

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, LANDASAN PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Intensi *Turnover*

a. Definisi Intensi *Turnover*

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Dengan demikian, *turnover intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya Morgan & Zeffane (2003) (dalam Halimah, *et al.* 2016). Definisi intensi *turnover* menurut Harnoto (2002) adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya intensi *turnover* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Morgan & Zeffane (2003) intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Mobley (2011) berpendapat bahwa intensi *turnover* adalah keinginan untuk berpindah atau suatu keadaan yang mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik. Jewell & Siegall (1998) menjelaskan bahwa intensi *turnover* mengacu pada niat seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku nyata. Lebih lanjut Gurung (2006), menjelaskan bahwa intensi *turnover* adalah suatu gambaran tentang pikiran-pikiran untuk keluar mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan suatu organisasi. Locke (1970) menambahkan bahwa Intensi

turnover adalah suatu hal yang menunjukkan perilaku niat untuk meninggalkan organisasi secara konsisten berhubungan dengan proses perpindahan pekerjaan.

Intensi *turnover* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru ditempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang (Dharmawan & Sentana, 2017). Berdasarkan pengertian dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah suatu gambaran tentang pikiran-pikiran untuk keluar mencari pekerjaan di tempat lain secara sukarela dan belum terwujud dalam perilaku nyata, serta keinginan meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan di tempat lain yang lebih baik. Demikian juga pada karyawan yang menjelaskan gambaran tentang pikiran-pikiran karyawan untuk berkeinginan keluar mencari pekerjaan baru yang lebih baik di tempat yang lain serta indikasi keinginan meninggalkan organisasi. Apabila melihat hal tersebut di atas, maka terlihat jelas perbedaan intensi, perilaku dan sikap. Intensi menunjukkan niat untuk melakukan perilaku, sehingga belum berbentuk sebuah perilaku.

Azwar (2007) menyatakan bahwa psikologi memandang perilaku manusia (*human behavior*) sebagai reaksi yang dapat bersifat sederhana maupun bersifat kompleks. Reaksi timbul karena adanya stimulus. Sikap menurut Nelson & Quick (2005) adalah kecenderungan psikologis yang dinyatakan dengan mengevaluasi suatu kesatuan dengan beberapa derajat mendukung atau tidak mendukung. Apabila dilihat dari *turnover*, maka sikap *turnover* menunjukkan derajat mendukung atau tidak mendukung terhadap *turnover*. Intensi *turnover* menunjukkan niat untuk melakukan

turnover. Adapun perilaku *turnover*, menunjukkan seseorang sudah melakukan *turnover*.

b. Aspek dan Indikator Intensi *Turnover*

Harnoto (dalam Halimah *at al.* 2016) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, di antaranya:

1) Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2) Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah pekerjaan dan lebih malas bekerja, karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4) Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik

positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

Ajzen (2008) menguraikan aspek-aspek dalam intensi *turnover* meliputi:

1) Sikap pribadi

Merupakan dorongan, pikiran dan keinginan untuk melakukan (atau tidak melakukan) *turnover* yang dipengaruhi oleh keyakinan positif dari dalam diri orang yang melakukan *turnover* sebagai akibat dari perilaku *turnover* tersebut.

2) Norma subjektif

Merupakan dorongan, pikiran dan keyakinan melakukan (atau tidak melakukan) pindah kerja yang dipengaruhi oleh norma dalam meninggalkan pekerjaan. Jadi, intensi *turnover* ini baru sebatas keinginan atau niatan individu untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi, belum pada tahap realisasi lingkungan sosial (berisi pengaruh dan tekanan dari lingkungan sosial).

3) Kontrol perilaku

Melibatkan dua aspek, yaitu internal dan eksternal. Aspek internal meliputi dari informasi, ketrampilan, dan kemampuan individu untuk melaksanakan perilakunya, sedangkan aspek yang eksternal meliputi hal-hal yang dapat menghalangi individu untuk melakukan kegiatan, seperti ketergantungan individu pada orang lain dan kesempatan.

Mobley (2011) membagi intensi *turnover* terdiri dari tiga aspek, yaitu:

1) Berpikir untuk keluar atau mengundurkan diri (*thinking of quitting*).

Karyawan memiliki beberapa pikiran untuk berhenti dari

pekerjaannya pada perusahaan dan menarik diri dari perusahaan. Hal lain yang akan dilakukan karyawan seperti membanding-bandingkan apa yang diperoleh di perusahaan ini dengan apa yang diperoleh oleh teman di perusahaan yang lain.

- 2) Intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search*). Karyawan melakukan usaha-usaha seperti melihat-lihat lowongan pekerjaan melalui berbagai media informasi yang banyak tersedia ataupun menanyakan informasi lowongan pekerjaan di luar perusahaan tempatnya bekerja.
- 3) Intensi untuk keluar atau mengundurkan diri (*intention to quit*). Karyawan mulai menunjukkan perilaku-perilaku tertentu yang menunjukkan keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Misalnya memiliki niat untuk mengundurkan diri dan mulai dapat memastikan bahwa dirinya akan berhenti dari perusahaan.

Dreher (dalam Jewel & Siegall, 1998), aspek-aspek intensi *turnover* terdiri dari:

- 1) Aspek Personal

Aspek personal adalah sebuah nilai-nilai personal yang terjadi berdasarkan kemungkinannya berhubungan dengan pindah kerja. Nilai-nilai ini akan memandu dalam melakukan perilaku *turnover*. Nilai-nilai yang mendukung perilaku *turnover*, akan membentuk intensi *turnover*, atau dengan kata lain intensi *turnover* salah satunya dicirikan dengan adanya nilai-nilai yang mendukung perilaku *turnover*.

- 2) Aspek Organisasi

Aspek organisasi adalah persepsi terhadap sistem penghargaan berupa gaji dan kesempatan promosi dari suatu organisasi. Intensi

dan pengambilan keputusan terhadap perilaku *turnover* dibentuk oleh persepsinya terhadap sistem penghargaan organisasi.

3) Aspek Karakteristik

Pekerjaan merupakan persepsi terhadap variasi peranan, tantangan dan kemenarikan pekerjaan. Intensi *turnover* dibentuk oleh persepsi yang negatif tentang variasi peranan, tantangan dan kemenarikan pekerjaan.

Berdasarkan aspek-aspek di atas maka dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* merupakan pikiran seorang karyawan yang ingin keluar dari pekerjaannya atau sebagai anggota organisasi, ditandai dengan mencari alternatif pekerjaan ditempat lain. Dari berbagai dimensi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, peneliti memilih aspek yang dikemukakan oleh Mobley (2011) yang terdiri dari tiga aspek antara lain berpikir untuk keluar atau mengundurkan diri (*thinking of quitting*), intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search*), dan intensi untuk keluar atau mengundurkan diri (*intention to quit*), sebagai pedoman dan dasar teori untuk penyusunan alat ukur dalam mengukur intensi *turnover* karyawan PT. Wisang Utama Mandiri. Adapun alasan peneliti menggunakan aspek yang dikemukakan oleh Mobley (2011), karena dinilai relevan dengan keadaan perusahaan yang akan diteliti, serta banyak digunakan oleh peneliti sebelumnya karena indikatornya dianggap cukup jelas dan lengkap.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi *Turnover*

Mobley (2011), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi intensi *turnover*, berikut faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya Intensi *turnover* adalah:

1. Faktor individual

Faktor yang terdapat di dalam seseorang adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan.

2. Kepuasan kerja

Menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap penyediaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya.

3. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional menjadi sangat penting bagi perusahaan khususnya industri cinderamata karena dapat membuat seseorang karyawan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya atau sebaliknya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Seorang karyawan bisa tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya dengan perusahaan tempat ia bekerja. Oleh karena itu, ia akan tetap bekerja untuk melakukan yang terbaik disertai dengan adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Sebaliknya, saat perusahaan gagal memberikan pemenuhan kebutuhan, maka komitmen terhadap organisasi cenderung menurun. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, tingkat intensi *turnover* rendah dan tingkat absensi rendah (Witasari, 2009).

Lebih lanjut Mobley (2011) menggariskan secara detail faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya intensi *turnover* :

1) Faktor eksternal. dari faktor eksternal ada dua sisi yang bisa dilihat:

a) Lingkungan.

Berdasarkan dari faktor ini tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan di tempat lain dapat menjadi faktor untuk kemungkinan keluar, meliputi kesempatan kerja yang tersedia di luar perusahaan dan kebiasaan karyawan sekitar yang berpindah kerja.

b) Aspek individu.

Berdasarkan aspek yang terdapat di dalam individu secara biologis adalah, usia yang muda, jenis kelamin dan masa kerja lebih singkat, besar kemungkinannya mempunyai niat untuk keluar dari perusahaan.

2) Faktor Internal. dari faktor internal ini, ada lima sisi yang bisa dilihat:

a) Budaya organisasi

Merupakan kepuasan terhadap kondisi-kondisi di lingkungan kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover* di perusahaan.

b) Gaya kepemimpinan

Merupakan kepuasan terhadap pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong atau memotivasi dan mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan, merupakan faktor yang menentukan *turnover* di perusahaan.

c) Kompensasi

Merupakan penggajian atau bonus ketrampilan dan kepuasan terhadap pembayaran karyawan merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.

d) Kepuasan kerja

Kepuasan karyawan terhadap suatu pekerjaan, secara menyeluruh

dan kepuasan terhadap bobot pekerjaan merupakan faktor yang dapat menentukan *turnover*.

e) Iklim organisasi

Merupakan kualitas lingkungan yang ada dalam internal organisasi, seperti atribut dan suasana kerja yang membentuk persepsi terhadap organisasi sehingga mempengaruhi perilaku anggota organisasinya.

f) Karir

Merupakan kepuasan terhadap promosi dan salah satu pandangan karyawan tentang pekerjaan dari awal sampai sekarang serta merupakan faktor yang dapat menentukan *turnover*.

Pasewark & Strawser (dalam Kesawa, 2016) ada empat faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk intensi *turnover*, faktor-faktor intensi *turnover* tersebut diantaranya adalah :

1) Kepuasan kerja

Dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

2) Komitmen organisasi

Sebagai bentuk perilaku karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja, Komitmen mengarah pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan

kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

3) Kepercayaan terhadap organisasi

Merupakan kemauan seseorang yang bertumpu terhadap organisasi dimana seseorang tersebut memiliki keyakinan kuat mempunyai jati diri pada suatu organisasinya. Variabel ini mempengaruhi keinginan berpindah secara tidak langsung melalui komitmen.

4) *Job insecurity*

Sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi.

Bertitik tolak dari faktor-faktor yang diungkapkan Mowday (dalam Luthans 2006) tersebut, maka komitmen diartikan sebagai faktor penting yang mempengaruhi intensi *turnover*. Sehingga dapat disimpulkan, komitmen menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan dalam sebuah organisasi, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, serta ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

2. Iklim Organisasi

a. Definisi Iklim Organisasi

Litwin & Stringer (1968) mengatakan persepsi subjektif seseorang terhadap kondisi lingkungan organisasinya akan berpengaruh pada sikap, keyakinan, nilai, dan motivasinya dikatakan sebagai suatu iklim organisasi. Davis & Newstrom (2000), menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah

sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. (Kangis, et al., 2000) mendefinisikan bahwa iklim organisasi adalah hubungan antar individu yang dapat mempengaruhi perilakunya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Sejalan dengan itu Zhang (2010) menyatakan Iklim organisasi adalah konsekuensi dari interaksi antara individu dalam suatu organisasi dan *environment* eksternal mereka yang mempengaruhi produktivitas kinerja seorang individu. Dari berbagai pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau keadaan yang dirasakan anggota organisasi sehingga mempengaruhi perilaku kerja anggotanya, atau dapat dipahami sebagai suasana kerja yang dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Steers (1985), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, memengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut. Wirawan (2009), menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Lebih lanjut, Toulson & Smith (1994), juga menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya di mana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Pasaribu & Indrawati (2016), mengemukakan pendapat bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan yang relatif dari organisasi yang dialami oleh anggotanya, dimana hal itu memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik. Iklim organisasi dibedakan menjadi dua yaitu kondisi lingkungan organisasi yang menyangkut fisik dan kondisi lingkungan organisasi yang menyangkut psikis atau non-fisik. Wibisono (2011) menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai persepsi seseorang terkait aspek pekerjaan dan nilai-nilai organisasinya, dengan demikian dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu persepsi masing-masing individu mengenai karakteristik dan kondisi organisasi yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam menjalani pekerjaan.

Berdasarkan definisi dan pengertian para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi merupakan bagian dari berbagai kejadian-kejadian dan fenomena yang terjadi dalam lingkungan kerja para karyawan yang merupakan bagian dalam aktivitas manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur sumber daya manusia yang berada pada lingkungan tersebut agar dapat menyesuaikan diri dan mengendalikan iklim organisasi yang aman dan nyaman bagi seluruh karyawan dilingkungan kerja.

b. Aspek Iklim Organisasi

Wirawan (2009) menjelaskan bahwa terdapat lima indikator dalam iklim organisasi yaitu *responsibility* (tanggung jawab), *identity* (identitas), *warmth* (kehangatan), *support* (dukungan), *conflict* (konflik). Dalam pemaparan mengenai indikator diatas maka dapat digambarkan komponen-komponen tersebut seperti berikut :

1) *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Merupakan perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan. Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi, menyatakan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

- a) Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas pada bawahan.
- b) Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
- c) Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan tanggung jawab.
- d) Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

2) *Identity* (Identitas)

Merupakan perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok didalam lingkungan kerja.

3) *Warmth* (Kehangatan)

Merupakan perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih

ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

4) *Support* (Dukungan)

Merupakan adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

5) *Conflict* (Konflik)

Merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

Sedangkan menurut Kolb & Rubin (1984), membagi dimensi iklim organisasi menjadi tujuh aspek yang membentuk iklim organisasi sebagai berikut :

1) Konformitas (*conformity*)

Perasaan adanya pembatasan yang dikenakan oleh organisasi secara eksternal. Perasaan ada banyak peraturan, prosedur, kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi dibandingkan, dengan kemungkinan untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara sendiri yang dianggap tepat. Apakah peraturan yang ada terlalu menekan, merugikan, atau justru membantu menyelesaikan tugas.

2) Tanggung jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab yang diberikan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Apakah dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah tanpa diawasi untuk setiap langkah yang dikerjakan.

3) Standar pelaksanaan pekerjaan

Kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengutamakan mutu ke anggota organisasi agar berprestasi.

4) Imbalan (*reward*)

Penghargaan yang diberikan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, tidak hanya dikritik, diabaikan, atau dihukum.

5) Kejelasan organisasi (*organizational clarity*)

Kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh organisasi, segala sesuatu terorganisir dengan jelas tidak membingungkan, kabur atau kacau.

6) Hubungan interpersonal dan semangat kelompok (*warmth and support*)

Derajat perasaan para anggota bahwa keakraban adalah penting untuk ciri organisasi, saling menghargai, saling membantu, dan adanya hubungan yang baik antara karyawan.

7) Kepemimpinan (*leadership*)

Posisi di dalam organisasi, apakah diterima atau ditolak oleh anggotanya. Kepemimpinan didasarkan oleh keahlian, organisasi tidak didominasi atau tergantung pada satu atau dua orang saja.

Selanjutnya menurut Kangis, *et al.* (2000) terdapat enam aspek iklim organisasi, antara lain :

1) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menekankan pada sikap atasan dalam memperlakukan bawahan atau anggotanya dengan baik. Gaya kepemimpinan yang baik dalam organisasi akan membentuk suatu persepsi karyawan seperti menganggap atasan terbuka terhadap masalah dan kesulitan yang dihadapi anggotanya, pemimpin dianggap sportif dan adil dalam memberlakukan kebijakan untuk karyawan, serta atasan dianggap peduli dengan bawahannya.

2) Rekan kerja

Adanya kehangatan di antara rekan kerja dan atasan, lingkungan yang mengandung atmosfer yang informal dan bersahabat, membuat individu merasakan iklim organisasi yang menyenangkan, seperti rekan kerja yang dapat dipercaya, ramah, serta mudah diajak bekerja sama.

3) Motivasi kerja

Merupakan hasrat untuk mendapatkan kepuasan dari terpenuhinya capaian pribadi dalam pekerjaannya, seperti peduli terhadap kualitas pekerjaannya, merasa terlibat dan menganggap penting pekerjaannya.

4) Kompetensi karyawan

Kesesuaian penempatan bidang kerja dengan kompetensi yang dimiliki karyawan akan menciptakan iklim organisasi yang baik karena sesuai dengan kemampuan individu, seperti kesesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang pekerjaan yang digeluti karyawan, serta kesesuaian bidang pekerjaan dengan pelatihan yang didapatkan.

5) Pengambilan keputusan

Perusahaan yang mengikutsertakan karyawan dalam segala kegiatan di organisasi atau perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan

untuk suatu pemecahan masalah dan penetapan peraturan, maka iklim perusahaan tersebut positif.

6) Penghargaan atas kinerja

Adanya penghargaan menunjukkan perasaan bahwa karyawan dihargai atas pekerjaannya yang baik, menekankan pada penghargaan yang positif dibanding pemberian hukuman, dan keadilan yang diterima karyawan atas kebijakan promosi jabatan dan kenaikan gaji akan membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

Selanjutnya Duncon (1972) mencirikan iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi. Menurut model Pines (1993), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut :

- 1) Dimensi Psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.
- 2) Dimensi Struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- 3) Dimensi Sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).
- 4) Dimensi Birokratik, yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Berdasarkan aspek dan indikator yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi kerja yang ada dalam lingkungan organisasi dan dirasakan setiap individu sebagai pendorong produktivitas kerja. Dari

berbagai aspek dan indikator iklim organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, peneliti memilih indikator yang dikemukakan oleh Kangis, *et al.* (2000), mengemukakan bahwa terdapat enam aspek iklim organisasi antara lain gaya kepemimpinan, rekan kerja, motivasi kerja, kompensasi karyawan, pengambilan keputusan, dan penghargaan atas kinerja sebagai dasar teori untuk penyusunan alat ukur dalam mengukur iklim organisasi pada PT. Wisang Utama Mandiri. Alasan peneliti menggunakan aspek yang dikemukakan oleh Kangis, *et al.* (2000), karena dinilai relevan dengan keadaan responden yang akan diteliti, serta banyak digunakan oleh peneliti sebelumnya, cukup mudah dipahami serta dianggap jelas dan lengkap.

3. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2008). Locke (1970) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi positif seorang individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai perasaan nyaman, senang, atau emosi positif lainnya yang dirasakan seorang pegawai terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi.

Mathis & Jackson (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Wagner & Hollenbeck (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau pernyataan emosi yang positif dari hasil pemenuhan suatu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Sedangkan Wilson (2012) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau

tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi karyawan kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan dari sisi organisasi, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Setiyanto & Hidayat, 2017). Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang, cinta, suka atau perasaan positif seorang karyawan terhadap organisasi yang bersifat timbal balik kepada organisasi berupa sikap baik yang akan membantu efektifitas organisasi.

Kepuasan kerja merupakan faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi (Rachma, 2017). Senada dengan hal tersebut, (Rahmayani, 2018) juga mengungkapkan bahwa karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat dipahami bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya didalam organisasi dan kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat meningkatkan efektifitas pegawai pada sebuah organisasi apabila balas jasa organisasi sesuai atau bahkan melebihi harapan yang mereka inginkan.

Wijono (2012), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan,

perjanjian psikologis dan motivasi (Robbins & Judge, 2009). Hal tersebut tentu dapat dipahami, karena jika seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

b. Teori-teori Kepuasan Kerja

Wesley & Yulk (dalam Puspita *et al.* 2017), terdapat beberapa teori kepuasan kerja, yaitu *discrepancy theory*, *equity theory*, dan *two factor theory* :

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan yang dirasakan (fakta).

2) *Equity Theory*

Kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Wexley & Yulk (dalam Sianipar & Haryanti, 2014) bahwa teori ini mengidentifikasi elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu:

- a) *Input*: Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya (seperti pendidikan, pengalaman kerja dan kecakapan).
 - b) *Out comes*: Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (gaji, status, dan penghargaan)
- Comparison Person*: Perbandingan antara input dan *out comes* yang diperolehnya.

3) *Two Factor Theory*

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg (dalam Puspita *et al.* 2017), bahwa pada prinsipnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang *continue*. Berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu:

- a) *Satisfiers* atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari : prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan potensi individu.
- b) *Dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: Kebijakan dan administrasi organisasi (*company policy and administration*), *supervision tehcnical*, upah (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*), *job security* dan status.

c. Aspek dan Indikator Kepuasan Kerja

Jewell & Siegall (1998), terdapat beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja, antara lain:

1) Aspek psikologis

Berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

2) Aspek fisik

Berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja,

pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, dan umur.

3) Aspek sosial

Berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.

4) Aspek finansial

Berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi. (Jewell dan Siegall, 1998).

Sedangkan Gilmer (dalam Puspita *et al.* 2017), berpendapat bahwa ada beberapa aspek kepuasan kerja, yaitu :

1) Keamanan kerja

Aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

2) Kesempatan untuk maju dan berkembang

Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan terbuka atau tidak terbuka. ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

3) Gaji

Gaji dapat dijadikan sebagai indikator dalam mengekspresikan kepuasan kerja karyawan, gaji yang diterima karyawan seyogyanya sesuai dengan harapan dan kualitas kerja yang dihasilkan.

4) Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat parkir.

5) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak membantu menciptakan hubungan yang harmonis. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas.

Sedangkan Locke (1970), menyatakan bahwa terdapat enam dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu :

1) Pekerjaan itu sendiri

Sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk maju atau belajar, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan dan menerima tanggungjawab selama kerja.

2) Gaji atau upah

Yaitu jumlah yang diterima meliputi besar gajinya, kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan.

3) Kesempatan promosi

Yaitu yang berhubungan dengan masalah kenaikan jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir.

4) Pengawasan

Yaitu termasuk di dalamnya hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.

5) Rekan kerja

Yaitu sejauhmana hubungan sesama karyawan.

6) Kondisi kerja

Yaitu yang menyangkut dengan suasana kerja yaitu peralatan kerja, ventilasi, tata ruang dan sebagainya. Ridlo (2012) kondisi kerja didefinisikan sebagai tempat karyawan bekerja, instrumen kerja, pekerjaan itu sendiri, kebijakan organisasi, dan aturan organisasi. Faktor-faktor seperti suhu, pencahayaan, ventilasi, kebersihan, kebisingan, jam kerja, dan sumber daya dipromosikan sebagai bagian dari kondisi kerja. Karyawan mungkin merasa bahwa kondisi kerja yang buruk hanya akan memprovokasi kinerja negatif, karena pekerjaan mereka secara mental dan fisik menuntut. Ridlo (2012) pekerja akan lebih menginginkan kondisi kerja yang akan menghasilkan kenyamanan fisik yang lebih nyaman. Tidak adanya kondisi kerja seperti itu, dapat berdampak buruk pada mental pekerja dan kesejahteraan fisik.

Berdasarkan uraian serta pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja karyawan antara lain aspek psikologis, fisik, sosial, finansial, keamanan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, gaji, organisasi dan manajemen, pengawasan (supervisi), intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, dan komunikasi. Sedangkan aspek-aspek yang digunakan sebagai indikator pengukuran skala kepuasan kerja pada penelitian ini adalah aspek yang dikemukakan oleh Locke (1970), yang terdiri dari enam aspek yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja. Peneliti menggunakan aspek dari Locke (1970), karena dinilai cukup jelas, memiliki kelengkapan serta relevan dengan objek yang akan diteliti.

d. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Sutrisno (2009), menyatakan bahwa faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah :

1) Faktor Individu

Meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan

2) Faktor Sosial

Meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan

3) Faktor Utama dalam Pekerjaan

Meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju

Sedangkan As'ad (dalam Darmawan, 2013), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut :

1) Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan

2) Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

3) Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan karyawan, umur, dan sebagainya.

4) Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji,

jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Berdasarkan beberapa uraian dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara garis besar adalah faktor individu, faktor sosial, faktor utama dalam pekerjaan, faktor fisik, faktor finansial dan faktor psikologis. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, motivasi dan perjanjian psikologis (Robbins & Judge, 2009). Sejalan dengan itu, Darmawan (dalam Cahyo, 2015), menyatakan bahwa harapan-harapan karyawan mengenai keseimbangan yang terbentuk antara tujuan pribadi karyawan dan tujuan organisasi akan membentuk kontrak secara psikologis di antara keduanya. Berdasarkan pada relevansi dengan permasalahan yang ada dan ketertarikan penulis sendiri untuk mendalami teori kontrak psikologis sebagai variabel dependen lain.

4. Komitmen afektif

a. Definisi Komitmen Afektif

Meyer & Allen (1997) mendefinisikan komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan kepada organisasi, identifikasi karyawan dengan organisasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi tertentu, dimana karyawan menetap dalam organisasi karena mereka menginginkannya. Hartmann & Bambacas (2000) mendefinisikan bahwa komitmen afektif mengacu kepada perasaan memiliki, merasa terikat kepada organisasi dan telah memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, pengalaman bekerja misalnya gaji, pengawasan, kejelasan peran, serta berbagai keterampilan.

Vandenberghe (2004) menjelaskan bahwa komitmen afektif sebagai keikutsertaan suatu individu terhadap tujuan dan nilai organisasi dengan berdasarkan pada ikatan psikologis antara individu dan organisasi tersebut. Berdasarkan pernyataan beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen afektif merupakan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam seluruh aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. Komitmen afektif merupakan kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan organisasi tempatnya bergabung.

Secara garis besar definisi komitmen afektif merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari individu terhadap organisasi Robbins dalam (Sopiah, 2008). Komitmen afektif sebagai kondisi psikologis yang mengkarakteristikan hubungan individu dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu tersebut untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Kecenderungan-kecenderungan perilaku yang muncul apabila individu sebagai anggota merasa nyaman dan cocok pada organisasi, sikap yang menggambarkan tingkat individu memihak dan terlibat dengan organisasi tempat mereka berada serta tidak berniat untuk meninggalkannya (Greenberg & Baron, 2003). Berarti komitmen afektif merupakan tingkatan atau kualitas rasa keberpihakan, keterlibatan dan kenyamanan sebagai anggota organisasi.

Lebih lanjut, Luthans (2002) menyatakan bahwa komitmen afektif merupakan kemauan individu untuk mempertinggi tingkat usaha demi kepentingan organisasi, Northcraft & Neale (1996; dalam Tella dkk, 2007) dan proses yang berkelanjutan melalui organisasi dimana anggota mengungkapkan keprihatinan mereka terhadap organisasi, kesuksesan, serta

kesejahteraan dalam bekerja, ditambahkan oleh Steers dan Porter (dalam Suseno & Sugiyanto, 2010) kesediaan individu untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Memberikan upayah penuh dan perhatiannya terhadap organisasi agar roda organisasi berjalan dengan lancar dan semakin berkembang di kemudian hari. Luthans (2002), meyakini secara pasti dan menerima nilai-nilai serta tujuan organisasi; Mathis & Jackson (2000; dalam Sopiah (2008)) dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Staw & Salancik (dalam Porter, & Steers, 1982) komitmen afektifional dalam pendekatan perilaku organisasi berfokus pada proses dimana karyawan berpikir mengenai hubungan dengan perusahaan terkait keselarasan antara nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai dan tujuan perusahaan. Steers & Poeter (1983) keterlibatan anggota dan juga loyalitas dari anggota. Sependapat dengan yang dikemukakan oleh Armstrong (2010), mengatakan bahwa komitmen afektif adalah tentang mengenal pasti tujuan dan nilai organisasi, keinginan menjadi milik organisasi dan kesanggupan untuk berusaha menjadi milik organisasi. Berarti komitmen afektif merupakan proses individu dalam mempertimbangkan kenggotaannya terhadap organisasi terkait nilai dan tujuan suatu organisasi dengan nilai dan tujuan pribadinya, hal ini yang nantinya sebagai pertimbangan apakah individu bersedia menjadi bagian dari organisasi.

Berdasarkan dari pendapat para tokoh terkait komitmen afektif, peneliti menyimpulkan bahwa komitmen afektif adalah sikap atau perilaku individu implikasi dari proses pengidentifikasian aspek-aspek organisasi, seperti nilai-nilai dan tujuan organisasi yang nantinya akan berimbang apakah individu melanjutkan keanggotaannya didalam organisasi atau memilih tidak bertahan sebagai anggota organisasi.

b. Aspek dan Indikator Komitmen Afektif

Porter (dalam Mowday dkk, 1982) mendefinisikan komitmen afektif adalah sebagai kekuatan yang relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan ketersediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Selanjutnya Mowday (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa indikator komitmen afektif yaitu: penerimaan terhadap tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras, dan hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

Selanjutnya Allen & Meyer (1997), menjelaskan ada tiga aspek yang menggambarkan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi, yaitu:

1) Keterikatan emosional

Merupakan perasaan kuat individu terhadap organisasi sehingga akan mudah melekat secara emosional terhadap organisasi. Individu akan merasa bahwa ia adalah bagian dari keluarga organisasi tersebut yang ditunjukkan dengan afeksi positif dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap organisasi. Karena adanya perasaan terikat terhadap organisasi, maka individu hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi.

2) Identifikasi

Merupakan keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Adanya keyakinan dan penerimaan terhadap

tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan salah satu kunci terbentuknya rangkaian aspek komitmen organisasi lainnya. Aspek tersebut dapat dilihat dari beberapa sikap, yaitu: adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki individu dengan organisasi, adanya perasaan individu bahwa organisasi memberikan kebijakan untuk mendukung kinerjanya, dan adanya kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi.

3) Partisipasi

Merupakan keinginan individu untuk terlibat secara sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi. Adanya keinginan untuk sungguh-sungguh terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan organisasi tercermin dalam penerimaan individu untuk menerima dan melaksanakan berbagai macam tugas dan kewajiban yang dibebankan. Individu akan selalu berusaha memberikan kinerja yang terbaik melebihi standar minimal yang diharapkan organisasi. Selain itu, individu akan bersedia untuk melaksanakan pekerjaan di luar tugas dan perannya apabila bantuannya diperlukan oleh organisasi.

Berdasarkan aspek dan indikator yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan suatu keinginan, hasrat dan kesanggupan anggota organisasi menerima dan melaksanakan nilai-nilai, aturan dan norma dalam organisasi sehingga berdampak pada kelanjutannya sebagai anggota organisasi. Dari berbagai aspek dan indikator iklim organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, peneliti memilih indikator yang dikemukakan oleh Allen & Meyer (1997), bahwa terdapat tiga aspek komitmen afektif antara lain keterikatan emosional, identifikasi, dan partisipasi, sebagai dasar teori untuk penyusunan alat ukur dalam mengukur komitmen afektif pada PT. Wisang

Utama Mandiri. Peneliti menggunakan aspek yang dikemukakan oleh Allen & Meyer (1997), karena dinilai relevan dengan keadaan responden yang akan diteliti, serta banyak digunakan oleh peneliti sebelumnya, cukup mudah dipahami serta dianggap jelas dan lengkap.

c. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif

Kusumaputri (2015), mengungkapkan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen afektif antara lain :

1) Kesempatan para anggota (*employee oportunities*).

Kesempatan anggota akan berpengaruh pada komitmen afektif, individu yang masih memiliki peluang tinggi bekerja di tempat lain, akan mengurangi komitmen afektif individu, begitu pun sebaliknya. Hal ini sangat bergantung pada loyalitas individu terhadap organisasi tempatnya bekerja, individu akan selalu memperhitungkan keinginan untuk keluar atau tetap bertahan.

2) Karakteristik individu

Karakteristik individu yang berpengaruh seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian, dan hal-hal yang menyangkut individu tersebut (karakter).

3) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen afektif, satu dari kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen afektif adalah rasa memiliki organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa individu yang memiliki rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berpengaruh adalah sistem seleksi, penilaian, serta promosi, gaya manajemen, dan lain sebagainya.

4) Hubungan positif.

Hubungan positif memiliki arti hubungan antar anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, dan rasa saling menghargai, akan menimbulkan komitmen afektif yang tinggi.

5) Struktur organisasi

Struktur organisasi yang fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan dan pengaruh yang lebih baik. Sedangkan sistem birokratis akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

6) Gaya manajemen

Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks aspirasi anggota anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen afektif. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan hasrat anggota untuk pemberdayaan dan tuntutan komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi akan meningkatkan komitmen afektif. Semakin fleksibel organisasi yang menekankan pada partisipasi anggota dapat meningkatkan komitmen afektif secara positif serta cukup kuat.

Jewell & Siegall (1998), mengatakan bahwa sebagian besar para peneliti psikologi industri/organisasi setuju bahwa komitmen afektif yang kuat berasal dari interaksi tiga variabel, yaitu:

- 1) Faktor demografi individual, misalnya usia dan jenis kelamin
- 2) Faktor variabel psikologi pribadi (misalnya kebutuhan, nilai-nilai, dan tipe kepribadian), dan
- 3) Faktor karakteristik keadaan kerja tertentu (misalnya sifat kerja)

B. Kerangka Pemikiran

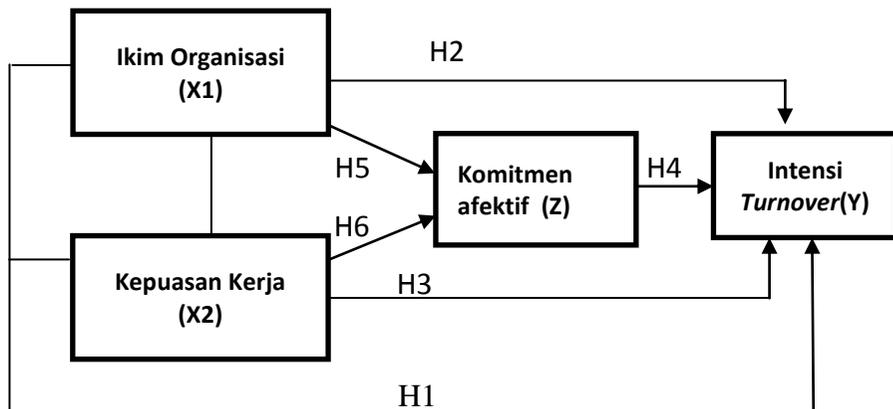
Intensi *turnover* adalah keinginan karyawan untuk berpindah atau suatu keadaan yang mencerminkan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini dengan mencari alternatif pekerjaan lain. Dengan kata lain, upaya karyawan untuk mencari pekerjaan saat menjadi anggota organisasi akan secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja sebagai anggota organisasi, meskipun suatu gambaran tentang pikiran-pikiran untuk keluar mencari pekerjaan di tempat lain belum terwujud dalam perilaku nyata. Karyawan yang memiliki intensi *turnover* tinggi cenderung meningkatkan absensi, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, serta lebih sering protes terhadap atasan.

Intensi *turnover* karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti komitmen terhadap organisasi yang rendah. Komitmen afektif adalah sikap atau tingkah laku seseorang kepada organisasi berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi serta tujuan organisasi. Seseorang bisa disebut mempunyai komitmen yang tinggi kepada organisasi, bisa diketahui dengan melihat ciri-ciri diantaranya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Karyawan yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi merasa terlibat sebagai anggota dalam organisasi.

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada sebuah organisasi. Iklim organisasi merupakan keadaan lingkungan kerja yang dialami oleh anggotanya, dimana hal itu

memiliki efek pada perilaku kerja semua anggotanya. Iklim kerja yang positif dibentuk dan dikendalikan oleh aktifitas setiap individu dan manajemen keorganisasian yang menekankan unsur sumber daya manusia yang berada pada lingkungan tersebut sehingga dirasakan oleh setiap individu agar merasa aman dan nyaman bagi seluruh lingkungan kerja. Keadaan lingkungan kerja dalam setiap organisasi tentunya bersifat relatif dan subyektif bagi setiap individu, sehingga konsep mengenai hasil yang adil dan prosedur yang baik di suatu organisasi perlu diukur dengan harapan dirasakan oleh setiap anggota organisasi. Keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan biasa disebut kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan nyaman dan tidak nyaman terhadap pekerjaannya saat ini. Karyawan yang cenderung puas terhadap pekerjaannya akan memiliki komitmen terhadap organisasinya sehingga pikiran atau keinginan untuk meninggalkan organisasi tidak akan muncul.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh penting dalam upaya membentuk perilaku koluthansmitemen pada karyawan atau pegawai dalam sebuah organisasi, sehingga perilaku intensi *turnover* tidak muncul sehingga mampu fokus dan bekerja secara optimal dalam menjalankan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi.



Gambar 1. Bagan Landasan Berpikir

C. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada hubungan secara simultan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*.
2. Ada hubungan negatif secara parsial iklim organisasi dengan intensi *turnover*.
3. Ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*.
4. Ada hubungan secara simultan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* melalui komitmen afektif.
5. Ada hubungan secara parsial antara iklim organisasi kerja terhadap komitmen afektif.
6. Ada hubungan secara parsial antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif.