

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pendahuluan

Bab ini menguraikan beberapa teori dan penelitian empiris yang digunakan dalam penelitian ini. Bagian pertama membahas tentang keinginan untuk meninggalkan organisasi yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini. Kemudian dilanjutkan dengan uraian singkat tentang dua variabel bebas dalam penelitian ini masing-masing iklim organisasi dan kepribadian karyawan serta hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

2.2 Keinginan Untuk Meninggalkan Organisasi

Keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan perputaran karyawan saling terkait. Peneliti sering menggunakan keinginan untuk meninggalkan organisasi sebagai salah satu indikator dari perputaran karyawan. Perputaran didefinisikan sebagai perhentian keanggotaan di dalam suatu organisasi oleh individu dan pergerakan ke luar dari suatu organisasi. Perputaran dibedakan menjadi dua yaitu sukarela dan tidak sukarela. Perputaran yang sukarela adalah pergerakan individu atas kehendak individu yang bersangkutan, sedangkan perputaran tidak sukarela adalah pergerakan individu, kemungkinan atas inisiatif organisasi. (Mobley, 1982; Price, 1977; Reggio, 2003, dikutip dari Hong & Kaur, 2008).

Perputaran karyawan dapat mengganggu kerja tim, meningkatkan biaya, mengurangi produktivitas dan hasil akhir hilangnya karyawan (Mustapha & Mourad, 2007, dikutip dari Hong & Kaur, 2008). Hilangnya karyawan melalui perputaran dapat meningkatkan biaya-biaya pelatihan dan perekrutan dan juga dapat menghilangkan produktivitas karena kesinambungan proyek dan aktivitas utama terganggu (Roseman, 1981; Sagie et al, 2002, dikutip dari Hong & Kaur, 2008). Hal tersebut juga berdampak sama pada institusi kesehatan. Efek perputaran pada organisasi kesehatan, khususnya seperti rumah sakit, akan memperlemah moral karyawan, ketidakberhasilan karyawan sehingga terjadi pengurangan produktivitas. Di sisi lain kinerja dari sebuah tim dalam organisasi tersebut menjadi lebih lemah, dan hasil akhirnya terjadinya peningkatan biaya-biaya pelatihan karyawan baru (Bingley & Westergaard - Nielsen, 2004, dikutip Aarons & Sawizky, 2006).

Sebagai tambahan, perputaran mungkin secara negatif mempengaruhi moral dan sikap dari mereka yang tinggal di dalam organisasi. Apabila karyawan meninggalkan suatu organisasi dengan sukarela, mereka sering menjustifikasi keberangkatan mereka dengan menyalahkan pekerjaan mereka, sedangkan karyawan lain di dalam organisasi akan mengembangkan persepsi mereka sendiri tentang mengapa karyawan lain keluar atau meninggalkan organisasi (Hong and Kaur, 2008)

Keinginan untuk meninggalkan organisasi dapat terjadi karena banyak faktor. Iverson dan Deery (1997) menjelaskan faktor-faktor khusus dalam mempengaruhi keinginan untuk meninggalkan organisasi.

1. Variabel struktural

Variabel struktural dapat mempengaruhi kepuasan kerja, tekanan kerja, keambiguan peran, konflik peran serta pekerjaan yang terlalu membebani.

2. Variabel pre-entry

Penekanan dalam variabel ini lebih kepada faktor kepribadian. Kepribadian ini dibagi menjadi dua yaitu kepribadian positif dan negatif. Kepribadian positif cenderung memiliki rasa bahagia, senang, dan rasa nyaman. Kepribadian negatif cenderung tidak memiliki rasa nyaman, sering menyendiri, sedih, dan tidak suka dengan kebahagiaan).

3. Variabel lingkungan

Lingkungan memiliki efek negative terhadap kepuasan kerja dan berpotensi untuk mendorong keinginan seseorang untuk keluar.

4. Variabel serikat pekerja

Karyawan yang menjadi anggota serikat pekerja cenderung untuk lebih mudah keluar apabila merasa tuntutananya tidak terpenuhi.

5. Orientasi karyawan

Orientasi karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan pencarian kerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut. Hal

itu mengakibatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain berkurang (Petra Christian University Library, 2005).

2.3 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan sekumpulan total tingkatan dan kualitas faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi anggota organisasi, yang biasanya diukur melalui persepsi. Iklim organisasi atau "suasana kerja" organisasi yang dilihat, dipikir, dan dirasakan oleh para pekerja diharapkan dapat menimbulkan suasana kerja yang kondusif, persuasif dan edukatif (Sylviana Murni, 2009). Pendapat lain, iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung ataupun tidak langsung oleh karyawan (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1985: 702, dikutip dari Sylviana Murni, 2009).

James dan Jones dalam Toulson dan Smith (1994:455, dikutip dari Hardiyanti, 2010) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan yaitu

1) *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.

2) *Perseptual 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.

3) *Perseptual 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.

Litwin and Stringer (1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai serangkaian pengukuran dari lingkungan kerja, berdasar pada persepsi yang kolektif dari orang - orang yang hidup dan bekerja di dalam organisasi serta mempengaruhi perilaku mereka (dikutip dari Hoy and Miskel, 2005). Selanjutnya Litwin and Stringer (1986) menjelaskan iklim organisasi menjadi 9 dimensi yaitu (dikutip dari Floro, 1994)

1. Struktur

Karyawan mempersepsikan dirinya mengetahui aturan, peraturan, prosedur yang ada serta birokrasi tertentu dalam organisasi.

2. Tanggung jawab

Karyawan mempersepsikan dirinya menjadi seorang pimpinan dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa perlu meninjau ulang keputusan yang diambilnya.

3. Penghargaan

Karyawan mempersepsikan sebuah penghargaan yang diterima adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

4. Resiko

Karyawan melihat resiko kerja dapat terjadi di dalam organisasi. Salah satu penyebab terlihat pada jenis pekerjaannya. Jenis pekerjaan tersebut mempengaruhi besar kecilnya resiko yang di dapat.

5. Kehangatan

Karyawan melihat keseluruhan persahabatan yang terbentuk dari interaksi kelompok sosial secara informal di dalam organisasi

6. Dukungan

Karyawan melihat pemberian bantuan yang dilakukan berdasarkan pada hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan.

7. Standar

Karyawan melihat standar kinerja yang dinyatakan secara implisit dan eksplisit dalam organisasi.

8. Konflik

Karyawan melihat sebuah konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat dari masing-masing anggota di dalam organisasi.

9. Identitas

Karyawan melihat dirinya merasa memiliki perusahaan serta menjadi anggota dalam sebuah tim kerja.

2.3.1 Hipotesis

Seperti yang telah diuraikan di depan, penelitian ini hanya akan melihat hubungan antara 4 dimensi dari iklim organisasi (struktur, tanggung jawab, penghargaan, dan dukungan) dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Di dalam membangun iklim organisasi, 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). Wewenang dan tanggung jawab yang telah ditentukan dengan jelas, dan kemudahan dalam ikut serta pembuatan keputusan mengenai lingkup pekerjaan di dalam organisasi dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Hong & Kaur, 2008). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: terdapat hubungan yang signifikan antara struktur organisasi dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi

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)

Tanggung jawab karyawan terhadap organisasi dapat terbentuk dari karakteristik pekerjaan yang dilakukan. Sebuah pekerjaan memiliki dimensi inti seperti keragaman keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik. Dimensi-dimensi tersebut dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan yakni mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja, ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang rendah. Dengan demikian hipotesis kedua disusun sebagai berikut:

H2: terdapat hubungan yang signifikan antara tanggung jawab karyawan dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi

Setiap organisasi menggunakan berbagai penghargaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dan tujuan organisasi. Perusahaan akan memberikan upah, alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan serta penciptaan iklim organisasi yang mendukung. Sebagai balasannya, para karyawan akan memberikan waktu, kemampuan, keahlian, dan usaha sesuai dengan imbalan yang diterima. Hubungan antara organisasi dan karyawan tersebut.

oleh Schein (1988) disebut sebagai kontrak psikologis (dikutip dari Oemar, 2007).

Setiap karyawan mempunyai sejumlah harapan dari organisasi dan organisasi mempunyai harapan dari mereka. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dipahami bahwa sasaran utama dari program penghargaan adalah menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi, mempertahankan karyawan agar tetap datang bekerja, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi (dikutip dari Oemar, 2007). Kondisi ini kemudian akan mengurangi rasa tidak puas di antara pekerja serta mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi (Robbins, 2002). Dengan demikian hipotesis ketiga yang disusun sebagai berikut:

H3: terdapat hubungan yang signifikan antara sistem penghargaan dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Dukungan organisasi terkait dengan bantuan dan hubungan antar sesama rekan kerja, saling menolong antara manajer dan karyawan, karena kesadaran bahwa antara atasan dan bawahan saling membutuhkan (Toulson & Smith, 1994:457, dikutip dari Andreas Viklund, 2009). Dukungan yang baik dipercaya mampu membuat konflik interpersonal rendah. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga merupakan cara untuk kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu rekan sekerja yang ramah dan mendukung

dapat membuat kepuasan kerja yang meningkat. Dengan demikian, 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). Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis keempat yang disusun sebagai berikut:

H4: terdapat hubungan yang signifikan antara dukungan dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

2.4 Kepribadian

Kepribadian adalah sejumlah total cara seseorang bereaksi dan saling berhubungan satu sama lain. Robbin (2007) mendefinisikan faktor-faktor penentu dalam kepribadian (personality) menjadi 2, yaitu :

1) Faktor keturunan

Faktor ini terkait dengan faktor genetis seorang individu. Tinggi fisik, bentuk wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi dan irama biologis adalah karakteristik yang pada umumnya dianggap, entah sepenuhnya atau secara substansial, dipengaruhi oleh siapa orang tua dari individu tersebut (Stephen P. Robbin & Timothy A. Judge, 2007).

2) Faktor lingkungan

Alwi (2002:239) mendefinisikan lingkungan sebagai semua yang mempengaruhi pertumbuhan manusia atau hewan. Lingkungan dapat berupa tiga hal yaitu :

1. Lingkungan alam

Keadaan (kondisi kekuatan) sekitar yang mempengaruhi perkembangan dan tingkah laku organisasi.

2. Lingkungan budaya

Keadaan sistem nilai budaya, adat istiadat dan cara hidup masyarakat yang mengelilingi kehidupan seseorang.

3. Lingkungan sosial

Kekuatan masyarakat serta berbagai sistem norma di sekitar individu atau kelompok manusia yang mempengaruhi tingkah laku mereka dan interaksi antara mereka. (Alwi,2002 dikutip dari Muslichah, 2003)

Kepribadian berdampak pada bagaimana karyawan menginterpretasikan lingkungan organisasi mereka, dan yang akhirnya membentuk perilaku. Para ahli membagi kepribadian dalam berbagai bentuk tipe. Gravelle (2004) mengemukakan teori mengenai "*Personality Traits*". Dimensi dari *Personality Traits* dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1
Personality Trait

DOMINANT competitive, risk-taking	↔	ACCEPTING supportive, cautious
SOCIABLE empathetic, outgoing	↔	ANALYTICAL logical, task-focused
PATIENT steady, easy-going	↔	IMPATIENT high sense of urgency, restless
IMPATIENT high sense of urgency, restless	↔	IMPATIENT high sense of urgency, restless

Seseorang dengan kepribadian dominan cenderung kompetitif, responsif serta menunjukkan suatu keinginan besar untuk menggunakan kekuasaannya. David W. Johnson membagi kepribadian dominan menjadi dua bagian yaitu kepribadian dominan rendah dan dominan tinggi. Kepribadian dominan rendah cenderung lebih responsif dalam memberi bantuan kepada orang lain serta memiliki ketegasan yang rendah. Kepribadian dominan tinggi cenderung menawarkan diri untuk memberikan saran yang membangun kepada orang lain serta mudah beradaptasi dengan orang lain (Gerald and Barry, 2004).

Seseorang dengan kepribadian sosial cenderung menyukai interaksi dengan orang lain. Charles Margerison membagi kepribadian sosial menjadi dua bagian yaitu kepribadian sosial tinggi dan sosial rendah. Kepribadian sosial tinggi adalah suatu indikasi dimana seseorang lebih memilih berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian sosial rendah adalah suatu indikasi dimana seseorang memilih meluangkan waktu lebih banyak

untuk menyendiri dalam melakukan pekerjaannya di dalam organisasi tanpa melakukan interaksi dengan orang lain (Gerald and Barry, 2004).

Penelitian ini lebih memfokuskan dalam dua tipe kepribadian yaitu kepribadian dominan dan kepribadian sosial. Karyawan dengan kepribadian dominan adalah individu yang percaya diri, efektif, kompetitif, berterusterang serta menunjukkan suatu keinginan besar untuk menggunakan kekuasaannya. Karyawan yang berkepribadian dominan rendah akan enggan untuk menggunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang dengan kepribadian dominan yang tinggi mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, emosi yang stabil, pengendalian diri yang tinggi, serta mudah beradaptasi. Dengan demikian karyawan semacam itu mempunyai kecenderungan rendah untuk meninggalkan pekerjaannya walaupun bekerja di lingkungan kerja yang buruk (Locke, 1991; Yuki & Van Fleet, 1992; Viswesvaran & Deshpande, 1998 dikutip dari Hong & Kaur, 2008). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kelima disusun sebagai berikut:

H5: terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan dengan kepribadian dominan tinggi dengan dominan rendah dalam keinginan mereka meninggalkan organisasi

Karyawan yang berkepribadian sosial tinggi akan menunjukkan kenyamanan dan kepercayaan diri ketika berinteraksi dengan orang lain, sebaliknya karyawan yang berkepribadian sosial rendah akan kesulitan dalam berinteraksi dengan orang lain dan mungkin merasa tidak nyaman ketika berbicara di dalam lingkungan umum (Downey et al, 1975, dikutip dari Hong & Kaur,2008).

Individu dengan kepribadian sosial tinggi memiliki orientasi positif terhadap interaksi sosial, hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka berkurang (Sherman, 1989; Connolly & Viswesvaran, 2000 dikutip dari Hong & Kaur, 2008). Dengan demikian seseorang dengan kepribadian sosial tinggi memiliki orientasi yang positif terhadap interaksi sosial sehingga memiliki rasa nyaman dan “*positive emotions*” dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut kemudian akan menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasinya. Hal tersebut berbeda dengan karyawan berkepribadian sosial rendah. Karyawan tersebut tidak memiliki orientasi yang positif terhadap interaksi sosial, lebih suka untuk menyendiri dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut kemudian akan meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Berdasarkan literatur di atas, hipotesis keenam di susun sebagai berikut:

H6: terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan dengan kepribadian sosial tinggi dengan sosial rendah dalam keinginan mereka meninggalkan organisasi.