

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Bab ini akan memaparkan beberapa teori yang menjadi landasan dalam penelitian ini serta sejumlah studi tentang keinginan untuk keluar, iklim organisasi dan dimensinya, alat ukur iklim organisasional, penelitian-penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis yang dikembangkan.

#### **2.1 Keinginan Untuk Keluar (*Intention to Quit*)**

Kajian tentang keinginan untuk keluar atau keinginan berpindah di kalangan karyawan telah menarik perhatian banyak kalangan, dan menempati posisi yang sangat penting dalam struktur kebijakan-kebijakan dan keputusan-keputusan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), baik dalam perspektif teoritis maupun praktis. Hal-hal yang menjadi pendorong timbulnya intensitas untuk keluar atau keinginan berpindah dan bagaimana cara mengendalikannya, menghasilkan perdebatan panjang secara teoritis. Menurut Sunjoyo (dalam Siswanti, 2006) intensitas untuk keluar didefinisikan sebagai intensi atau keinginan seseorang untuk melakukan pemisahan aktual (*turnover*) dari suatu organisasi.

Secara praktis, keterampilan dan keahlian serta kebijakan-kebijakan yang dapat diterapkan untuk menekan keinginan berpindah di kalangan karyawan menjadi sangat dibutuhkan. Kemampuan para praktisi dalam hal mengendalikan perilaku keinginan berpindah di perusahaannya, berimplikasi sangat kuat terhadap kemampuan perusahaan tersebut untuk mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki keterampilan dan keahlian, dan dapat menghemat biaya praktik-praktik MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan kembali, pelatihan, pengembangan dan lain sebagainya.

Keinginan untuk keluar memiliki arti adanya niat karyawan untuk berhenti bekerja dari suatu organisasi (Böckerman & Ilmakunnas, 2007), pernyataan tersebut serupa dengan arti dari *turnover intention*. Dalam perkembangannya Mobley et al., (1979) mendefinisikan keinginan untuk keluar sebagai pemberhentian keterikatan dalam suatu organisasi oleh individu yang menerima kompensasi dari organisasi tersebut. Keinginan untuk keluar juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

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 keinginan untuk keluar karyawan dilakukan sebagai upaya untuk mengidentifikasi sebab-sebab pengunduran diri karyawan. Salah satu dasar pemikiran yang penting mengenai keinginan untuk keluar 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 penting dan merupakan satu mata rantai dengan *intention to quit* karyawan (Carmeli & Weisberg, 2006).

Keinginan untuk keluar merupakan sinyal awal terjadinya turnover di dalam suatu organisasi. Pernyataan ini memperkuat pernyataan terdahulu dari suatu hasil penelitian yang

menyatakan bahwa *intention to quit* (keinginan untuk keluar) adalah penyebab langsung *turnover* karyawan. (Lee dan Mowday, 1987, Michael & Spector 1982, dalam Anis K, Ardiansyah dan Sutapa 2003). Apabila karyawan berpikir untuk keluar maka mereka akan sibuk mencari kesempatan kerja di luar dan secara aktif akan mencarinya, apabila mereka memperoleh kesempatan yang lebih baik maka mereka akan pindah kerja. Tetapi jika kesempatan itu tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih baik dari yang sekarang maka secara emosional dan mental mereka akan keluar dari perusahaan, yaitu dengan datang terlambat, sering bolos, kurang antusias, atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik (Russ dan McNeily, 1995 dalam Panggabean 2004).

Salah satu aspek yang menarik perhatian dalam niat atau keinginan karyawan untuk keluar adalah faktor-faktor motivasi yang akan dapat mengurangi niat 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 memindahkan pengetahuan spesifik perusahaan kepada pesaing (Carmeli & Weisberg, 2006).

Keinginan untuk pindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif lainnya. Dalam penelitian, variabel *intention to quit* biasanya diukur dalam cakupan yang luas yang meliputi seluruh tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam diri individu berupa adanya niat untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Abelson (1987) juga menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi secara sukarela dapat digolongkan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasa lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh jalur perubahan karir atau faktor keluarga.

Hasrat untuk keluar yang dilakukan oleh kebanyakan karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan disebabkan oleh banyak hal, ketidakadilan mengenai sistem penggajian yang ditetapkan perusahaan, sistem promosi jabatan dalam perusahaan, yang dirasa karyawan tidak adil maupun optimal, rendahnya komitmen karyawan pada organisasi, iklim organisasi dan lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan masih banyak lainnya. Hasrat untuk keluar juga dapat pula disebabkan karena adanya tawaran pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan atau organisasi yang lain.

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

1. 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 untuk berpikir keluar dari organisasi.
2. 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.

3. 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).

Model *turnover* yang dikemukakan March & Simon (1958); Mobley (1977); Price (1977) dalam Lum *et al.* (1998), memprediksikan bahwa keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi dan mencari pekerjaan lain, yaitu evaluasi mengenai posisinya saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan. *Intention to quit* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover*).

Variabel keinginan untuk keluar diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Kecenderungan individu berfikir untuk meninggalkan organisasi
2. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi
3. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi
4. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat
5. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik

## **2.2 Iklim Organisasional (*Organizational Climate*)**

Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk. Ketika iklim organisasi tidak kondusif maka dapat dipastikan kepuasan kerja ataupun tujuan lain yang ingin dicapai oleh organisasi akan sulit diwujudkan. Maka seorang pemimpin

dalam sebuah organisasi harus mampu menjaga atau mengkondisikan iklim organisasi agar selalu kondusif demi terwujudnya tujuan yang sudah ditentukan organisasi.

Owens (1991) menyatakan bahwa “*organizational climate is the study of perceptions that individual have of various aspect of the environment in the organization*”. Dengan demikian pengkajian iklim organisasi dapat dilakukan dengan menggali data dari persepsi individu yang ada dalam organisasi. Taguiri dan Litwin dalam Soetopo (2010) mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi prilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi.

Bahasan tentang iklim organisasi (*organizational climate*) sebenarnya adalah membahas mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku individu kemudian. Dengan kata lain, iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh pada anggotanya, jadi bukanlah iklim yang sebenarnya tetapi merupakan persepsi dan pengamatan karyawan terhadap situasi organisasi dalam periode tertentu (Steers, 1990).

Berikut adalah beberapa definisi tentang iklim organisasi (*organizational climate*):

1. Campbell mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu di dalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu (Campbell, 1970).
2. Menurut Payne bahwa iklim organisasi adalah suatu istilah yang menunjukkan isi dan kekuatan dan pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan dari anggota suatu sistem sosial yang secara operasional dapat diukur melalui persepsi atau alat obyektif lainnya (Dunnette, 1976).

3. Lafollette (1975) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat secara nyata tetapi adanya iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki lingkungan atau situasi organisasi.
4. Wirawan (2007) dalam bukunya memberikan definisi iklim organisasi secara lebih luas. Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.
5. Al Shammari dalam Haryanti (2005) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu set dari sifat-sifat terukur (*measurable properties*) dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka.
6. Menurut Forehand dan Glimer (1964) dalam Srivastav (2006,p.125) iklim organisasi adalah perpaduan dari karakteristik-karakteristik organisasi yang terintegrasi secara konseptual. Karakteristik organisasi dijabarkan dalam keperibadian organisasi dan pengaruhnya terhadap motivasi dan tingkah laku dari anggota dalam suatu organisasi.

Banyak peneliti yang melakukan penelitian tentang iklim organisasi telah bersepakat bahwa iklim organisasi adalah suatu yang bersifat psikologis, multidimensi, fenomena yang kompleks yang mempunyai efek terhadap pembelajaran, kinerja, turnover, keabsenan dan

jabatan yang tetap. Menurut Alavi dan Jahandari (2005,p.249) bahwa faktor-faktor terpenting yang dapat mempengaruhi iklim organisasi adalah moral, kepemimpinan (*leadership*), organisasi formal dan informal dan keperibadian (*personality*).

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. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana.

Lingkungan internal organisasi adalah semua dimensi iklim organisasi seperti keadaan lingkungan fisik tempat kerja; keadaan lingkungan sosial; pelaksanaan sistem manajemen; produk; konsumen, klien, dan nasabah yang dilayani; kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi; budaya organisasi. Sedangkan yang termasuk lingkungan eksternal antara lain: perkembangan jenis industri; pengaturan industri oleh pemerintah; kehidupan ekonomi makro; kompetensi dengan pesaing (Altman, dalam Wirawan, 2007).

Stringger (2002) mengemukakan bahwa terdapat 5 faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah suatu iklim organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.

### **2.3 Dimensi Iklim Organisasional**

Iklim organisasi secara objektif eksis, terjadi di setiap organisasi, dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi

anggota organisasi. Ini berarti bahwa peneliti yang menginginkan informasi mengenai iklim organisasi perlu menjaringnya dari anggota organisasi (misalnya: mempergunakan kuesioner, wawancara, dan observasi). Dimensi dan indikator iklim organisasi harus dikembangkan untuk mengukur iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variabel iklim organisasi. Studi yang dilakukan oleh para pakar iklim organisasi menunjukkan paling tidak 460 jenis lingkungan kerja dengan iklim organisasinya masing-masing (Altman, dalam Wirawan, 2007). Beberapa contoh dimensi iklim organisasi dapat dilihat di tabel 2.1

**Tabel 2.1: Dimensi dan Indikator Iklim Organisasional**

No	DIMENSI	INDIKATOR
1	Keadaan lingkungan fisik tempat kerja	Tempat kerja, mebel, alat produksi dan sebagainya
2	Keadaan lingkungan sosial	<b>Hubungan atasan dan bawahan</b> , hubungan antar teman kerja, sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, <b>kebersamaan</b> , kerjasama dalam melaksanakan tugas, <b>penghargaan</b> terhadap kreativitas dan inovasi karyawan, saling mempercayai
3	Pelaksanaan sistem manajemen	Visi, misi, dan strategi organisasi; karakteristik organisasi; <b>struktur organisasi</b> ; sistem birokrasi organisasi; distribusi kekuasaan; delegasi kekuasaan; proses pengambilan keputusan; alokasi sumber daya; standar kerja; prosedur kerja; karakteristik pekerjaan; <b>tanggung jawab</b> ; karakteristik peran; <b>sistem imbalan</b> ; pengembangan karir; manajemen

		konflik; dan iklim etis
4	Produk	Proses produksi ; jenis barang dan prosedur layanan konsumen; jenis jasa dan prosedur penyajiannya
5	Konsumen, klien, dan nasabah yang dilayani	Jenis konsumen; perilaku konsumen; hubungan anggota organisasi dan konsumen; sistem layanan
6	Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi	Keenergetikan, kesehatan, komitmen, moral, kebersamaan, etos kerja, semangat kerja
7	Budaya organisai	Pelaksanaan nilai-nilai pelaksanaan norma, kepercayaan dan filsafat, pelaksanaan kode etik, pelaksanaan seremoni, dan sejarah organisasi

Sumber: Wirawan, 2007

## 2.4 Alat Ukur Iklim Organisasional

Salah satu alat ukur iklim organisasi adalah yang dikembangkan Litwin dan Stringer tahun 1968. Dikatakan bahwa Litwin dan Stringer mengembangkan suatu alat ukur iklim organisasi yang dikenal sebagai *Litwin and Stringer's Organizational Climate Questionnaire* (OCQ). OCQ ini terdiri dari 50 butir pertanyaan yang dikelompokkan dalam sembilan faktor iklim organisasi (Patterson, et.al, 2005). Kesembilan faktor iklim organisasi Litwin dan Stringer dijelaskan sebagai berikut (Sobirin, 2007):

1. Struktur, yaitu pandangan anggota terhadap derajat aturan serta prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi, yang merupakan batasan-batasan yang diberikan oleh atasan atau organisasi kepada anggotanya.

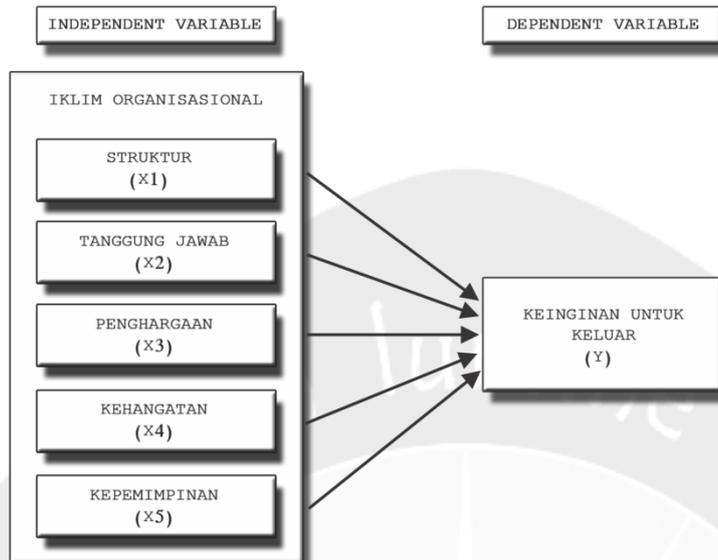
2. Tanggung jawab, yaitu tanggung jawab pribadi pada diri anggota organisasi untuk melaksanakan bagian yang menjadi tanggung jawabnya demi tujuan organisasi. Anggota organisasi dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalannya tanpa harus menanyakan pada atasannya.
3. Standar, yaitu kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi, dapat menetapkan tujuan untuk menantang anggota organisasi agar berprestasi.
4. Penghargaan, yaitu imbalan atau *reward* untuk pekerjaan yang lebih baik terhadap anggota organisasi.
5. Kejelasan organisasi, yaitu kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh organisasi, segala sesuatu diorganisir secara jelas, tidak membingungkan, serta tidak kabur.
6. Identitas organisasi, yaitu faktor yang menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah individu dapat merasakan suatu kebanggaan menjadi anggota organisasi tersebut atau tidak sehingga dapat memperbaiki penampilan kerja individu.
7. Pengambilan resiko, yaitu persepsi anggota terhadap kebijaksanaan organisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil resiko dalam membuat keputusan yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreatifitas.
8. Kehangatan dan dukungan, yaitu kehangatan dan pemberian semangat kerja dalam organisasi, dimana para anggota organisasi saling mempercayai dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.
9. Kepemimpinan, yaitu seberapa jauh pemimpin ditolak atau dihargai anggota organisasi

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang meneliti iklim organisasional dan keinginan untuk keluar antara lain dilakukan oleh Saungweme & Gwandure (2011). Penelitian mereka membuktikan bahwa adanya korelasi negatif antara iklim organisasi dan keinginan untuk keluar. Sehingga ketika iklim organisasinya baik, maka keinginan karyawan untuk keluar semakin menurun. Selain itu ada juga Hong & Kaur (2008), penelitian mereka membuktikan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan niat responden untuk meninggalkan organisasi

Sugiono (2013) juga melakukan penelitian sama dan membuktikan bahwa iklim organisasional memiliki pengaruh secara langsung terhadap keinginan untuk keluar yang positif sedangkan secara tidak langsung melalui komitmen organisasional pengaruh ternyata negatif namun jika dilihat dari besarnya pengaruh ternyata iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap keinginan untuk keluar lebih besar secara tidak langsung melalui komitmen organisasional. Muthiah (2012) membuktikan bahwa stres kerja, iklim organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap keinginan untuk keluar.

## 2.6 Kerangka Penelitian & Hipotesis



Gambar 2.1 : Kerangka Penelitian (Hong & Kaur, 2008)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Hong & Kaur (2008) dikatakan bahwa iklim organisasi yang positif akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Iklim organisasi yang kondusif membuat karyawan akan merasa nyaman terhadap organisasi sehingga akan berdampak pada rendahnya *turnover* pada sebuah perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Struktur memiliki pengaruh signifikan terhadap keinginan untuk keluar

H2 : Tanggung jawab memiliki pengaruh signifikan terhadap keinginan untuk

H3 : Penghargaan memiliki pengaruh signifikan terhadap keinginan untuk keluar

H4 : Kehangatan memiliki pengaruh signifikan terhadap keinginan untuk keluar

H5 : Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap keinginan untuk