, yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, tetapi hubungan yang buruk memiliki efek sebaliknya. Selanjutnya menurut Oktavianda (2018:182) pertukaran pimpinan-anggota merupakan suatu hubungan Pemimpin dan anggota yang terjalin di dalam perusahaan. Menurut Casmir (2014:368) Teori pertukaran pimpinan-anggota didasarkan pada hubungan diadik antara pemimpin dan pengikut mereka dalam unit kerja organisasi.

**Tabel 2. 1**  
**Definisi Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)**

Nama	Definisi
Casimir (2014)	Pertukaran pimpinan-anggota merupakan bentuk pertukaran sosial proksimat menghasilkan baik kewajiban untuk pemimpin untuk melakukan satu baik pekerjaan dan emosi positif terhadap organisasi karena pemimpin (yaitu Pemimpin langsung) adalah wakil terkemuka dari organisasi bagi karyawan
Daniel, (2021: 112)	Leader member exchange, memperlakukan dikotomis in group vs out group diletakkan dalam suatu kontinum kualitas hubungan pertukaran mulai dari hubungan Leader Member Exchange berkualitas baik sampai hubungan Leader Member Exchange berkualitas rendah. Hubungan Leader Member Exchange berkualitas baik didasarkan pada rasa saling percaya. Rasa hormat, dan bertanggung jawab. Hubungan Leader Member Exchange berkualitas rendah yaitu hubungan yang cenderung mekanis didasarkan pada ketentuan kontrak kerja formal antara pemimpin dan anggotanya.
Wijaya (2020)	Leader Member Exchange sebagai sebuah perilaku kerja pegawai terhadap organisasi memiliki peranan central terhadap berhasilnya tujuan organisasi. Perhatian pimpinan kepada pegawai dengan lebih memmanusiakannya dapat menjadikan tumbuhnya rasa suka rela dan ikhlas seorang pegawai untuk lebih totalitas memajukan organisasi
Chen et al. (2021)	Leader Member Exchange (LMX) adalah suatu hubungan sosial antara pemimpin dan anggota timnya yang didasarkan pada saling pengertian, kepercayaan, dan dukungan. LMX dipandang sebagai faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja anggota tim serta kesuksesan organisasi secara keseluruhan.
Septiadi (2019)	Leader-Member Exchange (LMX) adalah kualitas hubungan pertukaran interpersonal antara pemimpin dan anggotanya.
Anand, Vidyarthi, dan Park (2023)	Peran LMX dalam mendorong inovasi dan kinerja adaptif dalam organisasi. Mereka berpendapat bahwa hubungan LMX yang berkualitas tinggi memberikan lingkungan yang mendukung untuk pengambilan risiko dan kreativitas, yang sangat penting untuk pertumbuhan dan daya saing organisasi.

*Sumber: Hasil olah peneliti (2024)*

Berdasarkan Tabel 2.1 beberapa definisi diatas, maka dapat di simpulkan bahwa leader member exchange atau pertukaran pemimpin-anggota merupakan suatu hubungan Pemimpin dan anggota yang terjalin di dalam perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Hubungan Leader Member Exchange berkualitas baik didasarkan pada rasa saling percaya. Rasa hormat, dan bertanggung jawab. Peran LMX dalam mendorong inovasi dan kinerja adaptif dalam organisasi, serta mendukung kreativitas untuk pertumbuhan dan daya saing organisasi. Penelitian ini berfokus pada definisi pertukaran pemimpin- anggota menurut Liden dan Maslyn (1998:50) LMX didasarkan pada hubungan timbal balik antara karyawan dan pemimpin. LMX dianggap sebagai pertukaran sosial kepercayaan, ide dan kewajiban. Perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan para pemimpin dan pengetahuan, kesetiaan kepada satu sama lain, dan menyukai satu sama lain dapat berkontribusi untuk pengembangan LMX.

#### **2.1.2.2 Tipe Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)**

Dengan menerapkan leader member exchange akan mengkategorikan masing-masing anggotanya yang tergabung dalam suatu kelompok kerja sesuai dengan kualitas pertukaran sosial. Dalam pertukaran sosial ini akan memunculkan hubungan sosial diantara kelompok dimana hubungan sosial ini akan memunculkan hubungan timbal balik yang terbentuk dan terbagi kedalam tiga tipe, yaitu:

- a. Pertukaran menghasilkan hubungan timbal balik negative.

Dalam tipe ini, dua pihak saling tukar komoditas barang atau jasa yang memiliki nilai setara, waktu untuk wajib membalas seperti yang seharusnya dan singkat, hubungan pertukaran dilandasi kepentingan diri semata. Artinya tidak ada hubungan saling memberi dan terdapatnya suatu hubungan timbal balik yang timpang. Karakteristik yang jelas pada tipe ini tingginya imbal kesetaraan dan kesegeraan untuk kepentingan pribadi. Dalam hal ini pemberian justru sangat mungkin dibalas dengan pengambilan. Aliran hubungan sosial pada proses hubungan timbal balik ini tidak terbentuk.

- b. Pertukaran menghasilkan hubungan timbal balik seimbang.

Karakteristik pada tipe ini adanya imbal kesetaraan dan imbal kesegeraan tinggi, terkait dengan kepentingan yang sifatnya mutualistik. Artinya dua pihak saling tukar komoditas barang atau jasa yang nilainya hampir setara. Hubungan ini bersifat saling tukar, masing-masing akan berusaha mencapai kepentingan yang saling menguntungkan. Waktu respon (waktu penerimaan wajib membalas pada pemberi seperti yang seharusnya) tidak cepat atau lambat. Aliran hubungan social pada proses hubungan timbal balik ini mengikuti aliran materi.

- c. Pertukaran menghasilkan hubungan timbal balik disamaratakan.

Karakteristik pada tipe ini adalah rendahnya imbalan kesetaraan dan kesegeraan serta terkait dengan kepentingan atau perhatian pada orang lain. Dalam tipe hubungan ini terjadi interaksi yang melibatkan dua pihak yang saling tukar komoditas barang atau jasa dengan nilai yang sangat berbeda atau bahkan tidak terbandingkan. Hubungan ini memerlukan waktu lama untuk merespon demi memenuhi kepentingan orang lain atau member perhatian pada orang lain.

### **2.1.2.3 Tahap Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)**

Leader Member Exchange adalah bentuk kontruk dari sifat hubungan antara seorang pemimpin dan anggotanya, selain itu proses berinteraksi antara pemimpin dan anggotanya menjadi perhatian utama yang dimana keduanya merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga bagi sebuah organsasi.

Sparrowe dan Liden dalam Hardianto (2021 : 1091) menjelaskan bahwasannya terdapat beberapa tahap dalam proses hubungan antara Pemimpin dan anggotanya:

- a. Menilai anggota (*Testing and Assessment*).

Pada tahap ini masih belum ada hubungan diantara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin masih menimbang mana yang dapat masuk ke dalam kategori in group maupun out group berdasarkan pada kriteria subyektif maupun obyektif.

b. Pengembangan kepercayaan (*development of trust*).

Tahapan ini pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan yang baru untuk menumbuhkan rasa percaya diantara mereka. Sebagai timbal baliknya, maka para anggota yang termasuk ke dalam kategori in group akan memperlihatkan loyalitas kepada pemimpinnya.

c. Terciptanya ikatan emosional (*Creation of emotional bond*).

Seorang anggota yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya dapat masuk ke dalam tahapan ini, dimana hubungan dan juga ikatan antara keduanya menjadi kuat secara emosional. Pada tahap ini, seorang anggota memiliki komitmen yang tinggi terhadap Pemimpin.

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)**

Pertukaran Pemimpin – Anggota (Leader Member Exchange) di pengaruhi oleh beberapa faktor Menurut (Gupta 2009 : 565 ), faktor – faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Pelanggaran kontrak

Seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, ketika seorang karyawan tidak hidup

sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan LMX rendah.

b. Rendahnya kemampuan dan kemauan

Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah LMX rendah.

c. Kesamaan kognitif

Ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa itu mengarah ke LMX tinggi.

d. Komunikasi organisasi

Terdapat beberapa unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi. Kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX tersebut.

1. Komunikasi pribadi dan inter-personal dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam LMX yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap anggota, bahwa ia adalah bagian integral dari organisasi.
2. Kekuatan putusan dari pemimpin dalam hierarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap LMX tersebut. Ketika pemimpin memiliki pengaruh yang tinggi pada hierarki atas organisasi, anggota merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi sebagai kedua yaitu strategis yang berkaitan dengan

pengambilan keputusan serta yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas tugas dll.

3. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap LMX, ketika transparansi dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi anggota harus melebihi harapan.

e. Pertukaran sosial

Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.

f. Tugas karakteristik

Ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh terhadap LMX. Ketika tugas tidak jelas, sulit untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil dari individu dan menyediakan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan perluasan peran semu tanpa ada kontribusi yang signifikan.

#### **2.1.2.5 Kekuatan dan Kelemahan Pertukatan Pemimpin – Anggota (LMX)**

Suatu teori pasti memiliki kekuatan dan kelemahan didalamnya, suatu teori pasti telah melewati uji validasi yang di dalamnya pasti menunjukkan kelemahan bahkan kesalahan teori tersebut. Begitupun dengan teori Pertukaran Pemimpin - Anggota, berikut adalah kekuatan dan kelemahan teori Pertukaran Pemimpin - Anggota (LMX) :

Menurut Hariri dalam (Anam 2023:178), teori LMX memiliki beberapa kekuatan yang membuatnya sangat praktis dan penting bagi organisasi diantaranya:

1. Sangat praktis: Teori LMX memberikan kerangka kerja yang praktis dalam mengidentifikasi kelompok dalam dan kelompok luar dalam suatu organisasi. Hal ini memudahkan pengamatan dan pemahaman mengapa tidak semua individu memiliki tingkat kinerja yang seimbang. Selain itu, teori LMX juga memberikan model yang baik untuk mengintegrasikan kelompok luar dengan kelompok dalam, sehingga memfasilitasi kerja sama dan kolaborasi di antara mereka.
2. Pentingnya informasi: Teori LMX menekankan pentingnya pertukaran informasi antara pemimpin dan anggota tim. Hal ini memberikan dasar yang kuat untuk memberikan perhatian yang tepat pada aspek komunikasi dalam hubungan kepemimpinan. Melalui pertukaran informasi yang efektif, pemimpin dapat memastikan bahwa anggota tim memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan, tugas, dan harapan organisasi. Ini juga memungkinkan pengembangan hubungan yang lebih kuat antara pemimpin dan anggota tim. Dengan kepraktisan dan penekanan pada pentingnya informasi, teori LMX memberikan kontribusi yang berharga bagi pemahaman dan implementasi kepemimpinan dalam konteks organisasi

Menurut Northouse dalam (Anam 2023:179), teori LMX juga memiliki beberapa keterbPemimpin yang perlu diperhatikan diantaranya:

1. Melanggar prinsip keadilan: Teori LMX awalnya membagi unit kerja menjadi dua kelompok, yaitu dalam kelompok dan luar kelompok, yang dapat menimbulkan kesan diskriminasi terhadap anggota luar kelompok. Prinsip dasar keadilan yang mengajarkan kita untuk memperlakukan semua orang secara setara dan berinteraksi dengan semua orang dapat bertentangan dengan konsep pembentukan kelompok dalam teori ini.
2. Keterbatasan dalam menjelaskan pembentukan pertukaran berkualitas tinggi: Teori LMX tidak sepenuhnya menjelaskan bagaimana pertukaran pemimpin-anggota yang berkualitas tinggi terbentuk. Meskipun teori ini menyebutkan bahwa pertukaran tersebut terjadi ketika pemimpin menemukan pengikut yang memiliki kepribadian, keterampilan antarpribadi, atau kompetensi jabatan yang lebih baik, tetapi tidak ada penjelasan lebih rinci tentang faktor-faktor tersebut dan bagaimana prosesnya berlangsung. Keterbatasan ini mengurangi pemahaman kita tentang cara menciptakan pertukaran yang berkualitas tinggi dengan semua pengikut.
3. Kurangnya penjelasan tentang faktor kontekstual: Teori LMX tidak secara memadai menjelaskan faktor-faktor kontekstual yang mungkin mempengaruhi hubungan LMX. Penelitian tentang pertukaran pemimpin-anggota sering kali dilakukan dalam kondisi yang terisolasi, tanpa mempertimbangkan pengaruh variabel kontekstual seperti norma tempat kerja dan budaya organisasi. Penting untuk mempertimbangkan bagaimana

faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi hubungan LMX, serta dampak dari jaringan sosial yang ada pada hubungan tersebut.

Dengan memahami keterbPemimpin teori LMX, kita dapat melihat bahwa terdapat area yang perlu dikembangkan lebih lanjut untuk memperluas pemahaman kita tentang hubungan kepemimpinan dan meningkatkan aplikasinya dalam konteks organisasi.

#### **2.1.2.6 Dimensi dan Indikator Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)**

Leader-member exchange (LMX) merupakan konsep kepemimpinan yang focus pada interaksi antara pemimpin dengan anggotanya. Menurut Liden dan Maslyn dalam Heriyadi (2021 : 27), dimensi leader-member exchange terbagi menjadi 4 (empat) kategori, yaitu:

a. Afeksi (Affect)

Afeksi adalah saling mempengaruhi satu sama lain antara Pemimpin dan anggota berdasarkan pada daya tarik inter-personal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja. Terjadinya hubungan yang saling bermanfaat (misalnya persahabatan).

b. Loyalitas (Loyalty)

Loyalitas adalah ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan anggota. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.

c. Kontribusi (Contribution)

Kontribusi adalah persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (eksplisit atau implisit). Anggota yang memiliki kinerja baik dan memberikan kesan positif terhadap pemimpin akan menimbulkan kualitas pertukaran yang lebih tinggi daripada anggota yang memiliki kinerja buruk.

d. Penghormatan profesional (Professional respect)

Penghormatan profesional adalah persepsi yang menggambarkan sejauh mana hubungan timbal balik telah membangun reputasi baik di dalam maupun di luar organisasi. Persepsi ini berdasarkan pada data historis mengenai individu, seperti pengalaman pribadi, komentar orang lain di dalam atau luar organisasi dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Dengan demikian, sangat memungkinkan bila persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah terbentuk sebelum orang tersebut bekerja atau bertemu dan saling mempengaruhi.

Berbeda dengan Liden dan Maslin, Graen dan Uhl-Bien sebagaimana dikutip Heriyadi (2021 : 27) berpendapat bahwa terdapat 3 (tiga) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat hubungan dalam leader member exchange (LMX), yaitu sebagai berikut :

a. Rasa hormat (Respect)

Dalam sebuah organisasi, hubungan yang baik tidak akan terjadi tanpa adanya rasa hormat baik dari karyawan terhadap pemimpin maupun

pemimpin terhadap karyawan. Karyawan akan merasa dihargai apabila pemimpin mereka mengetahui dan memahami kebutuhan mereka. Di samping itu rasa hormat juga bisa diperlihatkan pemimpin dengan mengapresiasi prestasi karyawan dengan berbagai macam hal positif contohnya bonus atau reward yang di berikan pada karyawan yang telah menunjukkan prestasinya.

b. Kepercayaan (Trust)

Trust atau kepercayaan merupakan kondisi dimana karyawan memperlihatkan tindakan yang mendukung keputusan pemimpin serta mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjaannya.

c. Kewajiban (Obligation)

Obligation atau kewajiban merupakan kondisi dimana pemimpin tidak hanya memberikan instruksi pada karyawannya, tetapi juga menolong dan memberikan bantuan tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas yang diberikan.

### **2.1.3 Keseimbangan Kehidupan Kerja**

#### **2.1.3.1 Definisi Keseimbangan Kehidupan Kerja**

Keseimbangan kehidupan kerja merupakan keadaan di mana seseorang berhasil mengatur tanggung jawab dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara efektif. Hal ini berarti individu tersebut mampu memenuhi tuntutan dari kedua aspek tersebut tanpa mengalami konflik yang signifikan antara keduanya. Ketika keseimbangan ini tercapai, seseorang dapat merasakan kepuasan dan kesejahteraan baik dalam kehidupan profesional maupun personal. Keseimbangan ini penting karena dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi stres, dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Karyawan yang merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih bahagia, lebih sehat, dan lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka, yang pada akhirnya menguntungkan mereka sendiri maupun organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Rifadha et al. (2017) Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan kapabilitas seorang individu dapat memenuhi tugas dari pekerjaannya serta tuntutan dari luar pekerjaan, dan hal tersebut membuat individu bahagia. Menurut Susilawati & Widyasari (2019) Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya. Adapun menurut Larasati et al (2019) Keseimbangan Kehidupan Kerja juga merupakan suatu

cara untuk karyawan memiliki gaya hidup sehat dan bermanfaat, sehingga hal tersebut dapat memengaruhi peningkatan kinerja mereka.

Mardiani dan Widiyanto (2021) mengungkapkan bahwa work life balance adalah suatu keseimbangan antara kehidupan pekerjaan atau karir, keluarga, dan tanggung jawab lainnya yang dimana tiap individu harus membagi dan mengatur hal tersebut, sehingga tidak adanya konflik antara kehidupan pribadi dalam pekerjaan maupun kehidupan keluarga. Fleksibilitas, waktu kerja, keluarga, waktu luang, demografi, kesejahteraan, migrasi secara luas memiliki keterkaitan dengan work life balance. keseimbangan kehidupan kerja adalah keadaan di mana seseorang dapat secara efektif mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya, serta menikmati kepuasan dan kesejahteraan dalam kedua bidang tersebut (Kalliath and Brough (2020)

Berdasarkan pengertian diatas keseimbangan kehidupan-kerja (work-life balance) adalah keseimbangan kehidupan antara waktu untuk diri sendiri, keluarga, teman, agama dan karir dimana seorang individu harus bisa mengatur untuk mengurangi kesenjangan antara kehidupan saat bekerja dan kehidupan pribadinya. Selain itu keseimbangan kehidupan kerja merupakan pemenuhan atas tuntutan pekerjaan dengan tidak mengganggu kehidupan lain diluar pekerjaannya atau waktu yang tidak tercampur untuk urusan pekerjaan.

**Tabel 2. 2**  
**Definisi Keseimbangan Kehidupan Kerja**

Nama	Definisi
Greenhaus and Allen (2019)	work-life balance adalah sejauh mana individu mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara efektif dan tanpa konflik yang berlebihan.
Kalliath and Brough (2020)	keseimbangan kehidupan kerja adalah keadaan di mana seseorang dapat secara efektif mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya, serta menikmati kepuasan dan kesejahteraan dalam kedua bidang tersebut.
Kossek, Pichler, Bodner, and Hammer (2021)	work-life balance sebagai kemampuan untuk merespons secara fleksibel dan adaptif terhadap tuntutan dan kebutuhan dari pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan.
Clarke, Koch, and Hill (2022)	Clarke dan rekan-rekannya menggambarkan keseimbangan kehidupan kerja sebagai integrasi yang harmonis antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, di mana individu dapat memenuhi komitmen di kedua bidang tanpa mengorbankan salah satu dari mereka.
Larasati et al.(2019)	Keseimbangan Kehidupan Kerja juga merupakan suatu cara untuk karyawan memiliki gaya hidup sehat dan bermanfaat, sehingga hal tersebut dapat memengaruhi peningkatan kinerja mereka
Rifadha et al. (2017)	Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan kapabilitas seorang individu dapat memenuhi tugas dari pekerjaannya serta tuntutan dari luar pekerjaan, dan hal tersebut membuat individu bahagia
Voydanoff (2023)	work-life balance sebagai tingkat di mana seseorang merasa mampu mengelola dan memprioritaskan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan cara yang mengurangi konflik dan meningkatkan kepuasan di kedua bidang tersebut.
McDonald dan Bradley (2017)	keseimbangan kehidupan kerja adalah sejauhmana seseorang merasa puas dengan menjalankan segala peran dalam kehidupan diluar dan didalam pekerjaannya.
Susilawati & Widyasari (2019)	Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya.

*Sumber: Hasil olah peneliti (2024)*

Berdasarkan Tabel 2.2 beberapa pendapat diatas, maka pendapat menurut McDonald dan Bradley (2017) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah sejauhmana seseorang merasa puas dengan menjalankan segala peran dalam kehidupan diluar dan didalam pekerjaannya.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor Keseimbangan Kehidupan Kerja**

Dibawah ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi seorang individu meraih keseimbangan kehidupan-kerja menurut Paulose dan Sudarsan (2014:5) sebagai berikut :

#### **1. Gender**

Peran seorang individu berdasarkan gender adalah hal yang sering diterapkan dalam sistem pembagian tugas dilingkungan keluarga secara tradisional. Dengan demikian hal tersebut rentan mengalami konflik peran jika mereka terjundalam dunia kerja.

#### **2. Perencanaan kerja**

Perencanaan jam kerja yang fleksibel dan kebijakan – kebijakan kerja juga membantu pegawai untuk bisa menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan perannya di luar pekerjaan.

#### **3. Dukungan**

Organisasi Seperti mendapat dukungan dari Pemimpin atau rekan kerja memberikan pengaruh untuk seorang pegawai bisa menyeimbangkan kehidupan-kerja nya. Semakin tinggi dukungan yang diberikan dan

didapatkan di tempat kerja semakin tinggi pula keseimbangan kehidupan-kerja pegawai.

#### 4. Dukungan Keluarga

Hal ini begitu penting karena awal mula kehidupan seorang pegawai adalah berasal dari kehidupan keluarga terlebih dahulu. Dengan mendapatkan dukungan dari keluarga memberikan dampak energi positif untuk bekerja dengan baik hingga mencapai Work-life Balance.

#### 5. Job Stress

Ketidaknyamanan atau situasi tegang di lingkungan pekerjaan membuat pegawai cenderung tertekan dan mempengaruhi kehidupan baik pada pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

### **2.1.3.3 Manfaat Program Keseimbangan Kehidupan Kerja**

Nurhabiba (2020) mengungkapkan bahwa dalam program work life balance, terdapat beberapa manfaat bagi perusahaan menurut para ahli yakni sebagai berikut:

#### 1. Adanya loyalitas dan komitmen karyawan

Seorang karyawan akan merasa diperhatikan dan merasa nyaman sehingga timbulnya loyalitas serta komitmen untuk berusaha yang terbaik demi kepentingan perusahaan.

#### 2. Meningkatkan produktivitas karyawan

Dengan adanya work life balance, karyawan menjadi lebih bahagia sehingga karyawan menjadi lebih produktif serta dapat melakukan tugas, tanggung jawab yang lebih baik.

3. Mengurangi tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran

Beban kerja dan waktu kerja yang tidak berlebihan membuat karyawan tidak terlalu lelah, kesehatan fisik dan mental yang baik dan waktu yang diperlukan untuk beristirahat cukup. Sehingga terhindarnya keterlambatan dan ketidakhadiran.

4. Berkurangnya turnover karyawan.

Karyawan akan lebih bersemangat dan bertahan dengan pekerjaannya karena merasa puas dalam bekerja, beban pekerjaan yang tidak terlalu berat, waktu kerja yang efisien dan perusahaan peduli dengan kesehatan karyawannya.

Sedangkan bagi karyawan, manfaat program work-life balance yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatnya keamanan kerja (jobsecurity)

Karyawan akan mempertahankan pekerjaannya karena program work life balance membuat karyawan merasa aman dengan pekerjaannya, sehingga karyawan akan lebih produktif dan menguntungkan perusahaan.

## 2. Meningkatnya kepuasan kerja karyawan

Karyawan akan mendapatkan kualitas kehidupan yang baik karena program work life balance menciptakan fisik dan mental yang sehat, menikmati hidup, serta karyawan tidak menghabiskan waktu untuk pekerjaannya saja, tetapi mempunyai waktu luang diluar pekerjaannya (Rondonuwu et al., 2018).

## 3. Berkurangnya tingkat stres kerja karyawan

Mengorganisir waktu kerja yang tepat, serta beban kerja yang tidak berlebihan membuat karyawan lebih rileks dalam menjalankan aktifitas didalam pekerjaan maupun luar pekerjaannya.

## 4. Meningkatkan kontrol terhadap work-life environment

Work environment yang baik dapat tercipta dengan menerapkan work life balance. Perusahaan harus menerapkan lingkungan yang sehat sehingga karyawan nyaman dan produktifitas juga akan meningkat (Linov HR, 2021).

## 5. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental

Karyawan mempunyai waktu luang untuk beristirahat, berolahraga, bersantai maupun berkumpul bersama teman dan keluarga.

### **2.1.3.4 Peran Serta Individu dan Organisasi dalam Menerapkan Work Life**

#### **Balance**

Nurhabiba (2020) mengungkapkan bahwa work life balance penting untuk diterapkan dan hal tersebut tentunya tidak lepas dari peran serta

individu dan organisasi. Peran serta individu dalam menerapkan work life balance diantaranya yaitu:

1. Kemampuan dalam mengelola manajemen waktu
2. Kemampuan untuk mengelola stres
3. Kemampuan karyawan untuk relaksasi.

Sedangkan peran serta organisasi dalam mendukung work life balance dapat dilakukan dengan cara:

1. Melibatkan para pekerja dalam kegiatan yang menyenangkan
2. Penerapan waktu yang ketat mengenai pulang kantor
3. Menghadirkan motivator agar para karyawan bisa semangat kembali dalam bekerja.

#### **2.1.3.5 Strategi untuk Menciptakan Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Bagi Karyawan**

Singh dan Khanna (2011) Riadi (2017) mengungkapkan bahwa untuk menciptakan work-life balance bagi karyawan terdapat sepuluh strategi yang dilakukan perusahaan, yakni sebagai berikut:

- a. Menyediakan susunan waktu yang fleksibel dan dikonsultasikan kepada seluruh karyawan.
- b. Menyediakan lebih banyak kerja paruh waktu dengan shift yang lebih sedikit.
- c. Mengurangi waktu kerja yang karyawan yang berlebihan.

- d. Meningkatkan akses fasilitas pengasuhan anak di kantor untuk yang membutuhkan fasilitas tersebut.
- e. Menyediakan fleksibilitas yang lebih baik untuk menyesuaikan kondisi karyawan dalam susunan pekerjaan, termasuk dalam penyediaan waktu penuh bagi anggota keluarga tiap karyawan.
- f. Mengizinkan karyawan untuk mengambil cuti dalam waktu harian.
- g. Menyediakan mobilitas yang lebih baik agar karyawan berpindah dari rumah sakit, tempat kerja dan layanan kesehatan untuk menemukan susunan pekerjaan yang lebih tepat.
- h. Meningkatkan keamanan, kesejahteraan serta rasa hormat untuk karyawan di tempat kerja.
- i. Memastikan karyawan mendapat akses telepon, menghubungi dan menerima telepon atau pesan mendesak dari keluarga selama jam kerja.

#### **2.1.3.6 Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja**

Indikator-indikator untuk mengukur Work-Life Balance menurut McDonald dan Bradley (2017) terdiri dari:

1. Time balance (keseimbangan waktu)  
Time balance merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
2. Involvement balance (keseimbangan keterlibatan)

Merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.

### 3. Satisfaction balance (keseimbangan kepuasan)

Merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya

## **2.1.4 Stres Kerja**

### **2.1.4.1 Definisi Stres Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017) Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres ini tampak dari Simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2018) stres kerja adalah kondisi yang dinamis dimana seseorang dikonfrontasi dengan kesempatan, hambatan atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang diinginkannya dan untuk itu keberhasilannya ternyata tidak pasti. Kemudian menurut Nusran (2019) definisi stres adalah suatu keadaan yang bersifat internal karena oleh tuntutan fisik (badan), lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol.

Selanjutnya Steven & Prasetio (2020) menyatakan stres kerja didefinisikan sebagai reaksi dari suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa individu di luar batas kemampuannya. Berdasarkan berbagai teori tentang definisi stres kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan setiap tekanan baik secara fisik maupun psikologis yang dirasakan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Sementara itu menurut Vanchapo (2020) Stres kerja adalah keadaan emosional yang timbul karena adanya ketidaksesuaian beban kerja dengan kemampuan individu untuk menghadapi tekanan tekanan yang dihadapinya. Stres juga bisa diartikan sebagai suatu kondisi ketengan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang memengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang pegawai.

Sedangkan menurut Prasetio et. al., (2018), menjelaskan bahwa stress kerja merupakan suatu kondisi yang dinamis dimana individu menghadapi suatu tuntutan, atau peluang yang berhubungan dengan kepentingan individu terkait hasil yang diperoleh namun belum memiliki kepastian. Kondisi ini akan menyebabkan ketidaknyamanan yang ditimbulkan dari akibat adanya tekanan lingkungan sekitar. Karyawan yang stres akan cenderung akan menganggap suatu pekerjaan bukanlah hal yang penting, sehingga karyawan tersebut tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai target yang telah ditetapkan ( Nasution, 2017).

**Tabel 2. 3**  
**Definisi Stres Kerja**

Nama	Definisi
Mangkunegara (2017)	Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres ini tampak dari Simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan
Robbins & Judge (2018)	Stres kerja adalah kondisi yang dinamis dimana seseorang dikontak dengan kesempatan, hambatan atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang diinginkannya dan untuk itu keberhasilannya ternyata tidak pasti.
Nusran (2019)	Definisi stres adalah suatu keadaan yang bersifat internal karena oleh tuntutan fisik (badan), lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol.
Steven & Prasetyo (2020)	Stres kerja didefinisikan sebagai reaksi dari suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa individu di luar batas kemampuannya.
Vanchapo (2020)	Stres kerja adalah keadaan emosional yang timbul karena adanya ketidak sesuaian beban kerja dengan kemampuan individu untuk menghadapi tekanan tekanan yang dihadapinya. Stres juga bisa diartikan sebagi suatu kondisi ketengan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang memengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang pegawai.

*Sumber: Hasil olah peneliti (2024)*

Berdasarkan tabel 2.3 di atas, pengertian stres kerja merupakan keadaan emosional yang timbul karena berbagai faktor, diantaranya keseimbangan kehidupan kerja sangat mempengaruhi dengan adanya ketidak sesuaian beban kerja. Stres kerja juga dapat terjadi karena dampak dari buruknya hubungan antara pemimpin dan anggota. Sehingga individu merasa tidak di perhatikan dan adanya kesenjangan antar pegawai yang kemudian akan berdampak pada kondisi fisik dan mental pegawai. Serta menjadi indikasi karyawan akan memikirkan untuk keluar dari perusahaan.

#### **2.1.4.2 Jenis – Jenis Stres**

Dewi (2012 : 3646 ) Asih et al., (2018:28-31) mengungkapkan bahwa terdapat empat jenis stres, yaitu:

1. Eustress (good stress) Merupakan stres yang menimbulkan semangat sehingga memiliki manfaat bagi seseorang yang mengalaminya, misalnya tanggung jawab dan tugas-tugas yang meningkat serta tekanan waktu.
2. Distress Yaitu stres yang menimbulkan bahaya bagi seseorang yang mengalaminya, misalnya tuntutan yang berlebihan atau tidak menyenangkan sehingga dapat menguras energi seseorang dan mudah jatuh sakit.
3. Hyperstress Merupakan stres yang dapat bersifat positif atau negatif dan membuat seseorang dalam kemampuan adaptasinya menjadi terbatas, serta berdampak luar biasa bagi yang merasakannya, misalnya stres karena serangan teroris.
4. Hypostress Yaitu stres yang terbentuk akibat kurangnya stimulasi, misalnya stres karena bosan dan pekerjaan yang dilakukan setiap hari.

#### **2.1.4.3 Faktor Stres Kerja**

Menurut Nusran (2019:77) adanya dua faktor penyebab munculnya stres kerja, yaitu faktor lingkungan dan faktor personal. Faktor lingkungan meliputi kondisi fisik, hubungan dalam lingkungan pekerjaan, sedang faktor personal yaitu tipikal kepribadian, peristiwa pribadi maupun kondisi

individu. Menurut Umam (2012 : 211) Asih et al., (2018: 28-31) faktor yang memengaruhi stres kerja diantaranya:

1. Stressor kondisi pekerjaan

Meliputi jadwal pekerjaan, bahaya fisik, beban kerja yang berlebihan, keputusan yang dibuat tiap individu.

2. Stressor stres peran

Seperti adanya bias dalam membedakan gender dan stereotip peran gender; pelecehan seksual, tidak adanya kejelasan dalam peran.

3. Stressor perkembangan karir

Meliputi frustrasi akibat berlebihan dalam mencapai sesuatu, keamanan dalam pekerjaan, melakukan promosi jabatan lebih rendah dari kemampuan tiap individu dan begitu pula melakukan promosi jabatan yang lebih tinggi dari kemampuan tiap individu.

4. Stressor struktur organisasi

Seperti ketidakseimbangan antara pengawasan dan pelatihan, struktur organisasi yang tidak bersahabat dan kaku, pertarungan politik, tidak adanya keterlibatan dalam melakukan keputusan.

5. Stressor tampilan rumah pekerjaan

Meliputi stres akibat memiliki dua pekerjaan, mencampuri urusan pekerjaan dengan masalah pribadi, permasalahan dalam rumah tangga, kurangnya support dari pasangan hidup.

#### 2.1.4.4 Gejala – Gejala Stres Kerja

Perasaan stres kerja yang dialami oleh individu pastinya akan mengeluarkan tanda atau gejala-gejala yang menyebabkan individu sedang mengalami stres kerja. Menurut Amanda, et al., (2021), Stres kerja terbagi menjadi tiga jenis, berdasarkan dari beberapa hasil kajian ulang terkait kasus stres kerja pada individu, yaitu:

1. Gejala psikologis

Gejala psikologis yang timbul dari akibat stress kerja yang dirasakan oleh individu meliputi:

- a. Kecemasan, mudah tersinggung dan mengalami kebingungan.
- b. Frustrasi, meliputi dendam atau kebencian dan rasa amarah yang tinggi.
- c. Komunikasi yang terjalin tidak efektif dan menurunnya rasa kepercayaan diri.
- d. Muncul rasa bosan dan ketidakpuasan bekerja
- e. Kehilangan konsentrasi, kelelahan dan penurunan kemampuan seseorang untuk belajar dan mengambil keputusan.

2. Gejala fisiologis Gejala fisiologis yang muncul akibat dari stres kerja diantaranya:

- a. Meningkatnya sekresi dan hormon stres (contoh: adrenalin dan non adrenalin)
- b. Kelelahan fisik dan kemungkinan mengalami sindrom kelelahan yang kronis.

- c. Mengalami sakit kepala, mengakibatkan ketegangan otot dan sakit pada punggung bagian bawah.
  - d. Gangguan tidur dan rusaknya fungsi imun tubuh, termasuk risiko tinggi kemungkinan terkena kanker.
3. Gejala perilaku Gejala-gejala perilaku individu yang mengalami stres kerja adalah:
- a. Sering menunda pekerjaan, absen dari pekerjaan dan menghindari pekerjaan.
  - b. Semakin menurunnya produktivitas dan prestasi kerja.
  - c. Munculnya keinginan untuk melakukan sesuatu yang tidak wajar seperti perilaku sabotase dalam pekerjaan.
  - d. Kecenderungan untuk berperilaku beresiko tinggi, seperti bunuh diri, melakukan pekerjaan dengan tidak hati-hati.

#### **2.1.4.5 Cara Mengatasi Stres Kerja**

Stres kerja juga perlu diatasi, agar dapat mengembalikan kondisi seseorang (Pegawai) sehingga perusahaan akan terus bertahan dan stabil kembali. Sinambela (2016) mengungkapkan bahwa stres dan bentuk reaksinya dapat diatasi melalui tiga pola, yaitu:

1. Pola sehat adalah kemampuan mengelola perilaku dan tindakan yaitu pola terbaik untuk menghadapi stres, sehingga tidak menimbulkan gangguan bahkan menjadi lebih sehat dan berkembang. Seseorang yang mampu mengelola waktu dan kesibukannya dengan cara yang baik dan

teratur, maka individu tersebut tidak merasa tertekan akan suatu hal meskipun tantangan dan tekanan cukup banyak.

2. Pola harmonis, yaitu kemampuan mengelola waktu dan kegiatan untuk menghadapi stres secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai gangguan. Dalam pola ini, berbagai tantangan dan kesibukan seseorang dapat mengendalikannya dengan cara mengatur waktu dengan baik dan mengerjakan tugas secara tepat, dan bila perlu mempercayakan dengan penuh tugas-tugas kepada orang lain. Dengan hal tersebut, keseimbangan dan keharmonisan dapat terjadi antara tekanan yang diterima dan reaksi yang diberikan.
3. Pola patologis, yaitu pola menghadapi stres dengan dampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini, seseorang akan menghadapi tantangan tanpa memiliki kemampuan dan keseimbangan dalam mengatur waktu dan tugas. Cara ini dapat membuat reaksi-reaksi yang berbahaya karena dapat menimbulkan berbagai masalah yang buruk.

#### **2.1.4.6 Dampak Stres Kerja**

Stres kerja akan berdampak pada pegawai, dampak dari stres kerja terbagi menjadi dua yaitu positif dan negatif. Dampak positif dari stres kerja pada pegawai diantaranya motivasi dan munculnya semangat dan gairah hidup, memiliki rangsangan untuk bekerja keras, dan memiliki keinginan untuk terus mengasah potensi diri. Namun terdapat stres kerja yang berdampak negatif, diantaranya adalah kurangnya kemampuan diri dalam

membuat keputusan, meningkatnya rasa cemas dan berkurangnya rasa percaya diri sehingga pegawai tidak yakin dapat bekerja secara maksimal.

Menurut Tewel, et al., (2017:145), ada dua dampak dari stres kerja yaitu dampak positif dan dampak negatif.

1. Dampak positif stres kerja, adalah:
  - a. Memiliki motivasi kerja yang tinggi.
  - b. Memiliki ransangan dan tujuan untuk bekerja lebih keras dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik.
  - c. Memiliki kebutuhan berprestasi yang kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target/tugas sebagai tantangan (challenge), bukan sebagai tekanan (pressure).
  - d. Memacu pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya.
2. Dampak negatif stres kerja, adalah:
  - a. Menurunnya tingkat produktivitas pegawai yang bisa berdampak pada kurangnya keefektifitasan organisasi.
  - b. Penurunan tingkat kepuasan kerja dan tingkat kinerja.
  - c. Sulit untuk membuat keputusan, kurang konsentrasi, kurang perhatian, serta hambatan mental.
  - d. Meningkatnya ketidakhadiran dan perputaran pegawai.

#### 2.1.4.7 Indikator Penyebab Stres Kerja

Indikator stres kerja menurut Robbins & Judge (2018:430) terdapat 5 indikator sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas

Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja fisik.

2. Tuntutan peran

Berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.

3. Tuntutan antar pribadi

Merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.

4. Struktur organisasi

Gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.

5. Kepemimpinan organisasi

Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

Tuntutan tugas, Tuntutan peran, Tuntutan antar pribadi, Struktur organisasi, Kepemimpinan organisasi

## **2.1.5 Turnover Intention**

### **2.1.5.1 Definisi Turnover Intention**

Menurut Mobley dalam Long, Ajagbe, Nor & Suleiman (2012:286) turnover intention adalah proses kognitif seseorang yang mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi. Menurut Hellman dalam Elanain (2014:112) turnover intention mengacu pada probabilitas individu yang dirasakan untuk meninggalkan sebuah organisasi. Menurut Lum et. al dalam Irvianti & Verina (2015: 121) turnover intention merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku turnover, dimana keinginan untuk keluar dapat diukur dengan tiga komponen yaitu keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang sama di perusahaan lain, keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda di perusahaan lain, dan keinginan untuk mencari profesi baru. Menurut Tika Nur Halimah at all (2016 : 5) Turnover Intention merupakan niat atau keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya sekarang secara sukarela untuk mendapatkan pekerjaan ditempat lain.

Kemudian menurut Sun & Wang (2017: 116) turnover intention merupakan tahap terakhir yang dirasakan oleh karyawan sebelum pada akhirnya memutuskan untuk benar-benar keluar dari perusahaan dimana tempat karyawan bekerja saat ini. Sedangkan menurut Meilano dan Nugraheni (2017 : 1) definisi lain turnover intention adalah pemberhentian karyawan yang dilakukan secara permanen dari perusahaan baik yang

dilakukan oleh karyawan sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan.

Selanjutnya menurut Ansory dan Indrasari (2018 : 353) turnover intention adalah seberapa besar (kuat) kemungkinan niat seseorang untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja dan berpindah ke perusahaan lain, sesuai dengan keyakinan-keyakinan pribadi maupun keyakinan-keyakinan normatif yang dimiliki tentang perilaku turnover itu. Sementara itu Li et all. (2019:3487) mengatakan bahwa Turnover intention adalah kemungkinan seorang karyawan akan keluar dari pekerjaannya saat ini dalam waktu dekat.

**Tabel 2. 4**  
**Definisi Trunover Intention**

Nama	Definisi
Tika Nur Halimah at all (2016:5)	Turnover Intention merupakan niat atau keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya sekarang secara sukarela untuk mendapatkan pekerjaan ditempat lain.
Sun & Wang (2017:116)	Turnover intention merupakan tahap terakhir yang dirasakan oleh karyawan sebelum pada akhirnya memutuskan untuk benar-benar keluar dari perusahaan dimana tempat karyawan bekerja saat ini
Meilano dan Nugraheni (2017:)	Turnover intention adalah pemberhentian karyawan yang dilakukan secara permanen dari perusahaan baik yang dilakukan oleh karyawan sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan
Ansory dan Indrasari, (2018:353)	Turnover intention adalah seberapa besar (kuat) kemungkinan niat seseorang untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja dan berpindah ke perusahaan lain, sesuai dengan keyakinan-keyakinan pribadi maupun keyakinan-keyakinan normatif yang dimiliki tentang perilaku turnover itu
Li et al. (2019:3487)	Turnover intention adalah kemungkinan seorang karyawan akan keluar dari pekerjaannya saat ini dalam waktu dekat.

*Sumber: Hasil olah peneliti (2024)*

Berdasarkan Tabel 2.4 beberapa pendapat diatas, maka pendapat Meilano dan Nugraheni (2017) yang mengatakan bahwa Keinginan Berhenti Bekerja adalah pemberhentian karyawan yang dilakukan secara permanen dari perusahaan baik yang dilakukan oleh karyawan sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan.

#### **2.1.5.2 Jenis – Jenis Turnover Intention**

Jenis turnover menurut Mathis dan Jackson (2011 : 125) adalah:

1. Turnover secara tidak sukarela

Turnover secara tidak sukarela yaitu pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. Turnover secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2. Turnover secara sukarela

Turnover secara sukarela yaitu karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri. Turnover secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/keluarga.

Dalam penelitian ini turnover yang dimaksud adalah turnover sukarela karena yang diteliti adalah turnover yang berkaitan dengan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan bukan karena pemecatan dari pihak perusahaan.

### 2.1.5.3 Faktor-Faktor Turnover Intention

Menurut Pawesti & Wikansari (2017) Keinginan Berhenti Bekerja ada dibawah kendali setiap individu. Dan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya Keinginan Berhenti bekerja yaitu:

1. Kepuasan kerja

Karyawan yang merasa puas dan senang terhadap pekerjaannya, tidak akan cenderung memikirkan untuk mendapatkan pekerjaan lain dan meninggalkan pekerjaannya. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas atau tidak senang dengan pekerjaannya, mempunyai pikiran untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

2. Komitmen organisasi dari karyawan

Komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Hal ini sebagai bentuk perilaku. Komitmen mengarah kepada respon emosional individu kepada seluruh organisasi. sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional individu terhadap pekerjaannya.

3. Keamanan Kerja

Karyawan yang ingin berpindah mencerminkan keinginannya untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain. Individu yang ingin meninggalkan pekerjaannya akan melakukan banyak perhitungan terlebih dahulu sebelum sampai keputusan untuk berpindah.

Menurut Novitasari (2022:306) berikut adalah beberapa faktor yang mendorong niat untuk meninggalkan pekerjaan:

1. Faktor pendukung Turnover intention Menurut Novitasari (2022: 306) terdapat faktor penyebab keluar dari perusahaan atau outsourcing, faktor pendukungnya adalah faktor lingkungan yang terdiri dari:
  - a. Gaji, apabila gaji didapatkan tidak dapat memenuhi kebutuhan individu yang timbul keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan individu.
  - b. Pengakuan hasil kerja, apabila karyawan merasa kurang diakui ataupun diapresiasi hasil kerjanya maka akan timbul pula keinginan untuk berhenti bekerja.
  - c. Kondisi kerja, kondisi kerja yang buruk akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan.
  - d. Hubungan interpersonal, apabila seorang karyawan memiliki hubungan yang buruk di tempat kerjanya akan menimbulkan perasaan tidak nyaman dan dapat berdampak pada keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
  - e. Tantangan pekerjaan itu sendiri, apabila karyawan tidak mendapat petunjuk yang jelas tentang deskripsi kerjanya dan tidak mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya juga akan menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

- f. Kenaikan jabatan (promosi), apabila tidak adanya jenjang karir yang jelas dan kesempatan kenaikan jabatan maka akan menjadi pertimbangan karyawan dalam mencari pekerjaan lain.

Selain faktor yang mendorong niat untuk meninggalkan pekerjaan, berikut adalah faktor-faktor yang menghambat niat untuk meninggalkan pekerjaan:

## 2. Faktor Penghambat Turnover intention

- a. Adanya program pengembangan dan pelatihan karyawan, faktor-faktor yang menghambat keinginan para karyawan untuk meninggalkan perusahaan ialah karyawan dianggap sebagai sumber daya yang potensial untuk perusahaan sehingga dengan adanya program tersebut maka karyawan akan merasa diperhatikan.
- b. Lingkungan kerja yang nyaman dapat membuat karyawan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya sehingga akan meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

### **2.1.5.4 Dampak Turnover Intention**

Menurut Mobley et al Rahayuningsih (2018), tinggi rendahnya Turnover intention akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

1. Beban Kerja.

Jika turnover intention karyawan yang tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

2. Biaya Penarikan Karyawan.

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggajian karyawan mengundurkan diri.

3. Biaya Latihan.

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan baru yang dilatih. Jika turnover intention tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan melibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

4. Adanya produksi yang hilang selama pergantian karyawan.

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya turnover intention. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki produktivitas tinggi.

5. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.

Imbas dari tingginya turnover karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat

mengelola Sumber Daya Manusia dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama.

#### 6. Memicu Stres Karyawan.

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stres ini adalah memicu karyawan berkeinginan keluar dari perusahaan.

### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Turnover Intention**

Dimensi turnover intention menurut Mobley dalam Long, Ajagbe, Nor & Suleiman (2012:286) yaitu:

#### 1. 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. Intent to search

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. Intent 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

Menurut Harnoto dalam (Khikmawati, 2015: 11), ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan turnover intention dalam sebuah perusahaan. Indikasi tersebut antara lain:

1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang memiliki niat dan berkeinginan untuk pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Selain itu, tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang memiliki niat dan berkeinginan untuk pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang oleh karyawan tersebut lebih mampu untuk memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang memiliki niat dan berkeinginan untuk pindah bekerja. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

#### 4. Peningkatan protes terhadap Pemimpin

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

#### 5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

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

### **2.1.6 Hasil Penelitian Terdahulu**

Sebelumnya penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini. penelitian terdahulu ini dapat menjadi landasan dan acuan sebagai dasar penulisan dan pendukung pada hasil penelitian penulis. Beberapa Penelitian terdahulu yang digunakan oleh penulis yang dirasa memiliki kesamaan dan dapat dijadikan sebagai acuan penulis yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2. 5**  
**Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini**

<b>Judul</b>	<b>Penulis</b>	<b>Variabel</b>	<b>Kesimpulan</b>	<b>Persamaan dan perbedaan</b>
Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Karyawan Divisi Produksi Di PT. Mustika Dharmajaya	Daniel Nugraha (2019)	- Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) - Work Life Balance - Turnover Intention	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara Leader Member Exchange dan Work-Life Balance terhadap Turnover Intention Karyawan.	Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap turnover intention  Perbedaan : Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda.
Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan stres kerja terhadap Turnover Intention: Studi kasus pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Gresik	Nabilla, Rachma (2016)	- Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) - Stres Kerja - Turnover Intention	Leader member exchange dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Gresik	Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap turnover intention  Perbedaan : Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda
Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Pemediiasi pada Perawat Kontrak RST. DR. Reksodiwiryo Padang	Oktaviani, Yolanda (2021)	- Pengaruh Leader Member Exchange - Turnover Intention	Leader member exchange berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention pada perawat kontrak RST. DR. Reksodiwiryo Padang.	Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap turnover intention  Perbedaan : Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda.

<p>Peran Employee Engagement Sebagai Mediasi pada Pengaruh Stres Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention</p>	<p>Dwi Astuti, Dian Hasanah, Samuel Silitonga, Sarfilianty Anggiani atau Dwi Astuti dkk (2022)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stres Kerja</li> <li>- Keseimbangan Kehidupan Kerja</li> <li>- Turnover Intention</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tingginya stress kerja yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya akan semakin rendah usaha yang dilakukan karyawan untuk melakukan turnover intention variabel keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel turnover intention.</p>	<p>Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh stres kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention</p> <p>Perbedaan : Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda.</p>
<p>The impact of leader-member exchange on turnover intention: The mediating role of job satisfaction</p>	<p>Li, Y., Huang, G., &amp; Lu, X. (2022)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LMX</li> <li>- Job Satisfaction</li> <li>- Turnover Intention</li> </ul>	<p>LMX memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja.</p>	<p>Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap turnover intention</p> <p>Perbedaan : Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda, teknik pengujian hipotesa berbeda.</p>
<p>Work-life balance, stress, and well-being: A comparative analysis of Hong Kong and the Netherlands</p>	<p>Birtch, T. A., Chiang, F. F. T., &amp; Van Esch, E. (2022)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Work-Life Balance</li> <li>- Stress, Wellbeing</li> <li>- Turnover Intention</li> </ul>	<p>Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap stres dan niat untuk turnover.</p>	<p>Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention</p> <p>Perbedaan :</p>

				Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda. Teknik penelitian berbeda dengan yang dilakukan penulis.
The long reach of the leader: Can empowering leadership reduce turnover intention	Kim, M., & Beehr, T. A. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LMX</li> <li>- Empowering Leadership</li> <li>- Turnover Intention</li> </ul>	LMX dan kepemimpinan yang memberdayakan mengurangi niat turnover.	<p>Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention</p> <p>Perbedaan : Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berbeda, para digma penelitian berbeda.</p>
Examining the impact of job stress and leader-member exchange on turnover intentions in the hospitality industry	Zhao, H., & Ghiselli, R. F. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Job Stress</li> <li>- LMX</li> <li>- Turnover Intention</li> </ul>	Stres kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, sementara LMX berpengaruh negatif signifikan.	<p>Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention</p> <p>Perbedaan : Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda. Jumlah populasi dan sampel berbeda.</p>
Work-life balance, job stress, and turnover intention: A mediation model	Wang, Y., & Chen, Y. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Work-Life Balance</li> <li>- Job Stress</li> <li>- Turnover Intention</li> </ul>	Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap niat untuk	Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh keseimbangan

			turnover melalui mediasi stres	kehidupan kerja terhadap turnover intention Perbedaan : Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda. Jumlah sampel dan populasi berbeda.
Investigating the relationship between leader-member exchange, organizational support, and turnover intention	Lee, J., & Ok, C. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LMX</li> <li>- Organizational Support</li> <li>- Turnover Intention</li> </ul>	Dukungan organisasi memoderasi hubungan antara LMX dan turnover intention.	<p>Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention</p> <p>Perbedaan : Tempat penelitian berbeda dengan yang dilakukan oleh penulis, jumlah variable berbeda. Jumlah sampel dan populasi berbeda, teknik pengumpulan data berbeda.</p>
Work-life balance and employee turnover intention in the post-pandemic era: The role of job stress	Nguyen, T. T., & Nguyen, T. N. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Work-Life Balance</li> <li>- Job Stress</li> <li>- Turnover Intention</li> </ul>	Peningkatan keseimbangan kehidupan kerja mengurangi stres kerja dan niat turnover.	<p>Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention</p> <p>Perbedaan : Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda.</p>
The moderating role of leader-member exchange in the	Shah, S. M. M., & Khan, M. A. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Job Stress</li> <li>- LMX</li> <li>- Turnover Intention</li> </ul>	LMX yang tinggi memoderasi dan mengurangi pengaruh negatif	Persamaan: Jurnal sama-sama meneliti

relationship between job stress and turnover intention			stres kerja terhadap niat turnover.	pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap turnover intention  Perbedaan : Tempat penelitian berbeda, jumlah variable berbeda.
--	--	--	-------------------------------------	---

*Sumber: Hasil olah peneliti (2024)*

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Nursalam (2017) kerangka konsep penelitian merupakan abstraksi dari suatu realitas sehingga dapat dikomunikasikan dan membentuk teori yang menjelaskan keterkaitan antara variable yang diteliti.

Dalam sebuah organisasi diperlukan hubungan yang baik antara pemimpin dan anggotanya, pembuatan perasa antara seorang pemimpin menggunakan anggota merupakan gambaran berasal teori pertukaran pemimpin-anggota. Teori pemimpin-anggota ini sebelumnya dikenal sebagai teori hubungan dua arah vertikal karena teori ini berfokus pada proses dampak timbal balik asal seseorang yang mempunyai otoritas (pemimpin) kepada orang lainnya (anggota).

Seorang pemimpin mampu mengembangkan hubungan pertukaran dengan masing-masing anggotanya, tetapi kebanyakan pemimpin membuat hubungan pertukaran dengan beberapa karyawan saja, dimana karyawan tersebut lebih dipercaya, sehingga karyawan tersebut bekerja lebih keras dan berusaha untuk tidak mengecewakan Pemimpinnya, serta Pemimpin akan

berusaha untuk memberikan tugas yang lebih menantang kepada karyawan tersebut daripada karyawan lainnya.

Berdasarkan hubungan baik yang diciptakan oleh pemimpin kepada karyawannya, maka karyawan tersebut akan merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan kepada mereka karena pemimpin merupakan wakil terkemuka dari organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan menjadikan karyawan memiliki persepsi tentang sejauh mana organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawannya, dan sejauh mana organisasi menilai kontribusi yang karyawan berikan untuk organisasi. Persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, karena hal itu karyawan akan memberikan perhatian yang lebih atas dukungan dari organisasi. Dengan memberikan perhatian yang lebih, kepedulian karyawan juga akan meningkat, sehingga komitmen afektif pada karyawan akan mulai terbentuk.

Hubungan antara pemimpin dan juga karyawan adalah sebuah hal yang harus ditumbuhkan serta dijaga oleh perusahaan seperti komunikasi, kepercayaan satu sama lain, saling membantu sesama karyawan, agar karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan akan merasakan nyaman, sehingga dengan demikian tingkat loyalitas serta keinginan untuk tetap berada dalam sebuah organisasi akan semakin tinggi seiring menggunakan pengelolaan tingkat stres yang baik dan keseimbangan kehidupan kerja yang baik.

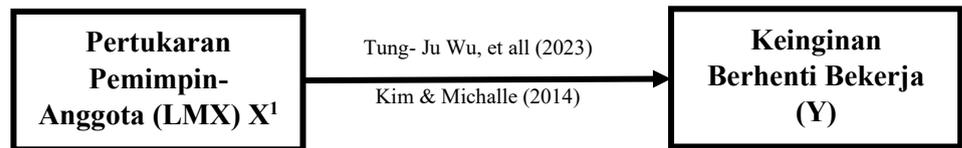
### **2.2.1 Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota Terhadap Keinginan Berhenti Bekerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Michàlle (2014) dimana hasil kesimpulan didapatkan bahwa ketika seorang pekerja merasakan hubungan yang seimbang antara mereka dengan pemimpin atau supervisor, pekerja akan lebih menikmati pekerjaan mereka dan akan mengurangi turnover intention. Tung-Ju Wu et all (2023) penelitian lain yang diterbitkan dalam "Current Psychology" juga mendukung penelitian yang mengemukakan bahwa LMX yang rendah dapat meningkatkan intensi turnover melalui efek mediasi dari dukungan organisasi yang dirasakan. Studi ini menyoroti pentingnya hubungan positif antara pemimpin dan anggota untuk mengurangi niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan

Elizabet, Cannon & Joleen (2023:35) menemukan bahwa pertukaran pemimpin-anggota (Leader-Member Exchange, LMX) dapat berdampak negatif pada niat untuk keluar dari pekerjaan (turnover intention). Sebuah studi yang diterbitkan dalam jurnal "Behavioral Research in Accounting" menunjukkan bahwa hubungan antara auditor dan supervisor mereka yang diukur menggunakan LMX mempengaruhi retensi melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan LMX yang buruk dengan satu supervisor dapat meningkatkan niat auditor untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Dengan demikian dapat menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota secara signifikan mempengaruhi keputusan

karyawan untuk tetap atau meninggalkan organisasi. Terdapat pengaruh dari Pertukaran Pemimpin-Anggota terhadap Keinginan Berhenti Bekerja yang digambarkan sebagai berikut :



Sumber: Hasil olah peneliti (2024)

**Gambar 2. 1**  
**Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Keinginan Berhenti Bekerja**

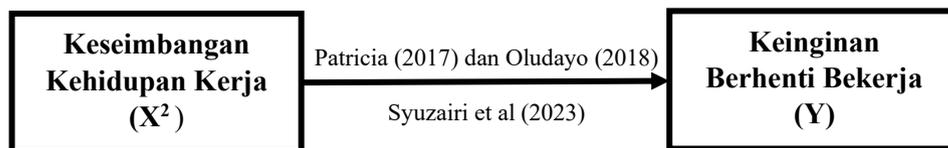
### 2.2.2 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Keinginan Berhenti Bekerja

Penelitian Patricia (2017) dan Oludayo (2018) berpendapat bahwa jika karyawan diberikan kesempatan untuk mengurus urusan pribadinya, hal ini akan meningkatkan keterikatan produktif karyawan. Jika karyawan sudah memiliki hubungan yang baik antara Pemimpin dan pegawai yang baik, dikarenakan sudah mendapat work life balance yang baik pula maka akan memperbesar kemungkinan turunnya turnover intention pada suatu organisasi.

Muhammad Syuzairi et al (2023) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) secara signifikan mempengaruhi niat untuk meninggalkan pekerjaan (turnover intention). Keseimbangan kehidupan kerja yang baik secara signifikan mengurangi niat untuk keluar dari pekerjaan di kalangan pendidik. Randhawa, G. (2021)

menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang positif memiliki hubungan negatif dengan niat untuk berhenti bekerja. Mereka menemukan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik mencatat tingkat turnover yang lebih rendah di industri TI.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Keinginan Berhenti Bekerja yang digambarkan sebagai berikut:



*Sumber: Hasil olah peneliti (2024)*

**Gambar 2. 2**  
**Keterkaitan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Keinginan Berhenti Bekerja**

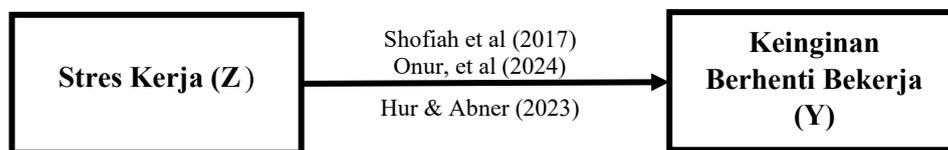
### 2.2.3 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Keinginan Berhenti Bekerja

Dalam penelitiannya Shofiah et al., (2017), mengungkapkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intension. Semakin tinggi stres kerja maka akan meningkatkan keinginan untuk berpindah (intention turnover) dari pekerjaannya.

Neslihan Onur et al. (2024) dalam Behavioral Sciences, mengidentifikasi bahwa stres kerja meningkatkan kelelahan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan niat untuk keluar. Salama et al. (2022) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk meninggalkan pekerjaan di kalangan karyawan hotel. Yang

semakin di dukung oleh penelitian Hur & Abner (2023), menyatakan bahwa stres kerja di sektor publik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat untuk meninggalkan pekerjaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari Stres Kerja terhadap Keinginan Berhenti Bekerja yang digambarkan sebagai berikut:



*Sumber: Hasil olah peneliti (2024)*

**Gambar 2. 3**  
**Keterkaitan Stres Kerja dan Keinginan Berhenti Bekerja**

#### **2.2.4 Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota Terhadap Keinginan Berhenti Bekerja Melalui Stres Kerja**

Menurut Yiran Li et all (2024:54) penelitiannya mengemukakan bahwa LMX yang tinggi dapat mengurangi stres kerja, yang pada gilirannya menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan. Penelitian ini dilakukan di Korea dengan melibatkan pekerja kantor dan menunjukkan bahwa LMX yang baik membantu mengurangi beban emosional dan stres, sehingga menurunkan turnover intention.

Penelitian Hee Ja Kim et al. (2023) yang dipublikasikan di Current Psychology juga mendukung temuan ini, dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat efek mediasi dari stres kerja antara LMX dan turnover intention. Artinya, ketika anggota tim

merasakan dukungan yang tinggi dari organisasi, dampak negatif dari stres kerja terhadap niat untuk keluar berkurang, memperkuat efek positif dari hubungan LMX yang baik.

Selain itu, penelitian yang dilakukan Xinggui Zhang et all (2023:502) menemukan bahwa keselarasan modal psikologis antara pemimpin dan anggota mempengaruhi LMX dan niat untuk keluar. Keselarasan ini membantu memperkuat hubungan LMX, yang pada akhirnya mengurangi stres kerja dan turnover intention



**Gambar 2. 4**  
**Keterkaitan Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) terhadap Keinginan Berhenti Bekerja melalui Stres Kerja**

Berdasarkan gambar dan hasil penelitian terdahulu diatas, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari Pertukaran Pemimpin – Anggota (LMX) terhadap Keinginan Berhenti Bekerja yang di mediasi oleh Stres Kerja sebagaimana di gambarkan diatas.

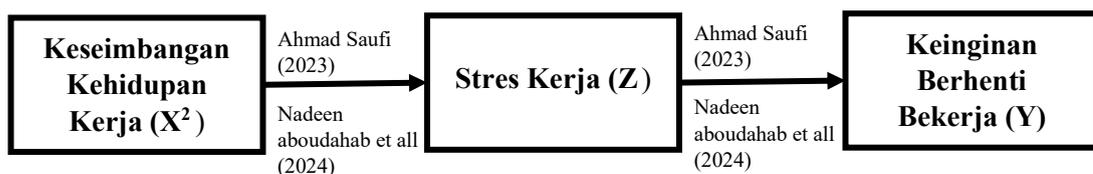
### **2.2.5 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Keinginan Berhenti Bekerja Melalui Stres Kerja**

Hasil Penelitian Ahmad Saufi et all (2023:14) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) berpengaruh terhadap niat untuk keluar dari pekerjaan (turnover intention) dengan dimediasi oleh

stres kerja. Studi mengemukakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik mengurangi stres kerja, yang pada gilirannya menurunkan niat untuk keluar. Studi ini menyoroti bahwa karyawan yang berhasil mengelola kehidupan kerja dan keluarga mereka melaporkan tingkat stres yang lebih rendah dan niat yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Penelitian Lestari dan Margaretha (2021) juga mengonfirmasi bahwa stres kerja memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan niat untuk keluar dari pekerjaan (turnover intention). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dapat mengurangi stres karyawan, yang pada akhirnya mengurangi niat untuk keluar dari organisasi.

Nadeen aboudahab et all (2024), stres kerja memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan turnover intention. Hasilnya menunjukkan bahwa kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dapat mengurangi stres karyawan, yang pada akhirnya mengurangi niat untuk keluar dari organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari Pertukaran Pemimpin – Anggota (LMX) terhadap Keinginan Berhenti Bekerja yang di mediasi oleh Stres Kerja yang digambarkan sebagai berikut

:



*Sumber: Hasil olah peneliti (2024)*

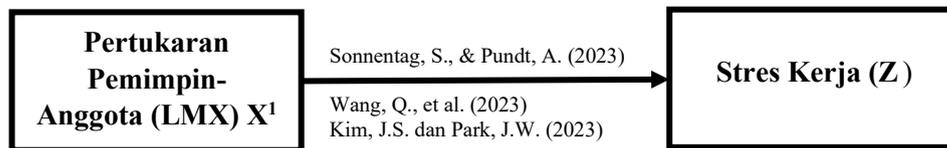
**Gambar 2. 5**  
**Keterkaitan keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Keinginan Berhenti Bekerja**  
**melalui Stres Kerja**

### **2.2.6 Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota Terhadap Stres Kerja**

Sonnentag, S., & Pundt, A. (2023). Dalam buku yang diedit oleh Talya N. Bauer, penelitian ini merangkum hubungan empiris antara LMX dengan stres kerja, kesejahteraan, dan variabel pekerjaan-keluarga. Temuan mereka menunjukkan bahwa kualitas hubungan LMX yang baik dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Wang, Q., et al. (2023), Studi ini mengeksplorasi hubungan antara LMX dan perilaku kerja di kalangan pekerja medis selama pandemi COVID-19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX yang tinggi berhubungan positif dengan aliran kerja, yang dapat mengurangi stres kerja melalui peningkatan job crafting.

Hasil penelitian yang dilakukan Chen, Z., et al. (2023), menunjukkan bahwa LMX yang baik dapat memoderasi efek negatif dari emotional labor terhadap burnout, yang secara langsung berkaitan dengan stres kerja. Kim, J.S. dan Park, J.W. (2023), menunjukkan bahwa kualitas LMX yang tinggi dapat mengurangi tingkat stres kerja di kalangan karyawan. Dalam studi ini, mereka menemukan bahwa LMX yang lebih baik memungkinkan komunikasi yang lebih efektif dan dukungan sosial yang lebih tinggi dari pemimpin, yang pada gilirannya mengurangi stres kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dengan demikian

dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari Pertukaran Pemimpin – Anggota (LMX) terhadap Stres Kerja yang digambarkan sebagai berikut :



*Sumber: Hasil olah peneliti (2024)*

**Gambar 2. 6**  
**Keterkaitan Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) terhadap Stres Kerja**

### 2.2.7 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Stres Kerja

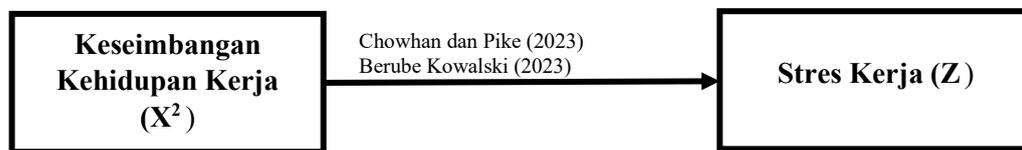
Riyan Pangeri (2020), berdasarkan hasil penelitiannya di dapat bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan manajemen stres terhadap keterikatan karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi keseimbangan kehidupan kerja dan manajemen stres pada karyawati, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan, begitu juga sebaliknya apabila keseimbangan kehidupan kerja dan manajemen stres pada karyawati rendah maka keterikatan karyawan juga rendah.

Chowhan dan Pike (2023) Studi ini menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berhubungan negatif dengan stres kerja, artinya keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik mengurangi tingkat stres kerja. Penelitian ini dilakukan pada sampel karyawan universitas selama pandemi COVID-19. Aruldoss, A., et al (2022) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja secara negatif berhubungan dengan stres kerja. Penelitian ini mengungkap bahwa lingkungan kerja dan program

pelatihan dan pengembangan dapat memoderasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan stres kerja.

Berube Kowalski (2023) Melaporkan bahwa salah satu penyebab utama stres terkait pekerjaan adalah upaya untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Studi ini mengindikasikan bahwa 15.7% dari pekerja mengalami stres kerja yang tinggi atau sangat tinggi karena kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Stres Kerja yang digambarkan sebagai berikut :

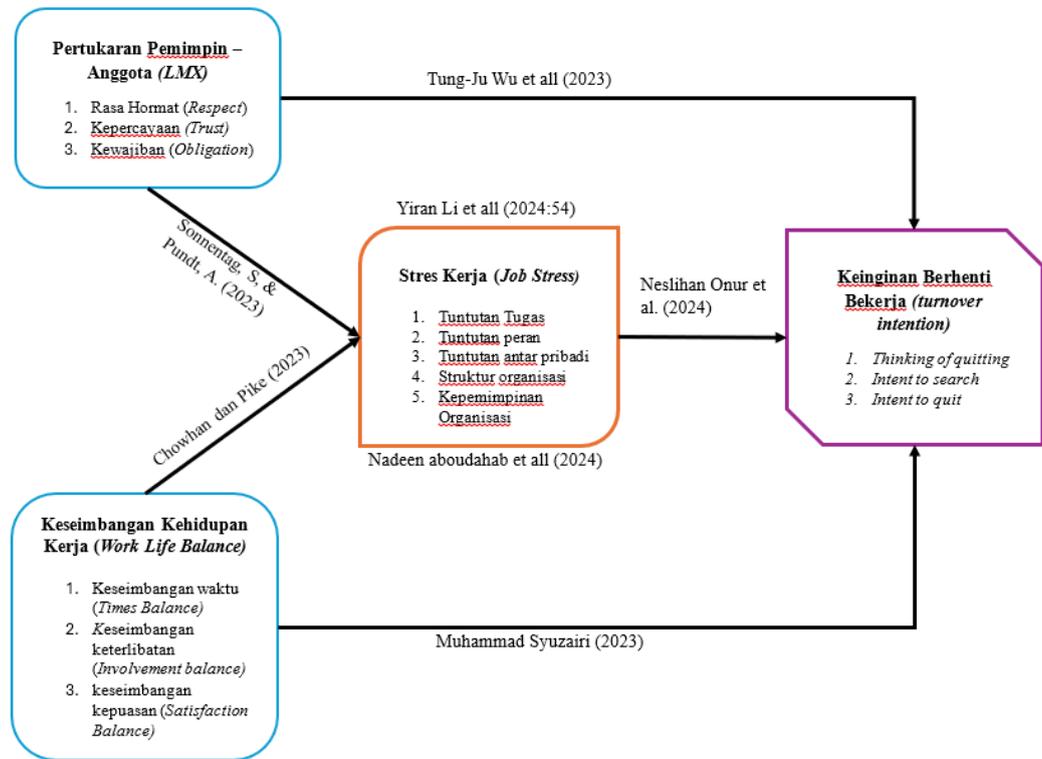


Sumber: Hasil olah peneliti (2024)

**Gambar 2. 7**  
**Keterkaitan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Stres Kerja**

### 2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka penelitian ini memiliki model paradigma penelitian sebagai berikut :



Sumber: Hasil olah peneliti (2024)

**Gambar 2. 8**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Sugiyono (2018 : 63) mengutarakan bahwa hipotesis adalah jawaban yang sifatnya temporer atas rumusan masalah penelitian yang pernyataannya ditunjukkan melalui kalimat pertanyaan. Berdasarkan hasil studi dan kajian pustaka serta kerangka pemikiran dari permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka adapun hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, seperti :

H1 : Deskripsi/kualitatif tidak di dihipotesiskan tetapi diuraikan bedasarkan deskripsi, yaitu untuk mengetahui gambaran mengenai pertukaran pemimpin-anggota (LMX), keseimbangan kehidupan

kerja, stres kerja dan keinginan berhenti bekerja pada Industri rotan Cirebon.

- H2 : Diduga pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh negatif terhadap keinginan berhenti bekerja pada Industri rotan Cirebon.
- H3 : Diduga pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh negatif terhadap stres kerja pada Industri rotan Cirebon.
- H4 : Diduga keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berhenti bekerja pada Industri rotan Cirebon.
- H5 : Diduga keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap Stres kerja pada Industri rotan Cirebon.
- H6 : Diduga stres kerja berpengaruh positif terhadap keinginan berhenti bekerja pada Industri rotan Cirebon.
- H7 : Diduga pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh negatif terhadap keinginan berhenti bekerja melalui stres kerja pada Industri rotan Cirebon.
- H8 : Diduga keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan berhenti bekerja melalui Stres kerja pada Industri rotan Cirebon.