

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini akan memaparkan landasan teori tentang dukungan organisasi yang dipersepsikan meliputi dimensi keadilan organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan penghargaan organisasi. Landasan teori tentang keinginan untuk keluar dan hipotesis dari penelitian ini juga akan diuraikan di bab ini.

2.1. Dukungan Organisasional yang Dipersepsikan

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi anggota secara umum mengenai sampai “taraf mana” organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraannya. Komponen dari persepsi dukungan organisasi adalah sejauh mana anggota ini meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka (persepsi yang dibentuk oleh anggota bahwa organisasi menghargai kontribusi anggota) dan kepedulian akan kesejahteraan mereka (kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan anggota).

Faktor-faktor dukungan organisasional yang dipersepsikan adalah:

a. Keadilan

Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. (Greenberg, dalam Rhoades & Eisenberger 2002).

b. Dukungan Atasan

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kottke & Sharafinski, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

c. Penghargaan Organisasi

Bentuk dari penghargaan organisasi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pelatihan. Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan taraf dukungan organisasional yang dipersepsikan (Wayne dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).
- 2) Gaji, pengakuan, dan promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan dukungan organisasional yang dipersepsikan (Rhoades & Eisenberger, 2002).
- 3) Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap perceived organizational support (Griffith dkk., dalam Eisenberger and Rhoades, 2002).
- 4) Peran stressor. Stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan.

Dukungan organisasional yang dipersepsikan juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang menegangkan. Dukungan Organisasional yang dipersepsikan dipengaruhi pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan karyawan.

a. Sikap organisasi terhadap ide – ide karyawan

Bila organisasi melihat ide karyawan dan menggunakannya, maka persepsi karyawan menjadi positif. Sebaliknya, persepsi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari karyawan dan segala sesuatu merupakan keputusan dari manajemen tertinggi.

b. Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah

Bila organisasi tidak memperlihatkan usaha untuk membantu karyawan yang sedang terlibat masalah, hal ini menyebabkan karyawan melihat tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawan yang bersangkutan.

c. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan

Karyawan melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Karyawan dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh karyawan inilah yang sering juga disebut dengan dukungan organisasional yang dipersepsikan, yang mana juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan (Arshadi, 2011).

Dukungan organisasional yang dipersepsikan mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan karyawan. Dukungan organisasi yang dipersepsikan ditemukan memiliki pengaruh penting terhadap kinerja (Krishnan & Mary, 2012). Dukungan organisasional yang dipersepsikan yang dimaksud dapat berupa penghargaan kontribusi karyawan, mendengarkan keluhan, perasaan bangga akan hasil kinerja atau prestasi karyawan serta memenuhi kebutuhan karyawan. Dengan adanya dukungan organisasional yang dipersepsikan yang diberikan organisasi kepada karyawan menjadikan karyawan merasa lebih puas dan lebih berkomitmen dengan pekerjaannya (Arshadi, 2011).

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat dukungan organisasional yang dipersepsikan, yaitu:

- a. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
- b. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.

- c. Organisasi memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
- d. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan
- e. Organisasi memberitahu karyawan yang tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- f. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
- g. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
- h. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja

Rhoades dan Eisenberger (2002) menyimpulkan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap seberapa banyak organisasi mendukung kerja dan kesejahteraan karyawan. Proses tersebut menguntungkan bagi organisasi dan karyawannya. Bagi karyawan, prosesnya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan mental positifnya. Bagi organisasi, prosesnya dapat meningkatkan komitmen efektif karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan sehingga dapat mengurangi tingkat keluarnya karyawan.

Berdasarkan penjelasan singkat di atas, dapat dinyatakan bahwa dukungan merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan dan kemauan karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai target manajemen. Sebagai bentuk manajemen *bottom up*, dukungan membantu mengurangi kekecewaan dan tekanan yang dirasakan oleh banyak karyawan saat menghadapi tekanan, ketakutan, dan pekerjaan yang steril. Dengan mengurangi frustrasi, dukungan tersebut membantu

menciptakan kondisi di mana orang akan menerima struktur organisasi dengan sedikit keengganan dan antusiasme yang lebih tinggi.

2.2. Keinginan Untuk Keluar

Keinginan untuk keluar adalah keinginan atau niat dari karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya (Witasari, 2009). Ada 2 macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu:

- a. Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*), biasa disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri secara sementara.
- b. Alternatif mencari pekerjaan baru (*search for alternatives*), biasanya karyawan benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen.

Para karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya lebih mudah keluar atau berpindah kerja dibandingkan tenaga kerja yang puas. Perilaku penarikan diri tenaga kerja biasanya mempunyai akibat yang tidak diinginkan bagi organisasi. Menurut Riley (2006), adapun faktor yang berpengaruh sehingga terjadi keinginan untuk keluar meliputi faktor eksternal, yakni pasar ketenagakerjaan, faktor intuisi yakni keadaan ruangan, keterampilan dalam bekerja, karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kecerdasan emosional, jenis kelamin, dan pengalaman kerja, minat, umur, serta sikap karyawan dalam

pekerjaannya. Keinginan untuk keluar sangat dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, rendahnya tingkat komitmen organisasi dan tingginya stres kerja yang disebabkan oleh job stressors (Firth, 2004). Dapat disimpulkan bahwa Keinginan untuk Keluar adalah suatu perilaku dan keinginan yang dimiliki oleh karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Keinginan untuk keluar mengacu pada perkiraan subjektif individu mengenai kemungkinan meninggalkan sebuah organisasi dalam waktu dekat. Niat untuk pergi dianggap sebagai keinginan sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat dan mempertimbangkan bagian terakhir dari sebuah rangkaian dalam proses kognisi penarikan (Gaither, 2009). Keinginan untuk keluar merupakan persepsi negatif karyawan terhadap pekerjaannya yang mana memiliki potensi untuk meninggalkan organisasi apabila mereka merasakan ketidaknyamanan dan kelelahan dalam bekerja (Khan *et al.*, 2014). Keinginan untuk keluar atau biasa disebut 'Niat untuk meninggalkan' hanya terpaku pada kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasinya sekarang dimana konsep ini sering disalahpahami dengan istilah turnover (Akova, Cetin, & Cifci, 2015). Keinginan untuk keluar mengacu pada kecenderungan karyawan untuk berhenti menjadi bagian dari keanggotaan dalam organisasi. Menurut Jaros *et al.*, dalam Sumarto (2009) menyebutkan bahwa keinginan untuk keluar merupakan awal dari perilaku perputaran karyawan (turnover) yang secara langsung dan menceminkan suatu gabungan dari sikap keluar dari organisasi. Setyanto dkk (2013) mengatakan perusahaan merasakan dampak rugi besar ketika perusahaan telah berhasil merekrut karyawan yang kompeten, namun pada

akhirnya karyawan tersebut memilih untuk meninggalkan organisasinya. Sejumlah besar biaya akan banyak dikeluarkan oleh perusahaan dalam merekrutmen ulang karyawan (Islam *et al.*, 2013).

2.3. Hipotesis

Karyawan yang menganggap dukungan organisasional yang dipersepsikan tinggi cenderung berafiliasi dengan dan loyal terhadap organisasinya (Loi *et al.*, 2006). Berdasarkan harapan hasil usaha yang tinggi dan kesediaan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dengan organisasi karena peningkatan dukungan organisasional yang dipersepsikan. Loi *et al.* (2006) selanjutnya mengusulkan bahwa peningkatan dukungan organisasional yang dipersepsikan akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hubungan negatif yang signifikan juga ditemukan antara dukungan organisasional yang dipersepsikan dan niat untuk pergi (Wayne *et al.*, 2013; Cho *et al.*, 2009).

Pada dasarnya, tingginya dukungan organisasional yang dipersepsikan cenderung menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasinya (Ariani, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Newman *et al.* (2012) dengan menggunakan alat uji SEM (*Structured Equation Modeling*) menemukan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan untuk meninggalkan organisasi. Loi *et al.* (2006) menyebutkan karyawan yang menginterpretasikan dukungan organisasi yang dipersepsikan (*perceived organizational support*) yang tinggi

cenderung sangat berafiliasi dan setia kepada organisasi serta *perceived organizational support* akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasinya.

Dalam hubungannya dengan dukungan organisasi, karyawan mempunyai tiga kategori dalam mempersepsikan organisasi yaitu persepsi tentang keadilan organisasi dalam hal mendistribusikan sumber daya, persepsi tentang dukungan atasan atau supervisor sebagai citra dari perusahaan dan persepsi tentang penghargaan organisasi dan keamanan menjadi anggota organisasi. Bentuk penghargaan berupa pelatihan sebagai investasi, gaji dan fasilitas yang sesuai, penghargaan atas kontribusi dan prestasi, perasaan tidak akan digantikan, akan dipersepsikan positif oleh karyawan.

Keadilan organisasi memiliki dampak bagi keinginan karyawan untuk keluar. Karyawan yang mempunyai persepsi bahwa perusahaan memperlakukan tidak adil, mereka akan berfikir untuk meninggalkan perusahaan. Ketidak seimbangan dalam persepsi equity dapat menyebabkan karyawan seolah-olah diperlakukan tidak adil dan persepsi keadilan yang rendah akan menyebabkan karyawan berfikiran untuk meninggalkan perusahaannya.

Colquitt et al, (2001) menyebutkan bahwa semua dimensi yang ada dalam keadilan organisasi mempengaruhi keinginan untuk keluar. Dalam penelitiannya Wiratama dan Suana (2015) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar.

Berdasarkan uraian di atas, maka dinyatakan hipotesis pertama (H1) keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar.

Persepsi dukungan atasan sebagai salah satu dimensi dari dukungan organisasi yang dipersepsikan yang ikut andil dalam mempengaruhi keinginan untuk keluar karyawan. Dalam beberapa literatur ditemukan bahwa dukungan atasan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap *outcome* organisasi seperti keluarnya karyawan dan keinginan untuk keluar. (Eisenberger et al., 2002 ; Maertz et al., 2007). Lebih lanjut Maertz (2007) menunjukkan bahwa dukungan atasan mempunyai pengaruh langsung terhadap keinginan karyawan untuk keluar ataupun dimediasi melalui dukungan organisasi yang dipersepsikan.

Kalidass dan Bahron (2015) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat hubungan negatif antara persepsi dukungan atasan terhadap keinginan untuk keluar. Persepsi dukungan atasan menjadi salah satu faktor penting untuk memprediksi keinginan keluar karyawan. Kurangnya dukungan dari atasan akan berdampak pada kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dinyatakan hipotesis kedua (H2) persepsi dukungan atasan berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar.

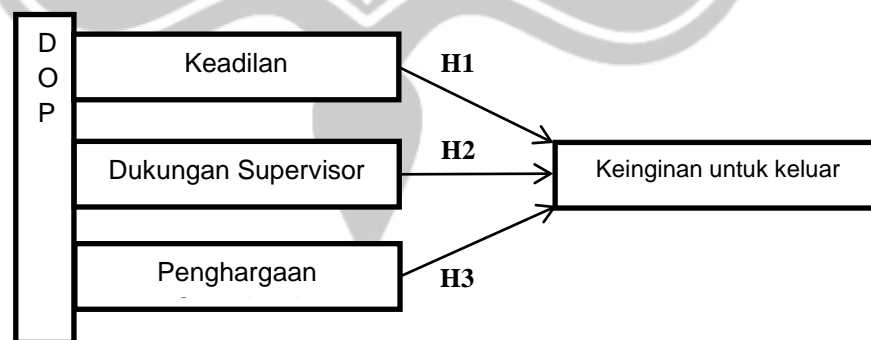
Beberapa penelitian menemukan ada banyak faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar salah satunya yaitu

penghargaan (Olawale and Olanrewaju, 2016 : 168). Menurut Hasibuan (dalam Arianto dan Sihabudhin,2018), penghargaan adalah semua pendapatan dalam bentuk uang atau barang yang diterima secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan dari perusahaan. Selain uang ataupun barang, penghargaan juga berbentuk jam kerja yang fleksibel, kehormatan, pengakuan, kepercayaan, dan kesempatan berkarir (Dessler, 2005;83)

Dalam penelitian yang dilakukan Arianto dan Sihabudhin (2018) menyatakan penghargaan berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dinyatakan hipotesis ketiga (H3) penghargaan organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar.

Gambar 2.1.
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Data yang diolah peneliti, 2019