

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Studi Literatur

Penelitian ini diambil dari penelitian sebelumnya milik Li-Mei Hung, Yueh-Shian Lee, dan De-Chih Lee pada tahun 2018 yang berjudul “*The Moderating Effects of Salary Satisfaction and Working Pressure on the Organizational Climate, Organizational Commitment to Turnover Intention*”. Hung, Lee, dan Lee (2018) telah melakukan penelitian di China menggunakan responden sebanyak 990 orang tentang *Turnover Intention* dengan variable independennya *Organizational Climate* dan *Commitment Promise* sebagai variable yang memediasi serta *Salary Satisfaction* sebagai variable yang memoderasi, pada penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh negative terhadap *Turnover Intention* secara signifikan saat melalui variable *Commitment Promise* dan di pengaruhi oleh *Salary Satisfaction*.

Bindu dan Srikanth (2019) turut melakukan penelitian hal yang serupa dengan judul “*Impact of Organizational Climate on Employee Turnover Intentions – An Emprical Study*” tetapi dalam lingkup yang lebih kecil menggunakan 295 responden dari sektor servis Hyderabad, di karenakan responden yang terbatas mereka hanya menggunakan sebuah variable untuk mengukur *Turnover Intention* yaitu *Organizational Climate* dengan 10 dimensi Pelatihan, Transformasi & Keanekaragaman, Kepemimpinan, Kesehatan Karyawan, Komunikasi, Manajemen

kinerja, Penghargaan & Pengakuan, Kerja tim, dan Lingkungan kerja pada penelitian ini mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh negative terhadap niatan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Gallup (2015) pada jurnal besarnya “*State of American Manager*” yang di lakukan secara longitudinal selama 8 tahun dengan ribuan responden mendapatakan temuan yang menarik “*People didn’t leave their job but people leave their organization*”. Yang artinya banyak karyawan yang meninggalkan pekerjaannya bukan karena sulit atau banyaknya tekanan kerja tetapi karena mereka tidak nyaman dengan managerial atau boss mereka.

2.2 Organizational Climate

Iklim organisasi atau secara harafiah disebut sebagai lingkungan organisasi merupakan sudut pandang atau prespektif dan subjektif dari karyawan terhadap kondisi lingkungan organisasi sehingga mempengaruhi sikap, kinerja dan tidakan karena berkaitan dengan keyakinan, nilai serta motivasi dari karyawan itu sendiri (Litwin & Stringer, 1968). Lingkungan organisasi merupakan ekosistem kerja yang tercipta karena rutinitas kegiatan dari organisasi yang di lakukan secara terus menerus baik di buat secara sadar maupun tidak sadar yang kemudian di anggap sebagai pembentuk dari perilaku organisasi (Steers, 1985).

Organizational climate (iklim organisasi) merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai *organizational climate* (iklim organisasi).

Kurang diperhatikannya *organizational climate* (iklim organisasi) akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para karyawan akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sehingga *organizational climate* merupakan faktor penting yang dapat menentukan kehidupan suatu organisasi. *Organizational climate* menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu memperbaiki *organizational climate* merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya menjadi faktor pendorong keberhasilan sebuah organisasi.

Organizational climate adalah suatu konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. *Organizational climate* merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan sehingga perlu dipergaiki guna 35 meningkatkan kepuasan kerja yang nantinya menjadi faktor pendorong keberhasilan organisasi. Adapun pengertian *organizational climate* (iklim organisasi) menurut beberapa ahli yaitu: Lita (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing masing anggota dalam memandang organisasi. Menurut Suranto & Lestari dalam nenah (2017) mengemukakan pendapat bahwa iklim organisasi adalah segalanya tersedia bagi karyawan dan mempengaruhi carakaryawan melaksanakan tugas yang diberikan. Iklim

organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam memproduksi barang atau jasa. Oleh karena itu, iklim organisasi diperlukan untuk tempat kerja yang baik dan sehat untuk memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Sedangkan menurut Kusnan dalam Darodjat (2015) menyatakan bahwa Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja. Berdasarkan beberapa pengertian mengenai *organizational climate* diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational climate* (iklim organisasi) merupakan suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dan bentuk kerjasama karyawan untuk pencapaian tujuan bersama didalam perusahaan.

Streess dalam Winata (2013) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi *organizational climate* (iklim organisasi), yaitu:

1. Penempatan Personalia Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.
2. Pembinaan Hubungan Komunikasi Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya

komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luar forum formal.

3. Pendinasan dan Penyelesaian Konflik Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luar forum formal.
4. Pengumpulan dan Pemanfaatan Informasi Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi.
5. Kondisi Lingkungan Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya

iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational climate* (iklim organisasi) terdiri dari lima yaitu penempatan personalia, pembinaan hubungan komunikasi, pendinasan dan penyelesaian konflik, pengumpulan dan pemanfaatan informasi, dan kondisi lingkungan.

Lingkungan organisasi adalah cerminan dari presepsi dan pengalaman yang membetuk perilaku dan motivasi dari para karyawan, maka hal ini akan menjadi jembatan antara karyawan dengan organisasi. Oleh karena itu perusahaan harus memikirkan manajer yang terbaik dan cocok untuk membentuk lingkungan organisasi yang sesuai dengan karyawannya untuk memaksimalkan kinerja, serta kemauan bekerja dan mengurangi tingkat turnover dari perusahaannya (Noblet dkk., 2006).

Stringer berpendapat ada 6 hal yang dapat menjadi tolak ukur dari iklim organisasi yaitu (Litwin & Stringer, 1968):

1. Struktur

Bagan struktur organisasi yang sitematis sehingga hak dan kewajiban serta aturan, pembatasan dan penekanan antara pimpinan dan anggota jelas

2. *Responsibility*

Tanggung jawab dari semua anggota organisasi untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan hasil semaksimal mungkin.

3. *Warmth and Support*

Dukungan dari lingkungan yang kekeluargaan yang bersifat positif sehingga memberikan semangat dan menimbulkan rasa nyaman dan semangat dalam bekerja.

4. *Rewards*

Imbal balik dapat berupa hadiah maupun berbentuk hukuman yang didapat karena kinerjanya. Hadiah di dapat jika karyawan mendapatkan hasil yang memuaskan, sedangkan hukuman di berikan kepada karyawan yang memiliki kinerja dan perilaku yang buruk.

5. *Conflict*

Konflik merupakan keadaan atau suasana dimana adanya persaingan antar anggota organisasi dan semua individu ingin menang.

6. *Organizational identy*

Identitas organisasi dapat diukur dari loyalitas karyawan kepada organisasi.

Stringer, Bajenov, dan Yentis (2002) telah merevisi dimensi *organizational climate* pertamanya di mana ia mengklaim bahwa *reward*, *warmth*, dan *support* saling tumpang tindih. Oleh karena itu, Stringer merumuskan dimensi *organizational climate* baru yang memberi tahu semua aspek lingkungan kerja memiliki pengaruh atas bagaimana seseorang bertindak. Stringer dkk. (2002) menyatakan bahwa dalam mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan, yaitu: 1) Struktur: karyawan mengerti dengan jelas peran dan tanggung jawab serta tingkat pengambilan keputusan di dalam lingkungan organisasi. 2) Standar-standar: karyawan berusaha untuk meningkatkan kinerja hingga mencapai derajat kebanggaan yang dimiliki oleh

anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. 3) Tanggung jawab: mencerminkan perasaan karyawan dalam hal keberanian yang digunakan dalam pemecahan masalah tanpa mempertimbangkan keputusan orang lain. 4) Penghargaan: mencerminkan perasaan karyawan yang menerima reward dan punishment yang tepat. Anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. 5) Dukungan: merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota organisasi. 6) Komitmen: merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut pandangan Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (1998) iklim organisasi diartikan sebagai seperangkat sifat-sifat lingkungan kerja yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh pegawai dan diduga berpengaruh terhadap perilaku kerjanya. Iklim organisasi berhubungan dengan pola perilaku berulang yang ditunjukkan dalam lingkungan keseharian dari organisasi, sebagai pengalaman, pemahaman, dan interpretasi individu dalam organisasi (Ekvall, 2001). Hal ini mengenai persepsi seseorang yang mempengaruhi sikap dan perilaku dalam bekerja seperti kinerja dan tingkat produktivitas. Sedangkan menurut Handoko (1996), iklim organisasi memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi dimana hal ini selanjutnya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berikut ini terdapat beberapa teori iklim organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori Steers (1985) menyajikan hubungan antara sebagian faktor penentu iklim, hasil individu dengan efektifitas organisasi dimana faktor penentu iklim organisasi adalah kebijakan dan praktek manajemen, struktur organisasi, teknologi, dan lingkungan luar.
2. Teori Miles dalam Sergiovanni (1983) mengemukakan bahwa terdapat sepuluh indikator untuk mengetahui sehat atau kurang sehatnya iklim organisasi, yaitu: tujuan (*goal focus*), komunikasi (*communication adequacy*), optimalisasi kekuasaan (*optimal power equalization*), pemanfaatan sumber daya (*resource utilization*), kohesifitas (*cohesiveness*), moral (*moral*), inovatif (*innovativeness*), otonomi (*autonomy*), adaptasi (*adaptation*), pemecahan masalah (*problem solving adequacy*).
3. Teori Likert (1986) mengembangkan sebuah instrumen yang memusatkan pada kondisi-kondisi perilaku dan gaya-gaya manajemen yang digunakan. Karakteristik yang dicakup oleh skala Likert adalah perilaku pemimpin, motivasi, komunikasi, proses pengaruh interaksi, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, dan kontrol.
4. Teori Litwin & Stringer (1968) dalam Koontz, O'Donnell, & Wehrich (1984) menggunakan teori tiga kebutuhan (berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa) dari McClelland sebagai tipe utama motivasi, ditemukan bahwa ketiga kebutuhan tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi. Juga terdapat sembilan dimensi iklim organisasi, yaitu struktur, tanggung jawab, imbalan, resiko, keramahan, kehangatan hati, dukungan, standar, konflik, dan identifikasi.

5. Ekvall (2001) mengemukakan terdapat 9 variabel yang membentuk dimensi iklim organisasi yaitu komitmen, kebebasan, dukungan ide, ketegangan, pengambilan resiko, momen ide, berbagi pandangan, memberi perhatian, dan perhatian pada pekerjaan.

Dimensi dari *organizational climate* (iklim organisasi) menurut Halpin (dalam Soetopo, 2012) bersama rekannya Croft telah menyusun instrumen dalam bentuk kuisioner yang disebut *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ) yang memungkinkan untuk merekam iklim organisasi. Ada delapan komponen iklim yang dikemukakan berdasarkan karakteristik kelompok dan perilaku pemimpin. Kedelapan komponen itu adalah sebagai berikut:

1. *Disengagement* (ketidakikutsertaan) Suatu kadar terhadap mana staf cenderung tidak terlibat dan tidak *committed* (berkomitmen) terhadap pencapaian tujuan organisasi. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai terhadap organisasi yang tidak melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Indikator disengagement atau ketidakikutsertaan terdiri atas:
 - a) Tidak terlibat pada pencapaian tujuan organisasi
 - b) Tidak berkomitmen pada pencapaian tujuan organisasi
2. *Hindrance* (halangan) Mengacu pada perasaan para staf bahwa pimpinan membebani mereka dengan tugas yang memberatkan pekerjaan mereka. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang organisasi dalam membagikan tugas tidak sesuai dengan kemampuan pegawainya. Indikator

hindrance atau halangan terdiri atas: Perasaan staf terbebani dalam pembagian tugas

3. *Esprit* (semangat) Mengacu pada semangat kerja karena terpenuhinya kebutuhan sosial dan rasa punya prestasi dalam pekerjaan. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan penghargaan atas kinerjanya. Indikator *esprit* atau semangat terdiri atas: Semangat kerja
4. *Intimacy* (keintiman) Kadar kekohesifan antar staf dalam organisasi. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang organisasi yang terbuka karena hubungan kerja yang terjalin kondusif antar pegawai dalam organisasi. Indikator *intimacy* atau keintiman terdiri atas: Kadar kohesif antar staf
5. *Aloofness* (keberjarakan) Menggambarkan kadar perilaku pemimpin yang formal dan impersonal yang menunjukkan jarak sosial dengan staf. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang hubungan kerja yang terjadi antara pimpinan dengan bawahannya dalam organisasi. Indikator *aloofness* atau keberjarakan terdiri atas: Kadar perilaku pemimpin berjarak sosial dengan staf
6. *Production Emphasis* (penekanan pada hasil) Mengacu pada perilaku pemimpin agar staf bekerja keras, misalnya dengan pengawasan ketat, direktif, dan menuntut hasil maksimal. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang pengawasan yang ketat dari pimpinan organisasi terhadap kerja mereka. Indikator *product emphasis* atau penekanan pada hasil terdiri atas: Perilaku pemimpin mengawasi kerja staf

7. *Thurst* (rasa yakin) Mengacu pada kadar perilaku pemimpin yang ditandai kerja kerasnya agar di contoh oleh staf. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang kerja keras pimpinan dalam organisasi. Indikator *thurst* atau rasa yakin terdiri atas : Kadar perilaku pemimpin agar di contoh para staf
8. *Consideration* (perhatian) Mengacu pada kadar perilaku pemimpin dengan memperlakukan staf secara manusiawi sesuai dengan martabatnya. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai terhadap organisasi dalam memperlakukan mereka secara manusiawi dan sesuai dengan martabatnya. Indikator *consideration* atau perhatian terdiri atas: Kadar perilaku pemimpin memperlakukan staf.

2.3 Commitment Promise

Commitment Promise atau komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai seberapa besar niatan karyawan untuk tetap bekerja dalam perusahaan tersebut selama jangka waktu tertentu. Ahmad, Shahzad, Shams-ur-Rehman, Khan, dan Shad (2010) menyatakan bahwan komitmen organisasional adalah keterlibatan aktif karyawan secara tetap pada organisasi tidak hanya dalam ide ataupun pemikiran tetapi juga keyakinan sebagai anggota perusahaan yang tercermin dalam perilaku. Memili, Zellweger, dan Fanq (2013) beranggapan bahwa komitmen organisasional adalah ketertarikan emosional seorang karyawan dengan organisasi, dan memilihin untuk tetap dalam organisasi adalah sebuah kewajiban.

Menurut Kharis (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Menurut Moorhead & Griffin (2015) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Krisnawati & Suartana (2017) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Menurut Griffin (2004) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Menurut Robbins (2008) komitmen karyawan terhadap organisasi-organisasi yaitu sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tertentu. Komitmen kerja karyawan menentukan berhasil tidaknya tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Untuk mendapatkan hasil kinerja yang diinginkan suatu perusahaan atau organisasi harus mengetahui motif dan tujuan serta keanekaragaman dari perilaku dan

komitmen karyawannya. Menurut Sunarto (2005), komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi. Menurut Luthans (2006) komitmen paling sering didefinisikan yaitu: keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Hal itu merupakan pola pikiran yang harus di tanamkan kepada semua karyawan baik yang memiliki nilai-nilai individu, keinginan, kebutuhan yang sejalan maupun berbeda dengan nilai organisasi sebagai bentuk dari kewajiban organisasi. Sedangkan pendapat Schneider, Ehrhart, dan Macey (2011) komitmen organisasi adalah bentuk penerimaan karyawan dari tujuan dan nilai organisasi demi memberikan manfaat semaksimal mungkin bagi organisasi, dengan kerja keras dan dedikasi sehingga karyawan memiliki kemauan dan keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi

Menurut Meyer, Allen dan Smith dalam Sopiah (2008) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen, yaitu:

1. Komitmen Afektif Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Faktor yang membentuk komitmen afektif adalah:
 - a. Kondisi pekerjaan (*job condition*) yaitu perasaan nyaman didalam suatu organisasi karena kondisi pekerjaan yang sesuai dengan dirinya.
 - b. Memenuhi harapan (*met expectation*) yaitu organisasi memberikan berupa imbalan dan memenuhi keinginan karyawan di dalam suatu organisasi tersebut.
2. Komitmen Berkelanjutan Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Faktor pembentuknya yaitu:
 - a. Manfaat yang diperoleh (*benefit accrued*) yaitu kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi misalnya kehilangan senioritas dan gaji.
 - b. Pekerjaan yang tersedia (*jobs available*) yaitu tindakan tetap bertahan pada pekerjaan yang tersedia di perusahaan karena tidak adanya pekerjaan lain diluar perusahaan.
3. Komitmen Normatif Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Faktor pembentuknya yaitu:

- a. Nilai pribadi (*personal values*) yaitu tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan menurut diri sendiri.
- b. Merasa menjadi kewajibannya (*felt obligation*) yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu.

Menurut Bangun (2014) ada tiga dimensi dari *commitment promise* yaitu:

1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya Karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen Berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.

3. Komitmen Normatif

Komitmen Normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh seorang karyawan yang mempelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014) terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

2. Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.

3. Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan Pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.

4. Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.

5. Faktor Kemampuan Keterampilan

Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditunjukkan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

6. Faktor Sarana Pelayanan

Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

Menurut Sunarto (2005) langkah-langkah untuk meningkatkan komitmen adalah:

1. Libatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengarkan kontribusi mereka dan sampaikanlah kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi agar dapat dimasukkan kedalam pernyataan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Berbicara kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi di dalam departemen dan rencanakan masa depan yang akan mempengaruhi mereka.

3. Libatkan anggota tim dalam menetapkan harapan bersama sehingga mereka merasa memiliki dan melaksanakan tujuan tersebut.
4. Apabila langkah untuk meningkatkan kualitas kerja dalam departemen harus dilihat dengan berbagai cara misalnya cara mereka bekerja, cara mengelola pekerjaan, gaya manajemen serta lingkup partisipasi. Bangunlah budaya ambil keputusan sendiri, jangan budayakan perintah dan awasi.
5. Bantulah karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensinya untuk meningkatkan “kemampuan kerja” mereka baik di dalam maupun di luar perusahaan.
6. Jangan memberi janji-janji untuk memberi “kerja seumur hidup”, katakan perusahaan akan berusaha semampunya untuk memberi kesempatan kerja dan berkembang.
7. Kerangka berpikir mereka tidak selalu sama dengan kerangka berpikir anda. Kemungkinan pandangan anda akan diterima dengan sepenuh keraguan, sinisme atau bahkan permusuhan, baik secara terang-terangan atau tersembunyi. Agar pandangan anda bisa diterima oleh karyawan, anda harus menjadi orang yang bisa dipercaya. Dan untuk menjadi orang yang bisa dipercaya, perbuatan anda lebih penting dari pada kata-kata anda.

2.4 Turnover Intention

Turnover sering digunakan sebagai indikator performa perusahaan dan mudah dipersepsikan negatif sebagai akibat kebijakan efisiensi efektif perusahaan, (Suhanto, E, 2009). Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intentions* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Turnover karyawan umumnya merupakan isu negatif bagi perusahaan, namun dapat menjadi isu positif bila dikontrol secara tepat dan logis. Turnover sering digunakan sebagai indikator performans perusahaan dan mudah dipersepsikan negatif sebagai akibat kebijakan efisiensi efektif perusahaan. Intensitas Keluar merupakan suatu keadaan dimana pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda dan turnover adalah penggerak keluarnya tenaga kerja dari tempatnya bekerja (Abdillah, 23 2012). Menurut peneliti permasalahan yang terjadi pada karyawan yang sudah memutuskan untuk mencari pekerjaan baru adalah timbul dari permasalahan personal. Menurut Moblye (2011) *Turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan pemberhentian keterikatan dalam suatu organisasi oleh individu yang menerima kompensasi dari organisasi dimana dia berkerja.

Turnover intention haruslah disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan suatu perusahaan, baik dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan berdampak cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan (Suartana, 2000). Turnover yang tinggi dapat berdampak buruk bagi organisasi seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada serta tingginya biaya pengelolaan SDM seperti biaya pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan sampai dengan biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Sartika, 2014).

Turnover Intention atau Niatan keluar perusahaan merupakan karyawan yang telah berada dalam sebuah posisi dan sudah bekerja selama beberapa waktu serta telah mempertimbangkan meninggalkan atau kehilangan pekerjaannya secara sukarela tanpa adanya tekanan dari luar. *Turnover Intention* adalah keinginan dari karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang mungkin disebabkan oleh beberapa hal seperti gaji, promosi, kepuasan kerja, maupun hubungan dengan atasan dan rekan kerjanya. Dan menurut Aarons dan Sawitzky (2006) *Turnover Intention* merupakan tindakan karyawan melakukan penarikan diri karena tindakan atau perilakunya tidak memenuhi kriteria di masa depan.

Biasanya niatan karyawan keluar dari perusahaan karena menginginkan gaji, keadilan, status sosial, jenjang karir yang lebih baik dan juga ada beberapa orang keluar dari organisasi karena tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya ataupun mereka yang menginginkan aktualisasi diri yang lebih lagi. Niat merupakan faktor terbesar yang

akan mempengaruhi perilaku dan mampu mengurangi niat keluar dari karyawan secara efektif (Tromp, Rheede, & Blomme, 2010). Adebayo (2011) menjelaskan bahwa *Turnover Intention* merupakan tindakan individu yang sukarela meninggalkan jabatan dan organisasinya disebabkan oleh faktor internal/pribadi dan external/lingkungan. Yang biasanya karyawan mengambil atau bahkan melebihi jatah cuti dengan tujuan untuk menyembuhkan keadaan mental dari organisasi mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2011), *turnover* dikelompokkan dalam beberapa klarifikasi, yaitu:

1. Turnover secara tidak langsung (*Involuntary Turnover*) Pemberhentian karyawan karena melanggar aturan atau karena memiliki kinerja yang buruk, hal ini disebabkan juga oleh kebijakan perusahaan untuk hal-hal tertentu.
2. Turnover secara sukarela (*Voluntary Turnover*) Berhentinya seseorang karyawan dari perusahaan karena keinginan sendiri. Keinginan karyawan untuk berhenti ini seringkali disebut sebagai Intensitas Keluar. Penyebab Intensitas Keluar salah satunya adalah karena faktor pribadi karyawan.
3. *Functional Turnover* Pemberhentian seseorang karyawan dari perusahaan karena memiliki kinerja atau performa yang rendah, karyawan yang kurang bisa diandalkan, dan karyawan yang hanya mengganggu rekan kerjanya saja selama diperusahaan.
4. *Dysfunctional Turnover* Berhentinya seseorang karyawan yang memiliki posisi penting saat masamasa kritis di perusahaan. Hal ini memungkinkan banyak asumsi sebagai bentuk motivasi dari berhentinya, yaitu bisa dalam bentuk

kepuasan atas posisi yang didapatkan atau peluang yang lebih baik didapatkan ditempat lain dibandingkan tempatnya bekerja.

5. *Uncontrollable Turnover* Berhentinya seseorang karyawan dengan alasan diluar pekerjaan kantor, seperti pindah rumah tinggal, memilih bekerja dirumah, pasangan karyawan dipindah tugaskan oleh perusahaan.
6. *Controllable Turnover* Berhentinya seseorang karyawan karena adanya faktor yang datang dari perusahaan. Hal ini sebagai bentuk keputusan perusahaan yang dibuat dengan upaya tertentu seperti efisiensi biaya tenaga kerja atau memaksimalkan kinerja dengan tenaga kerja yang ada.

Turnover intention menurut Mobley (1986) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Sukwandi & Meliana, 2014). Samad (2006) menggambarkan hal tersebut sebagai keinginan yang disadari untuk mencari alternatif pekerjaan dalam organisasi lainnya. Tet dan Meyer (dalam Rodly, 2012) memberikan definisi turnover intention yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi sebagai sadar dan hasrat disengaja dari karyawan untuk meninggalkan organisasi. Menurut Fishbein dan Ajzen (1975) mengajukan teori pembentukan tingkah laku berdasar pada hubungan timbal balik antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), dan intensi (*intention*) individu. Berdasarkan teori intensi dan *turnover*, *turnover intention* dapat

diartikan sebagai niat, kemauan atau kehendak individu untuk pindah dengan sendirinya dari perusahaan tempat kerja. Bothma & Roodt (2012) *turnover intention* adalah intensi atau niat seseorang untuk meninggalkan atau berhenti dari pekerjaan yang merupakan suatu jenis perilaku penarikan diri terhadap pekerjaan.

Menurut Mobley (1986) menyatakan turnover terdiri dari tiga aspek penting yaitu:

1. *Thinking of Quitting* (pikiran untuk keluar dari perusahaan)

Karyawan memiliki beberapa pikiran untuk berhenti dari pekerjaannya pada perusahaan dan menarik diri dari perusahaan. Hal lain yang akan dilakukan karyawan seperti membanding-mbandingkan apa yang diperoleh di perusahaan oleh teman di perusahaan lain.

2. *Intention to Search* (intensi untuk mencari pekerjaan lain)

Karyawan melakukan usaha-usaha seperti melihat-lihat lowongan pekerjaan melalui berbagai media informasi yang tersedia ataupun menanyakan informasi lowongan pekerjaan di luar perusahaan tempatnya bekerja.

3. *Intention to Quit* (Intensi untuk keluar dari perusahaan)

Karyawan mulai menunjukkan perilaku-perilaku tertentu yang menunjukkan keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Misalnya memiliki niat untuk mengundurkan diri dan mulai dapat memastikan dirinya untuk berhenti dari perusahaan. Mobley (1986) juga menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari satu tempat ke tempat lain, namun ada

beberapa faktor yang paling sering mendorong karyawan untuk berpindah, yaitu:

1. Kepuasan Kerja

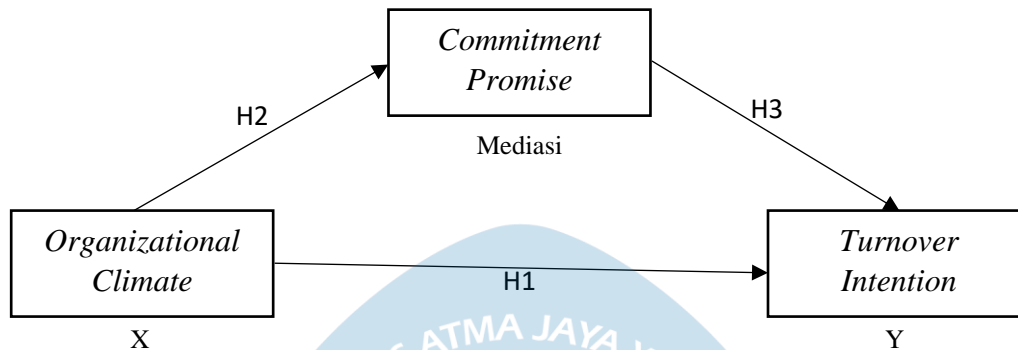
Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variable psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model *turnover intention*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi, kepuasan atas *supervise* yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

2. Komitmen Organisasi dari Karyawan

Hubungan kepuasan kerja dan keinginan meninggalkan tempat kerja hanya menerangkan sebagian kecil varian, maka jelas model proses *turnover intention* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variabel penjelas. Perkembangan selanjutnya dalam *turnover intention* memasukan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada responemosional (*affective*) individu kepada keseluruhan 15 organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerja.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berikut adalah model penelitian yang bisa digambarkan dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Hubungan antata Variabel Independen, Mediator dan Dependen

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Organizational Climate* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

Iklm organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan sehingga bersedia bekerja rela tanpa dipaksa (Kusmaningtyas & Priyana, 2013). Putra, Sutarto, & Yusuf (2021) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan ke dalam karakteristik atau sifat organisasi. Cahyono (2014) iklim organisasi disebut juga suasana organisasi adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang akhirnya menjadikan tujuan organisasi cepat tercapai.

Kadiman & Indriana (2012) juga berpendapat intensitas turnover yang terlalu tinggi dapat membuat perusahaan tidak mendapat manfaat dari program peningkatan

kinerja karyawan karena perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut karyawan yang baru. Bila turnover terjadi pada pekerja yang tidak berpengaruh besar terhadap perusahaan dan tidak produktif bisa disebut turnover fungsional, sedangkan turnover yang terjadi pada karyawan yang potensial dan berpengaruh besar terhadap perusahaan disebut turnover disfungsional (Sidharta & Margaretha, 2011). *Turnover Intention* timbul dari pemikiran untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan yang lain (Faslah, 2010). Tindakan seperti itu dapat menyebabkan karyawan yang berkompeten meninggalkan perusahaan (Adenguga & Ayodele, 2013; Yuliasia, Santoso, & Hidayat, 2012). Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan iklim organisasi yang sehat agar tidak kehilangan karyawan-karyawan yang berpotensi memberikan kerugian untuk perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat disusun adalah:

H1: *Organizational Climate* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*

2.6.2 Pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Commitment Promise*

Pengelolaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh banyak hal antara lain: kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja, keterlibatan dan partisipasi karyawan serta iklim organisasi (Mahsun, 2012). Wirawan (2007) menyatakan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi, mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja anggota organisasi, yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi terkait erat dengan proses

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Beberapa penelitian menemukan bahwa iklim organisasi memiliki kaitan erat dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Affandi (2002) menemukan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Akbar (2009) dan Henaldy (2009) menemukan adanya pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat disusun adalah:

H2: *Organizational Climate* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Commitment Promise*

2.6.3 Pengaruh *Commitment Promise* terhadap *Turnover Intention*

Sumber Daya Manusia merupakan unsur strategis organisasi yang harus dikelola secara efektif. Untuk itu, dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. Organisasi memiliki peran penting untuk membina dan mengelola SDM. Dengan semakin berkembangnya organisasi, semakin berkembang pula permasalahan yang menyangkut Sumber Daya Manusia. Khan (2014) mengemukakan bahwa menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan diakibatkan oleh melemahnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Selanjutnya dinyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan tingginya *turnover intention*. Mulki, Jaramillo, & Locander (2008) menyatakan bahwa etika dalam organisasi dapat dicerminkan dari komunikasi antar karyawan, sikap antar karyawan,

dan etika antar karyawan. Kondisi serta sikap karyawan dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi. Salah satu bentuk sikap karyawan yang menentukan kinerja suatu perusahaan adalah *turnover intention* (Susiani, 2014).

Dengan adanya *turnover intention* yang tinggi akan menimbulkan kerugian, karena akan mengurangi produktifitas perusahaan ataupun organisasi. Meskipun *turnover intention* pada umumnya berdampak buruk terhadap organisasi, *turnover intention* seringkali dibutuhkan oleh perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang rendah (Kadiman & Indriana, 2012). Perusahaan dengan kinerja karyawan yang rendah akan memberhentikan karyawannya dan melakukan rekrutmen karyawan baru dengan harapan karyawan yang baru memiliki kinerja yang lebih tinggi. Selain itu, *turnover intention* memiliki dampak yang signifikan bagi perusahaan terkait dengan pengeluaran biaya yang cukup besar karena harus melakukan perekrutan ulang, orientasi, pelatihan, lembur, hingga pengawasan. Oleh karena itu, *turnover* perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi aktivitas dan jalannya sebuah perusahaan (Manuel, 2015). Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat disusun adalah:

H3: *Commitment Promise* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*

2.6.4 Pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Commitment Promise*

Dalam organisasi terdapat banyak sekali aspek *Organizational Climate* seperti Kepercayaan, Pelatihan & Pengembangan, Transformasi & Keanekaragaman, Kepemimpinan, Kesehatan Karyawan, Komunikasi, Manajemen Kinerja, Penghargaan

& Pengakuan, Kerja Tim, dan Lingkungan Kerja berkorelasi secara positif. Sedangkan *Commitment Promise* dapat menjadi tolak ukur yang sesuai untuk pendahulu yang menjembatani dengan *Turnover Intention* karena di harapkan dapat meningkatkan ikatan emosional yang mengikat karyawan dengan perusahaan. Penelitian dari (Pomaki, DeLongis, Frey, Short, & Woehrle, 2010).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi mode, konsekuensi organisasi dari komitmen sebagai variabel untuk pemisahan. Dan studi lain mendapatkan hasil bahwa iklim organisasi berdampak pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006). Sedangkan di penelitian lainnya menunjukkan bahwan stress yang di tumbulkan oleh iklim organisasi dan sikap yang dapat meningkatkan moral organsiasi untuk meninggalkan organisasi lebih tinggi dan kinerja yang menurun.

Fu dan Deshpande (2014) menyatakan karyawan peduli yang dengan iklim dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja, dan memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian *Organizational Climated* dan *Commitment Promise* akan sangat berpengaruh pada kepuasan kerja dan *Turnover Intention*. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat disusun adalah:

H4: *Organizational Climate* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Commitment Promise*