

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklim organisasi memiliki banyak definisi. Definisi pertama dikemukakan oleh Forehand and Gilmer pada tahun 1964, yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson & Smith, 1994:455). Sementara itu, Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2007) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Menurut Davis and Newstrom (2001:25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Menurut Amundson (dalam Martini & Rostiana, 2003) bahwa iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan.

2.1.1 Pendekatan Iklim Organisasi

Menurut James dan Jones dalam Toulson dan Smith (1994:455) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

a. *Multiple measurement – organizational approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

b. *Perceptual measurement – organizational attribute approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

c. *Perceptual measurement-individual approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh

karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

2.1.2 Dimensi Iklim Organisasi

Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variabel iklim organisasi. Litwin and Stringer (1986) menjelaskan iklim organisasi menjadi sembilan (9) dimensi yaitu :

- a. Struktur. Karyawan mempersepsikan dirinya mengetahui aturan, peraturan, prosedur yang ada serta birokrasi tertentu dalam organisasi.
- b. Tanggung jawab. Karyawan mempersepsikan dirinya menjadi seorang pimpinan dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa perlu meninjau ulang keputusan yang diambilnya.
- c. Penghargaan. Karyawan mempersepsikan sebuah penghargaan yang diterima adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
- d. Kehangatan. Karyawan melihat keseluruhan persahabatan yang terbentuk dari interaksi kelompok sosial secara informal di dalam organisasi
- e. Dukungan. Karyawan melihat pemberian bantuan yang dilakukan berdasarkan pada hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan.
- f. Standar. Karyawan melihat standar kinerja yang dinyatakan secara implisit dan eksplisit dalam organisasi.
- g. Konflik. Karyawan melihat sebuah konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat dari masing-masing anggota di dalam organisasi.

- h. Risiko. Karyawan melihat resiko kerja dapat terjadi di dalam organisasi. Salah satu penyebab terlihat pada jenis pekerjaannya. Jenis pekerjaan tersebut mempengaruhi besar kecilnya risiko yang di dapat.
- i. Identitas. Karyawan melihat dirinya merasa memiliki perusahaan serta menjadi anggota dalam sebuah tim kerja.

2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Higgins (1994:477-478) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim yaitu:

1. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

2. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi

menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga mengurangnya menjadi negatif.

3. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

4. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

2.2 Keinginan Keluar

Keinginan keluar (*Intention to quit*) adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi Bluedorn, 1982 (dalam Grant *et al.*, 2001). Menurut Azwar (1995) (dalam Kurniasari, 2004), intensi merupakan fungsi dari tiga determinan dasar, yaitu pertama sikap individu terhadap perilaku, kedua adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan, dan yang ketiga adalah aspek kontrol perilaku yang dihayati. Dari penjelasan ini dapat disimpulkan arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu.

Lum *et.al.*, 1998, mengemukakan, bahwa keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi yaitu evaluasi, posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan yang memicu keinginan seseorang keluar dan mencari pekerjaan lain. Abelson (1987) dalam Harif (2001), menyatakan sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan *voluntary* dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*).

Keinginan untuk keluar adalah niat perilaku individu untuk secara sukarela meninggalkan profesi atau organisasi (Coomber & Barriball, 2006; Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978; Steel & Ovalle, 1984; dalam Terranova, 2008). Penelitian-penelitian empiris mengenai *intention to quit* karyawan dilakukan sebagai upaya untuk mengidentifikasi sebab-sebab pengunduran diri karyawan.

Salah satu dasar pemikiran yang penting mengenai *intention to quit* karyawan adalah bahwa karyawan yang potensial dapat lebih dikembangkan di kemudian hari dan dapat ditingkatkan ke level atau produktivitas yang lebih tinggi dan juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan. Dengan demikian juga dapat meningkatkan gaji dan penghargaan. Karenanya pengembangan sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dan merupakan satu mata rantai dengan *intention to quit* karyawan (Carmeli & Weisberg, 2006).

Satu aspek yang menarik perhatian dalam niat atau keinginan karyawan untuk keluar adalah faktor-faktor motivasi yang akan dapat mengurangi niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, karena niat untuk pindah sangat kuat pengaruhnya terhadap keputusan untuk keluar dari organisasi. Adanya karyawan yang keluar dari organisasi memerlukan biaya yang besar dalam bentuk kerugian yang besar akan tenaga ahli yang mungkin juga mungkin memindahkan pengetahuan spesifik perusahaan kepada pesaing (Carmeli & Weisberg, 2006).

Lee (2000) seperti dikutip Maryanto (2006) menyatakan bahwa ada tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi-rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Ketiga indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pikiran untuk keluar dari organisasi. Saat karyawan merasa diperlakukan tidak adil, maka terlintas dalam pikiran mereka untuk keluar dari organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa perlakuan yang tidak adil akan menstimuli karyawan berpikir keluar dari organisasi.

- b. Kemungkinan untuk mencari pekerjaan baru. Ketidakmampuan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan dapat memicu karyawan untuk berpikir mencari alternatif pekerjaan pada organisasi yang lain. Hal ini merupakan suatu konsekuensi logis saat suatu perusahaan tidak mampu memberikan/memenuhi kebutuhan karyawan seperti kemampuan perusahaan lain memiliki kemampuan yang baik dalam memenuhi kebutuhan karyawan.
- c. Keaktifan dalam mencari pekerjaan baru. Salah satu indikator tingginya keinginan karyawan keluar dari organisasi adalah keaktifan seseorang mencari pekerjaan pada organisasi lain. Karyawan memiliki motivasi untuk mencari pekerjaan baru pada organisasi lain yang dianggap mampu memenuhi kebutuhan mereka (adil terhadap karyawan).

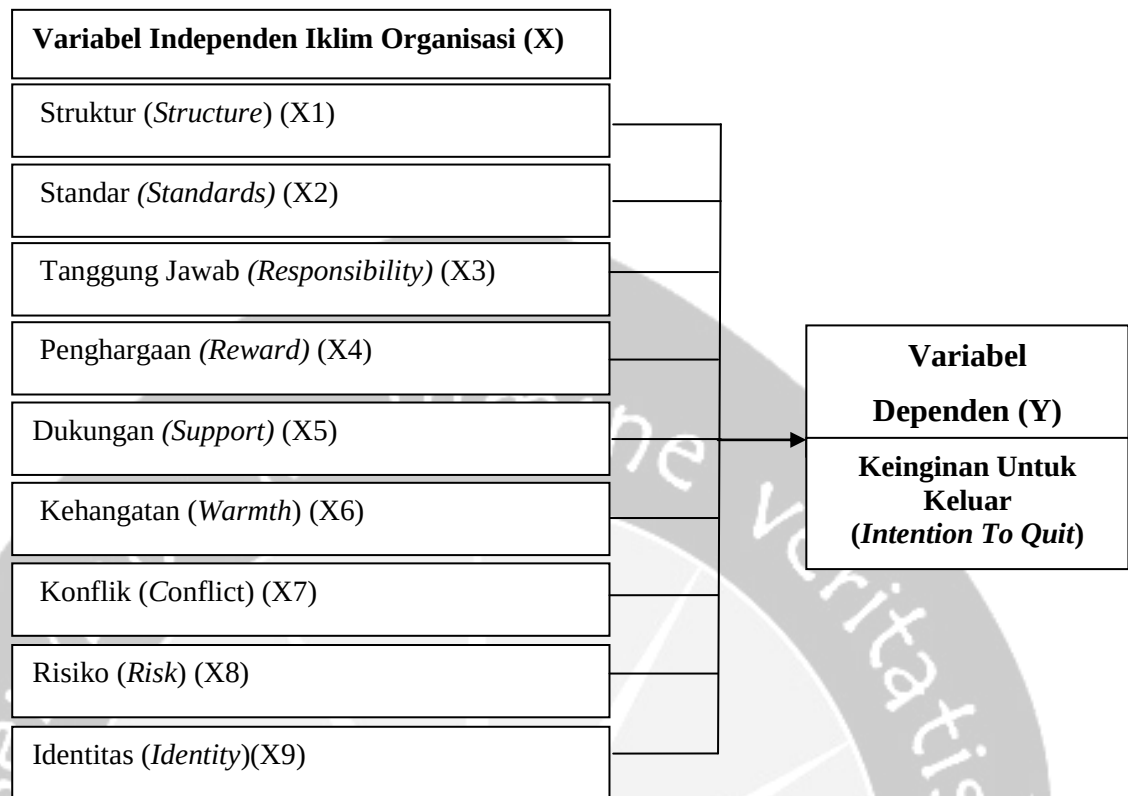
2.3 Kerangka Penelitian

Pekerjaan yang dilakukan pada dunia perbankan merupakan salah satu pekerjaan atau aktivitas yang selalu dilakukan secara berulang. Karyawan dihadapkan pada rutinitas yang sama dari hari ke hari. Pada kondisi pekerjaan seperti ini karyawan sangat rentan terhadap kejenuhan yang menyebabkan adanya keinginan untuk keluar dari organisasi. Selain itu faktor kepuasan *financial*, kepuasan fisik, kepuasan sosial dan kepuasan psikologi juga berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga dan apabila dikelola dengan baik akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan yaitu tercapainya semua tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor yang perlu dikelola secara efektif adalah iklim organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Zeytinoglu *et al* (2007) menjelaskan bahwa jika iklim organisasi didefinisikan dan dijelaskan maka secara teori dan penelitian akan mempengaruhi kondisi organisasi dan perilaku karyawan untuk berhenti dari pekerjaan karena faktor-faktor psikologis juga telah diidentifikasi sebagai antiseden literatur kepuasan kerja dan keinginan keluar.

Terlepas dari telaah konsep rutinitas karyawan bank diatas, konsep kerangka berpikir yang diuraikan disini menegaskan kepada kesimpulan dari teori yang digunakan dengan seperangkat variabel yang ingin diujikan. Kerangka berpikir menurut (sugiyono, 2014) merupakan kesimpulan dari kajian teori yang tersusun dalam bentuk hubungan antara dua variabel atau lebih atau perbedaan dalam bentuk hubungan antara dua variabel dari satu sampel dengan sampel yang lain.

Berdasarkan konsep dasar iklim organisasi dan keinginan keluar karyawan dan hasil penelitian empiris terdahulu maka dalam penelitian ini akan meneliti sembilan (9) variabel independen dan satu (1) variabel dependen. Variabel independen pertama sampai kesembilan adalah dimensi pengukur iklim organisasi yaitu, dimensi struktur, dimensi standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, kehangatan, konflik, risiko dan identitas. Variabel dependen, mengukur reaksi perspektif karyawan terhadap iklim organisasi melalui sembilan dimensi sebagai interpretasi apakah karyawan ingin cenderung keluar atau tetap bertahan dalam iklim organisasi tersebut. Secara sistematis hubungan antara dimensi iklim dengan keinginan untuk keluar digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang telah dinyatakan sebelumnya. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Menurut Sekaran (2006:135), mengemukakan bahwa pengertian hipotesis adalah hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap

masalah penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris.

Berdasarkan pada latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian serta uraian di atas, maka didapatkan suatu hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Dimensi Struktur (*structure*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Intention To Quit*) Karyawan PT. Bank Papua

Struktur menurut Gibson (dalam Santosa, 2001) adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas manajemen yang berkaitan dengan peraturan, sistem hirarki dan birokrasi, penjelasan dan penjabaran tugas, proses pengambilan keputusan dan sistem pengawasan yang berlaku. Struktur pada umumnya dirancang untuk memastikan bahwa strategi dan misi organisasi secara efektif diterapkan. Struktur akan menentukan tingkatan tanggung jawab, kewenangan dalam pembuatan keputusan serta penjelasan hubungan kerja di dalam organisasi (Isaksen & Laurer, 1998).

Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik sehingga keinginan untuk keluar rendah. Sebaliknya struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan maka keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh secara signifikan antara struktur organisasi terhadap keinginan untuk keluar (*intention to quit*).

2. Pengaruh Dimensi Standar (*Standards*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Intention To Quit*) Karyawan PT. Bank Papua

Standar merupakan ukuran-ukuran yang digunakan oleh organisasi dalam menentukan kinerja individu, Jacques (1999). Standar organisasi dapat mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan, Stringer (dalam Wirawan, 2007). Kualitas merupakan tantangan bagi semua pegawai untuk melaksanakannya dengan menetapkan standar tersebut kinerja pegawai harus dapat menyesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi (Litwin dan Stringer, 1968; Litwin & Meyer, 1971).

Standar-standar yang tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja sehingga keinginan untuk keluar rendah. Sedangkan standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja sehingga keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut :

H2 : Ada pengaruh secara signifikan antara standar organisasi terhadap keinginan untuk keluar (*intention to quit*).

3. Pengaruh Dimensi Tanggung Jawab (*Responsibility*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Intention To Quit*) Karyawan PT. Bank Papua

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima (Flippo, 1996:103) atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan (Cherrington, 1996:560 dikutip dari Andreas Viklund, 2009).

Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri sehingga keinginan untuk keluar rendah. Sebaliknya tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan sehingga adanya persepsi karyawan negative berakibat pada keinginan untuk meninggalkan organisasi tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut :

H3 : Ada pengaruh secara signifikan antara tanggung jawab terhadap keinginan untuk keluar (*intention to quit*).

4. Pengaruh Dimensi Penghargaan (*Reward*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Intention To Quit*) Karyawan PT. Bank Papua

Penghargaan mengidentifikasi bahwa anggota organisasi merasa dihargai ketika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian

pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten, Robert Stringer (dalam Wirawan, 2007).

Penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan sesuai yang dikerjakan artinya penghargaan tinggi yang dapat memberikan nilai positif bagi karyawan sehingga keinginan untuk keluar rendah. Sedangkan penghargaan yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang dikerjakannya artinya penghargaan rendah sehingga keinginan untuk keluar tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis keempat dalam penelitian ini sebagai berikut :

H4 : Ada pengaruh secara signifikan antara penghargaan terhadap keinginan untuk keluar (*intention to quit*).

5. Pengaruh Dimensi Dukungan (*Support*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Intention To Quit*) Karyawan PT. Bank Papua

Dukungan (*Support*) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan (Toulson & Smith, 1994:457).

Semakin tinggi dukungan dari rekan kerja dan manager semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan dan akhirnya akan mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi (Herwan Parwiyanto, 2009). Sebaliknya jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri dan pada akhirnya meningkatnya rasa keinginan untuk meninggalkan organisasi tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis kelima dalam penelitian ini sebagai berikut :

H5 : Ada pengaruh secara signifikan antara dukungan organisasi terhadap keinginan untuk keluar (*intention to quit*).

6. Pengaruh Dimensi Kehangatan (*Warmth*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Intention To Quit*) Karyawan PT. Bank Papua

Kehangatan (*warmth*) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal (Toulson & Smith, 1994:457).

Dalam sebuah organisasi harus tercipta interaksi yang baik dan harmonis dari seluruh anggota organisasi. Mereka harus dapat menjalin komunikasi yang baik, memberikan dukungan dan bantuan dan menciptakan persahabatan sehingga dapat mengurangi keinginan untuk keluar. Jika sebuah organisasi tidak tercipta interaksi yang baik dan harmonis dari seluruh anggota organisasi maka anggota merasa tidak senang dan nyaman dengan iklim yang diciptakan di dalam organisasi tersebut sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis keenam dalam penelitian ini sebagai berikut :

H6 : Ada pengaruh secara signifikan antara kehangatan organisasi terhadap keinginan untuk keluar (*intention to quit*).

7. Pengaruh Dimensi Konflik (*Conflict*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Intention To Quit*) Karyawan PT. Bank Papua

Konflik (*conflict*) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Konflik menimbulkan tekanan-tekanan dalam organisasi, menimbulkan rasa tidak aman dan berperasaan cemas pada sebagian dari anggotanya (Litwin dan Stringer, 1968).

Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya (Toulson & Smith, 1994:457). Dimensi konflik akan menggambarkan suasana yang terjadi dalam organisasi jika muncul permasalahan dalam perjalanan aktivitas organisasi. Setiap anggota organisasi harus diajak secara bersama-sama untuk ikut mengatasi segala permasalahan yang terjadi dan pihak manajemen juga harus tanggap dan sigap dalam mengatasi konflik-konflik tersebut sehingga karyawan merasa dihargai. Hal ini dapat membuat keinginan karyawan rendah. Sebaliknya jika konflik yang terjadi dalam organisasi tidak diajak untuk ikut mengatasi segala permasalahan dalam organisasi, maka karyawan merasa tidak di hargai sehingga keinginan meninggalkan organisasi tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis ketujuh dalam penelitian ini sebagai berikut :

H7 : Ada pengaruh secara signifikan antara penanganan konflik terhadap keinginan untuk keluar (*intention to quit*).

8. Pengaruh Dimensi Risiko (*Risk*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Intention To Quit*) Karyawan PT. Bank Papua

Risiko dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai karena semua pekerjaan berdasarkan kebijakan pimpinan organisasi dan besar kecilnya risiko yang akan terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai (Litwin & Meyer, 1971). Setiap organisasi tentu akan menghadapi risiko dari perjalanan aktivitasnya. Oleh karena itu, segala bentuk risiko akan mampu dihadapi jika sudah diprediksi sebelumnya sehingga anggota organisasi tidak akan terkejut dan menjadi takut ketika menghadapi risiko seberat dan seburuk apapun. Jika sejak awal sudah diajak dan diminta memprediksi risiko, maka anggotanya akan merasa lebih siap dalam bekerja dan keinginan untuk keluar rendah. Sebaliknya jika tidak diajak atau diminta memprediksi risiko, maka anggota merasa cemas dan tidak siap dalam bekerja sehingga keinginan untuk keluar tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis kedelapan dalam penelitian ini sebagai berikut :

H8 : Ada pengaruh secara signifikan antara pengambilan risiko terhadap keinginan untuk keluar (*intention to quit*).

9. Pengaruh Dimensi Identitas (*Identity*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Intention To Quit*) Karyawan PT. Bank Papua

Identitas (*Identity*) adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok (Toulson & Smith, 1994:457). Dimensi ini menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya

loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah timbulnya rasa kebanggaan mampu memperbaiki penampilan kerja individu.

Perasaan memiliki tinggi artinya karyawan menerima organisasi dan memiliki loyalitas tinggi terhadap kelompok organisasi sehingga keinginan untuk keluar rendah. Sebaliknya jika karyawan tidak merasa memiliki dan tidak diterima dalam kelompok organisasi artinya komitmen dan loyalitas rendah sehingga keinginan untuk keluar tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis kesembilan dalam penelitian ini sebagai berikut :

H9 : Ada pengaruh secara signifikan antara identitas (*Identity*) organisasi terhadap keinginan untuk keluar (*intention to quit*).