

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Intensi Turnover

1. Pengertian Intensi

Chaplin (2000) mendefinisikan intensi sebagai gerakan pertama dari usaha yang disadari untuk melaksanakan kemauannya, yang mengarah pada dirinya sendiri dalam suatu tujuan, dan yang membedakannya dari tujuan masa depan atau pengharapan atau kesadaran yang akan dilakukan dengan cara khusus, mempunyai arti atau tujuan pada suatu objek.

Ancok (1989) mendefinisikan intensi sebagai niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Niat untuk melakukan perilaku itu berkaitan erat dengan pengetahuan, kepercayaan (*belief*) tentang suatu hal, dan sikap (*attitude*) terhadap hal tersebut, serta perilaku itu sendiri sebagai wujud nyata dari niatnya.

Fishbein dan Ajzen (1975) mengatakan bahwa intensi adalah probabilitas subjektif yang dimiliki individu tentang akan dilakukannya suatu perilaku. Intensi merupakan komponen konatif, sikap dan komponen konatif berhubungan dengan komponen afektif sikap.

Beranjak dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa intensi adalah gerakan pertama dari niat seseorang yang disadari untuk melakukan perilaku tertentu yang mengarah pada dirinya sendiri untuk mencapai tujuan masa depan dengan menggunakan cara-cara tertentu untuk mewujudkannya. Apabila dalam diri seseorang

telah terbentuk sikap positif terhadap sesuatu hal maka akan timbul intensi atau keinginan untuk menindaklanjutinya sebagai perilaku.

2. Pengertian Turnover

Cascio (1987) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dan karyawannya.

Mobley (1986) memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Pemberhentian menurut Robbins (1996) dibedakan menjadi dua tipe yaitu *turnover* yang sukarela atau yang diprakarsai oleh karyawan itu sendiri, dan *turnover* yang terpaksa atau yang diprakarsai oleh perusahaan atau organisasi.

Mengacu pada beberapa definisi yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah keluar atau berpindahnyanya karyawan dari perusahaan baik secara sukarela maupun terpaksa yang disertai imbalan dari perusahaan.

3. Pengertian Intensi Turnover

Intensi merupakan suatu prediktor tunggal yang terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan seseorang, maka intensi turnover merupakan prediktor terbaik terhadap gejala dan perilaku *turnover*. Intensi *turnover* merupakan tanda awal terjadinya turnover (Sunarso, 2000).

Maier (Mobley, 1986) menyebutkan turnover sebagai perpisahan antara perusahaan dan pekerja.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dapat dikatakan bahwa intensi *turnover* adalah seberapa besar (kuat) kemungkinan (niat) seseorang untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja dan berpindah ke perusahaan lain, sesuai dengan keyakinan-keyakinan yang dimiliki oleh individu.

4. Akibat Turnover Bagi Perusahaan

Mobley (1986) mengatakan bahwa *turnover* mempunyai akibat negatif bagi organisasi, yaitu :

- a. Biaya. Akibat dari suatu pergantian karyawan terhadap organisasi yang paling sering ditelaah adalah biaya moneterinya. Adanya pergantian karyawan maka pengeluaran biaya tidak dapat dielakkan. Flamholtz (Mobley, 1986) mengemukakan biaya-biaya yang telah keluar guna adanya pergantian karyawan, yaitu biaya perekrutan, biaya seleksi, biaya penerimaan, biaya penempatan dan masih banyak lagi.
- b. Prestasi. Bila karyawan yang pergi merupakan satu anggota yang kompak dan cukup berpengaruh maka dapat menimbulkan efek negatif terhadap anggota kelompok yang lain.
- c. Pola komunikasi dan sosial. Pada sebuah organisasi terdapat pola-pola komunikasi dan sosial baik formal ataupun tidak formal yang merupakan ciri khas dari setiap organisasi. Apakah karyawan yang pergi merupakan pusat dari suatu jaringan komunikasi. Apabila karyawan yang pergi merupakan kelompok kerja yang terpadu, pergantian karyawan akan menimbulkan efek negatif terhadap

karyawan yang tinggal, yang akan merupakan beban kerja tambahan dan kemungkinan menurunkan prestasi.

- d. Merosotnya semangat kerja. Perginya seseorang karyawan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan yang lain. Karyawan yang tinggal akan mulai mencari pekerjaan yang lain dan selanjutnya dapat mendasari karyawan yang lain untuk pergi juga.
- e. Strategi-strategi pengendalian yang kaku. Satu kemungkinan akibat negatif lain bagi organisasi adalah bahwa akan dilaksanakan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan pengendalian pergantian karyawan yang kaku.
- f. Biaya-biaya peluang strategik. Pergantian karyawan akan menimbulkan efek negatif yang parah bagi organisasi, misalnya dengan membuat organisasi itu menunda atau membatalkan usaha-usaha yang mempunyai laba cukup besar.

Mobley (1986) juga mengatakan selain menimbulkan akibat-akibat negatif terhadap perusahaan, *turnover* juga mempunyai akibat-akibat positif, yaitu :

1. Mutasi bagi karyawan yang kurang berprestasi. Mutasi bagi karyawan yang kurang berprestasi dapat membuka peluang terhadap masuknya karyawan yang lebih berprestasi.
2. Pembaharuan, fleksibilitas dan kemampuan baru. Pergantian karyawan dapat menciptakan katalisator bagi perusahaan organisasi ke arah yang positif dengan masuknya karyawan baru yang membawa serta ide-ide baru.
3. Pengurangan dalam perilaku pengunduran diri lainnya. Karyawan yang melakukan turnover dapat mempengaruhi kerja karyawan yang masih bertahan,

misalnya lesu dalam bekerja, sabotase, dan memberikan kualitas pekerjaan yang rendah, dalam hal demikian akan menguntungkan bagi perusahaan bila individu seperti itu lebih baik keluar daripada merugikan kedua belah pihak.

4. Berkurangnya konflik. Perginya seorang karyawan dapat bermanfaat dalam mengurangi konflik-konflik personal yang terjadi di dalam perusahaan.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Simamura (Sunarso, 2000) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah sebagai berikut :

1. Usia

Meyer (1990) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi dari pada pekerja-pekerja yang lebih tua. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih.

Tingkat *turnover* akan cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri yang lebih besar melalui cara coba-coba tersebut.

2. Lama Kerja

Turnover lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover*.

Karyawan sering pula menemukan harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerja baru yang masih muda usianya masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan.

3. Tingkat Pendidikan dan Inteligensi

Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai taraf inteligensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.

Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat inteligensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan inteligensinya yang terbatas pula.

4. Keikatan terhadap Perusahaan

Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibat secara

langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

5. Organisasi

Termasuk didalamnya adalah tipe organisasi, besar kecilnya minat kerja, penggajian, bobot pekerjaan dan pengawasan kerja serta kondisi lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya intensi *turnover* baik dari individu sendiri maupun dari perusahaan adalah faktor usia, masa kerja, tingkat pendidikan dan inteligensi, keikatan terhadap perusahaan, serta organisasi.

6. Aspek-aspek Pengukuran Intensi Turnover

Pengukuran intensi *turnover* dalam penelitian adalah pengukuran besarnya niat seseorang untuk melakukan *turnover*, dan bukan merupakan pengukuran langsung *turnover* sebagai berhentinya atau pindahnya seorang karyawan dari suatu perusahaan ke perusahaan lain.

Pengukuran intensi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Fishbein dan Ajzen (1975) menyodorkan pendekatan pengukuran intensi secara langsung melalui pertanyaan yang akan diajukan secara langsung kepada individu yang bersangkutan apakah ia akan melakukan suatu perilaku tertentu atau tidak, bertitik tolak dari penilaian tunggal yaitu : ya - ragu-ragu - tidak. Sebaliknya pengukuran intensi secara tidak langsung dapat dilakukan dengan menggunakan skala yang bertitik tolak pada model pilihan jawaban dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju terhadap perilaku tertentu.

Pengukuran intensi *turnover* dalam penelitian ini berdasarkan teori Ajzen (Sunarso, 2000) yang mengemukakan model kerangka konseptual sebagai tiga determinan utama yang digunakan untuk mengukur intensi *turnover*, yaitu :

- a. Aspek sikap pribadi, merupakan dorongan, pikiran, dan keinginan untuk melakukan (atau tidak melakukan) *turnover* dipengaruhi oleh keyakinan subjektif akan akibat perilaku *turnover* tersebut.
- b. Aspek norma subjektif, yaitu dorongan, pikiran, dan keyakinan untuk melakukan (atau tidak melakukan) *turnover* dipengaruhi oleh norma dalam lingkungan sosial (berisi pengaruh dan tekanan dari lingkungan sosial).
- c. Aspek kontrol perilaku, melibatkan dua aspek yaitu internal dan eksternal. Aspek internal meliputi informasi, ketrampilan dan kemampuan individu untuk melaksanakan perilakunya, sedangkan aspek eksternal meliputi hal-hal yang menghalangi individu untuk melakukan kegiatan, seperti ketergantungan individu pada orang lain dan kesempatan.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat dikatakan bahwa individu akan berniat untuk melakukan suatu perilaku jika individu menganggap perilaku tersebut positif, serta individu itu percaya bahwa orang-orang di sekitarnya berpandangan bahwa perilaku tersebut sudah semestinya dilakukan. Penjelasan di atas kemudian diasumsikan bahwa semakin favorabel sikap pribadi dan norma subjektif seseorang terhadap perilaku *turnover*, maka semakin tinggi intensinya untuk mewujudkan perilaku positif terhadap *turnover*, dan semakin rendah intensinya untuk melakukan perilaku negatif terhadap *turnover* (Sunarso, 2000).

B. Persepsi terhadap Budaya Perusahaan

1. Pengertian Persepsi

Perilaku individu dipengaruhi oleh faktor kemampuan pribadi, lingkungan, sikap, kepribadian, proses belajar, dan persepsi yang dimilikinya (As'ad, 1991). Dijelaskan oleh Driver (1982) bahwa persepsi adalah proses mengidentifikasi sesuatu. Persepsi timbul secara spontan pada manusia ketika berhadapan dengan sesuatu dan persepsi merupakan titik tolak segala perbuatan.

Drever (1988) menyatakan bahwa persepsi pada dasarnya merupakan suatu proses pengenalan atau identifikasi sesuatu dengan menggunakan panca indera. Sedangkan menurut Gibson (Boozin, 1983), persepsi mencakup kognisi (pengetahuan) yang meliputi penafsiran terhadap objek, tanda-tanda, dan orang dari sudut pengalaman individu yang bersangkutan. Persepsi dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk suatu sikap.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah proses pengenalan, identifikasi, menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, dan memberi reaksi dengan menyimpulkan informasi atau menyimpulkan makna melalui panca indera secara spontan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman dari seseorang.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Sarwono (Yuni, 2004) menyatakan bahwa persepsi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

- a. Faktor fungsional, yaitu faktor yang berasal dari luar individu.

- b. Faktor struktural, yaitu faktor yang terkandung dalam pengamatan seperti :
kebutuhan, suasana hati, pengalaman masa lalu dan sifat-sifat individu.

Berbeda dengan yang di atas, Walgito (1993) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi meliputi :

1. Faktor internal, yaitu keadaan diri individu dapat mempengaruhi hasil persepsi.

Faktor internal terdiri dari dua faktor yaitu :

- a. Faktor fisiologis, yaitu dari segi jasmani seseorang.
 - b. Faktor psikologis, yaitu mengenai pengalaman, perasaan dan kemampuan berpikir.
2. Faktor eksternal, yaitu faktor stimulus itu sendiri dan faktor lingkungan dimana persepsi itu berlangsung. Objek dan lingkungan yang melatar belakanginya merupakan kebulatan dan kesatuan yang sama dengan situasi yang berbeda dapat menghasilkan persepsi yang berbeda.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi terdiri dari dua faktor utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

3. Jenis-jenis Persepsi

Irwanto (1988) mengatakan bahwa dilihat dari segi individu setelah melakukan interaksi dengan objek yang dipersepsinya, maka hasil persepsi itu dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu :

1. Persepsi positif

Persepsi positif adalah persepsi yang menggambarkan segala pengetahuan (tahu tidaknya atau kenal tidaknya) dan tanggapan yang diteruskan kepada pemanfaatannya.

2. Persepsi negatif

Persepsi negatif adalah persepsi yang menggambarkan segala pengetahuan (tahu tidaknya atau kenal tidaknya) serta tanggapan yang tidak selaras dengan objek yang dipersepsi.

Walgito (1993) mengemukakan ada beberapa jenis persepsi yaitu persepsi melalui indera penglihatan, persepsi melalui indera penciuman, persepsi melalui indera pengecap, dan persepsi melalui indera kulit.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa jenis persepsi yang melalui alat indera dapat dibedakan menjadi persepsi positif dan persepsi negatif.

4. Pengertian Budaya Perusahaan

Budaya dalam kamus besar Bahasa Indonesia disebutkan sebagai sejumlah pola sikap, keyakinan dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan dan memberi arti pada tingkah laku, mencakup norma-norma yang berlaku di masyarakat (Susanto, 2002). Budaya dalam konteks yang umum sering diartikan sebagai semua hasil oleh pikir manusia. Hal ini mencakup keyakinan, nilai dan perilaku yang ditunjukkan dalam kehidupan (Yuni, 2004).

Koenjaraningrat (1986) mengartikan budaya sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan melalui diri manusia dengan cara belajar. Kebudayaan memiliki tiga wujud yaitu :

1. Sebagai kompleks dari ide, gagasan, norma, dan peraturan.
2. Sebagai suatu kompleks aktivitas serta tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat.
3. Sebagai benda-benda hasil karya manusia,

Budaya perusahaan adalah perangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Organisasi yang sukses tampak memiliki kebudayaan yang kuat yang dapat menarik, memelihara dan memberi imbalan kepada orang yang berhasil melaksanakan perannya dan mencapai sasaran. Salah satu peranan terpenting dari *top management* adalah membentuk kebudayaan dengan kepribadiannya sehingga berpengaruh penting terhadap falsafah dan gaya manajemen (Munandar, 2001).

Miller (1987) menyebutkan bahwa budaya perusahaan adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasari dalam cara mengelola serta mengorganisasi perusahaan. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang di pegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan. Miller (1987) menegaskan bahwa budaya perusahaan yang kuat akan memiliki sifat yang kompetitif. Sejumlah studi baru-baru ini

menunjukkan bahwa kebudayaan yang kuat itu akan membantu kesuksesan organisasi dengan menuntun perilaku dan memberi makna pada kegiatan-kegiatannya.

Widoyoko (2003) menyatakan bahwa budaya yang kuat merupakan pedoman yang kuat pula dalam menuntun perilaku, ia akan menuntun para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, terutama dalam dua hal :

1. Kebudayaan yang kuat akan berfungsi sebagai sistem aturan-aturan informal yang mengungkapkan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka.
2. Kebudayaan yang kuat memungkinkan orang merasa lebih baik tentang apa yang mereka kerjakan sehingga mereka akan bekerja lebih keras.

Berdasarkan definisi tentang budaya perusahaan yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya perusahaan adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dan dikembangkan oleh perusahaan dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi terbentuk menjadi norma atau aturan. Norma atau aturan tersebut dipakai sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam usaha mencapai tujuan perusahaan dan untuk mengatur para anggotanya dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya perusahaan ini digunakan untuk membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan

Atmosoprpto (2001) mengemukakan bahwa dalam proses pengembangannya, budaya perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor diantaranya:

- a. Kebijakan organisasi, (serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana organisasi berhubungan dengan pelanggan, produk atau pelayanannya. Bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bisa mempengaruhi semangat), ketrampilan yang dimiliki dan pengetahuan yang terakumulasi dalam organisasi.
- b. Jati diri organisasi, ditunjang oleh citra organisasi, semboyan organisasi, dan proyeksi organisasi atau apa yang ditonjolkan oleh organisasi
- c. Gaya organisasi, ditunjang oleh profil karyawannya, pengembangan sumber daya manusia, dan masyarakat organisasi, atau bagaimana penampilan organisasi tersebut di lingkungan organisasi.

Tosi, Rizzo, Carroll (Munandar, 2001) mengatakan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar
2. Nilai-nilai masyarakat dan budaya nasional
3. Unsur-unsur khas dari organisasi
4. Nilai-nilai dasar dari koalisi dominan

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya perusahaan adalah kebijakan organisasi, jati diri organisasi, dan gaya organisasi, yaitu adanya sosialisasi yang terjadi dalam perusahaan maupun pihak luar, dan nilai-nilai baru yang telah terbentuk diperkuat dengan cara mengkomunikasikan atau menambah nilai-nilai tersebut dalam aktivitas sehari-hari.

6. Fungsi dan Manfaat Budaya Perusahaan

Fungsi kebudayaan dalam perusahaan menurut Robbins (1996) adalah:

1. Menentukan peran yang membedakan perusahaan satu dengan yang lain.
2. Menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kesenangan individu.
3. Menjaga stabilitas sosial perusahaan.
4. Membuat identitas bagi anggota perusahaan.
5. Pembuat pengertian dan mekanisme kontrol yang memberi pedoman pada sikap dan tingkah laku.

Mantera (Yuni, 2004) mengemukakan bahwa ada dua manfaat budaya perusahaan yaitu :

1. Keluar, akan memberi citra kemampuan perusahaan.
2. Kedalam, budaya perusahaan sebagai pengikat perusahaan.

Secara umum, Bachtiar (Sunarso, 2000) menyebutkan bahwa ada tiga fungsi utama dari budaya perusahaan, yaitu :

- a. Menciptakan suatu identitas bagi anggota yang pada gilirannya akan ikut membangun komitmen bersama kepada organisasi/perusahaan.
- b. Membantu memelihara stabilitas dan integritas dalam organisasi.
- c. Menjadi pembentuk perilaku organisasi yang membantu para anggota untuk membedakan hal-hal yang baik dan buruk.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi dan manfaat budaya perusahaan adalah sebagai pembawa identitas dan peran untuk mewujudkan

suatu tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kesenangan individu dalam membangun komitmen kepada organisasi/perusahaan.

7. Perubahan Budaya Perusahaan

Miller (1987) berpendapat bahwa yang dapat mempengaruhi budaya perusahaan adalah pengaruh yang berasal dari dalam dan pengaruh yang berasal dari luar. Pengaruh dari dalam, mencakup siapa kita dan bagaimana kita yaitu sebagai pelaku organisasi/perusahaan itu sendiri. Sedangkan pengaruh dari luar mencakup faktor-faktor seperti ekonomi pasar, perubahan teknologi, dan perubahan peraturan pemerintah.

Kenyataan menjelaskan bahwa perubahan budaya perusahaan terjadi karena mengikuti kondisi yang ada pada saat itu. Robbins (1996) menyatakan bahwa terjadinya perubahan budaya perusahaan yaitu antara lain:

- a. Terjadinya suatu krisis yang menyebabkan terjadinya kemunduran finansial dalam perusahaan, adanya persaingan teknologi, kehilangan sebagian besar pelanggan, dan sebagainya.
- b. Perubahan dalam kepemimpinan. Diharapkan kepemimpinan tingkat atas yang baru dapat memberikan alternatif nilai-nilai pokok yang mungkin dapat diterima untuk merespon krisis yang terjadi. Hal ini akan melibatkan seluruh pimpinan eksekutif dan manajemen senior dalam perusahaan.
- c. Organisasi perusahaan yang baru dan kecil. Perusahaan yang masih baru berkembang lebih mudah dibentuk kebudayaanya daripada perusahaan yang

sudah lama. Hal itu terjadi karena lebih mudah bagi manajemen untuk mengkomunikasikan nilai-nilai baru ketika perusahaan itu masih baru dan kecil.

- d. Budaya yang kuat dan lemah. Semakin teguh suatu budaya dipegang dan semakin tinggi pengakuan anggota perusahaan terhadap nilai-nilainya, maka semakin sulit untuk merubah budaya tersebut. Sebaliknya budaya yang lemah lebih mudah dan lebih berarti untuk dirubah daripada budaya yang kuat.

Lebih lanjut Robbins (1996) menyatakan bahwa perubahan kebudayaan dapat dilakukan dengan cara :

1. Menjadikan manajemen tingkat atas sebagai teladan melalui perilakunya.
2. Menciptakan kebiasaan, cerita-cerita, simbol, dan materi sesuai dengan budaya yang dimiliki.
3. Menyeleksi dan mempromosikan karyawan sesuai dengan budaya yang baru.
4. Membuat kembali proses sosialisasi untuk menyesuaikan dengan budaya baru.
5. Merubah sistem penghargaan sesuai dengan budaya baru.
6. Mengubah peraturan tak tertulis menjadi lebih jelas dan formal.
7. Menggabungkan sub budaya yang ada dengan cara rotasi jabatan.
8. Lebih meningkatkan kerja kelompok dengan konsensus dan partisipasi sehingga menimbulkan rasa saling percaya.

Sedangkan cara yang digunakan untuk mempertahankan budaya perusahaan yang telah terbentuk adalah :

1. Menyeleksi anggota baru dengan syarat-syarat dan kriteria yang sesuai dengan budaya yang ada.

2. Menjadikan manajemen puncak sebagai teladan.
3. Membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan budaya yang ada (sosialisasi).

Berdasarkan berbagai pendapat yang diungkapkan para ahli tentang perubahan budaya perusahaan dapat disimpulkan bahwa adanya perubahan budaya perusahaan terjadi karena sosialisasi yang terjadi di dalam perusahaan dapat dilakukan dengan menjadikan manajemen tingkat atas sebagai teladan atas perilakunya, menyeleksi dan mempromosikan karyawan sesuai dengan budaya baru, merubah sistem penghargaan sesuai dengan budaya baru, meningkatkan kerja kelompok dengan partisipasi sehingga menimbulkan rasa saling percaya diri.

8. Pengertian Persepsi terhadap Budaya Perusahaan

Terjadinya persepsi terhadap budaya perusahaan diawali dengan pemilihan budaya organisasi yaitu anggota atau individu organisasi harus mengetahui tujuan dan misi organisasi serta pola kerja karyawan.

Persepsi budaya perusahaan berpengaruh bagi aktivitas perusahaan atau organisasi baik secara langsung atau tidak langsung. Jika persepsi budaya positif maka akan menimbulkan sikap kerja yang baik sehingga dapat memajukan perusahaan. Sebaliknya jika persepsi budaya perusahaan negatif akan menyebabkan sikap kerja yang kurang baik. Sikap kerja yang kurang baik ini akan mempengaruhi karyawan itu sendiri dalam setiap perilakunya.

Pesepsi terhadap budaya perusahaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah cara pandang karyawan terhadap suatu nilai dan keyakinan bersama yang

diambil dan dikembangkan perusahaan tempat ia bekerja yang menjadi ciri khas dari perusahaan tersebut.

9. Dimensi Persepsi Budaya Perusahaan

Susanto (2002) mengemukakan beberapa dimensi yang dapat mencerminkan persepsi budaya perusahaan, yaitu :

1. Kepemimpinan

Memberikan pengaruh secara langsung pada perilaku individu.

2. Dinamika kelompok

Tiap individu hendaknya mampu menggunakan kesempatan belajar dalam mengembangkan proses usaha yang menjadi tanggung jawab dan membawa proses tersebut di dalam kelompoknya.

3. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi organisasi terbatas pada hierarki formal dari setiap organisasi, misalnya di Indonesia memanggil nama atasannya selalu didahului dengan awalan “pak”.

4. Konflik

Organisasi secara rutin akan berhadapan dengan keadaan yang menimbulkan konflik. Keadaan ini dapat menekan individu dan unit-unit yang berkompetisi dalam organisasi.

5. Gaya manajemen

Seberapa jauh manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan menurut Litwin & Stringer (Jewel & Siegal, 1998), persepsi budaya perusahaan mengandung beberapa dimensi antara lain :

1. Struktur pekerjaan

Adalah tingkat aturan yang dikenakan terhadap anggota, apakah ada penekanan atau pembatasan oleh atasan terhadap mereka.

2. Tanggung jawab

Adalah berkaitan dengan motivasi anggota organisasi untuk membuat keputusan dan melaksanakan pekerjaan.

3. Hadiah

Adalah penghargaan atau imbalan yang diterima karyawan sebagai imbalan prestasi yang dicapai.

4. Kesiediaan untuk menerima resiko

Adalah persepsi anggota organisasi terhadap kemungkinan adanya resiko dalam membuat keputusan.

5. Kehangatan

Adalah persepsi anggota organisasi dimana mereka merasakan adanya suasana hangat dalam organisasi.

6. Dukungan

Adalah persepsi anggota organisasi yang merasakan adanya dukungan terhadap kepentingan mereka.

7. Standart performance

Adalah adanya penetapan mutu dan kuantitas produk yang diharapkan organisasi.

8. Konflik

Adalah adanya pertentangan diantara sejumlah individu dan adanya persaingan antar bagian dalam organisasi.

9. Identitas dan loyalitas

Adalah dimensi yang mengukur kesetiaan kelompok pada anggotanya akan menumbuhkan identitas kelompok.

Pendapat yang digunakan oleh Litwin & Stringer dimodifikasi dan digunakan oleh Kolh & Rubbin (Yuni, 2004). Dimensi tersebut memberi gambaran persepsi terhadap budaya perusahaan, antara lain :

1. Konformitas

Perasaan adanya banyak pembatasan yang dikenakan di dalam organisasi secara eksternal. Apakah peraturan dan kebijaksanaan yang dirasakan terlalu menekan, merugikan atau justru membantu dan menyempurnakan tugas.

2. Tanggung jawab

Sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka diberi suatu tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan mereka demi tujuan organisasi.

3. Standart pelaksanaan pekerjaan

Derajat perasaan para anggota mengenai bagaimana organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengutamakan mutu kualitas pelaksanaan dan produksi.

4. Imbalan

Derajat perasaan anggota bahwa mereka dihargai, mendapat imbalan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

5. Kejelasan keorganisasian

Derajat pekerjaan anggota organisasi tentang segala sesuatunya diorganisir dengan baik. Tujuan dirumuskan dengan jelas dan tidak membingungkan.

6. Hubungan interpersonal dan semangat kelompok

Perasaan bahwa anggota saling mempercayai, saling membantu, adanya hubungan baik antar anggota di dalam lingkungan kerja.

7. Kepemimpinan

Sejauhmana kepemimpinan yang ada di dalam organisasi diterima atau ditolak anggotanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi budaya perusahaan adalah sebadai berikut, antara lain kepemimpinan, komunikasi, konflik, gaya manajemen, konformitas, struktur pekerjaan, dan tanggung jawab.

10. Konsep Persepsi Budaya Perusahaan

Miller (1987) menyebutkan adanya delapan nilai utama yang menjadi dasar budaya perusahaan yaitu :

1. Asas tujuan, yaitu seberapa jauh anggota memahami tujaun yang hendak dicapai oleh perusahaan.
2. Asas konsensus, yaitu seberapa jauh perusahaan memberi kesempatan kepada anggota untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan.
3. Asas keunggulan, yaitu seberapa besar kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.

4. Asas kesatuan, yaitu suatu sikap yang dilakukan oleh perusahaan terhadap anggotanya, dalam hal ini perusahaan bersikap adil dan tidak melakukan pemihakan kepada kelompok tertentu dalam perusahaan.
5. Asas prestasi, yaitu sikap perusahaan terhadap prestasi anggotanya.
6. Asas empirik, yaitu sejauh mana perusahaan mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
7. Asas keakraban, yaitu kondisi pergaulan sosial antar anggota dalam perusahaan.
8. Asas integritas,. Yaitu sejauh mana anggota perusahaan mau bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan perusahaan.

Nilai-nilai tersebut dirangkum atas dasar kenyataan bahwa tuntutan dan tantangan manajemen telah berubah dalam beberapa hal sebagai berikut (Miller, 1987) :

- a. Motivasi berdasarkan imbalan materi menjadi semakin tidak memadai. Kebutuhan seseorang akan berubah dari kebutuhan materi menjadi kebutuhan yang bersifat spiritual (kepuasan diri).
- b. Sifat pekerjaan menjadi lebih kognitif daripada fisik. Pekerja masa kini lebih dituntut untuk berpikir kreatif demi kemajuan perusahaan.
- c. Pekerja masa kini lebih memiliki peluang untuk memilih pekerjaan yang lebih menyenangkan.
- d. Adanya kecenderungan penurunan jumlah manajer, yang digantikan dengan para pekerja berpengalaman.

- e. Dalam era globalisasi, kompetisi tidak lagi terbagi dalam bidang teknologi tetapi juga dalam kemampuan manajemen.

Miller (1987) berpendapat atas dasar kenyataan yang bahwa dalam berbuat selalu ada nilai-nilai yang mendasar, demikian juga halnya dalam perusahaan terdapat nilai-nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisir perusahaan. Nilai-nilai tersebut adalah keyakinan yang dipegang teguh. Delapan butir nilai utama tersebut diidentifikasi oleh Miller (1987) sebagai dasar bagi suatu budaya perusahaan baru (dalam masa mendatang) dan kompetitif. Butir-butir tersebut sebagai nilai-nilai utama karena dapat di terapkan pada semua organisasi manajemen dan pada kenyataannya banyak perusahaan yang telah berhasil menggunakan nilai-nilai tersebut.

11. Pengukuran Persepsi Budaya Perusahaan

Pengukuran budaya perusahaan menurut Robbins (1996) adalah pengukuran terhadap penerimaan anggota perusahaan itu terhadap ciri-ciri atau karakteristik budaya perusahaan, dan bukan melihat apa yang disukai atau tidak disukai oleh anggota perusahaan tersebut. Pengukuran dalam penelitian ini akan melihat bagaimana anggota perusahaan melihat organisasi mereka.

Pengukuran budaya perusahaan disini bukanlah untuk mengetahui bentuk budaya itu sendiri, melainkan untuk mengetahui sejauhmana budaya perusahaan itu telah diserap dan dijadikan landasan kerja oleh seluruh anggota perusahaan, dengan kata lain yang diukur dalam pengukuran budaya perusahaan adalah intensitas atau

kekuatan budaya perusahaan dalam membentuk persepsi anggotanya sesuai dengan tujuan perusahaan.

Pengukuran budaya perusahaan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala budaya perusahaan. Skala tersebut disusun berdasarkan konsep budaya perusahaan yang dikembangkan oleh Miller (1987). Skor yang diperoleh dari skala tersebut menunjukkan intensitas., yaitu sejauhmana karyawan mempersepsikan budaya perusahaan tersebut, dan selanjutnya berarti menunjukkan kuat lemahnya budaya perusahaan tersebut dalam membentuk persepsi anggotanya sesuai dengan tujuan perusahaan.

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut As'ad (1991) adalah sikap yang positif dan menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi kerja dan situasi kerja termasuk di dalam masalah finansial dan kondisi psikologis.

Wexley & Yukl (1992) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kemudian oleh Vroom (Jewel & Siegal, 1998) dikatakan sebagai refleksi dari *job attitude* yang bernilai positif. Hoppeck (As'ad, 1991) menarik kesimpulan setelah mengadakan penelitian terhadap 309 karyawan pada perusahaan di New Hope Pennsylvania USA bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Tiffin (Jewel & Siegal, 1998) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dengan sesama karyawan. Kemudian Blum (Munandar, 2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individual diluar kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya untuk dapat memuaskan setiap kebutuhannya. Konsepsi seperti ini melihat kepuasan kerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya, dan determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu maupun situasi lingkungan pekerjaan. Disamping itu , perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang memberi kepuasan kerja menurut Blum (Munandar, 2001) sebagai berikut :

1. Faktor individuil, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.

2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan tidak adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Berbeda dengan pendapat di atas, Gilmer (Yuni, 2004) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju, Ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja, Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji, Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen, Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan karyawan.
5. Pengawasan (*supervisi*), Bagi karyawan, supervisi dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan, Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja, Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidaknya dalam kerja.
9. Komunikasi, Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas, Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standart suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli & Brown (Munandar, 2001), mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan (posisi), Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Pangkat (golongan), Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.
3. Umur, Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 samapi 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
4. Jaminan finansial, Masalah finansial dan jamiann sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Mutu pengawasan, Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja. Sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupu karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan 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 pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain faktor finansial, kondisi dan lingkungan kerja, kesempatan untuk berkembang, dan faktor psikologis . Selain faktor-faktor dari perusahaan dan manajemen, aspek sosial dan komunikasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

3. Akibat Ketidakpuasan Kerja

Sigian (Yuni, 2004) mengemukakan bahwa ketidakpuasan karyawan dapat dilihat dengan terjadinya hal-hal sebagai berikut:

1. *Labour turnover* tinggi.
2. Sering terjadi pertikaian perburuhan yang dapat mengakibatkan pemogokan.
3. Banyak karyawan yang tidak masuk kerja (absen) atau datang terlambat.
4. Moral kerja yang rendah.
5. Apatisme.

Davis & Newstrom (Munandar, 2001) mengemukakan bahwa ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan terjadinya perilaku pemogokan, absensi yang tinggi dan *turnover*. Kemudian Locke (Munandar, 2001) menerangkan bahwa kepuasan kerja

seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (expectation, needs atau values) dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standart minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Robbins (1996) mengemukakan empat respon ketidakpuasan kerja yang didefinisikan sebagai berikut :

- a. *Exit*, yaitu ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
- b. *Suara*, yaitu ketidakpuasan yang diungkapkan dengan usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan alasan.
- c. *Alasan*, yaitu ketidakpuasan yang diungkapkan secara pasif menunggu membaiknya kondisi.

- d. Pengabaian, yaitu ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau terlambat datang secara kronis, upaya yang dikurangi dan kekeliruan yang meningkat.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan timbulnya perilaku karyawan yang suka membolos, tidak patuh terhadap organisasi, pemogokan, dan bahkan sampai terjadi *turnover* yaitu pindah ke perusahaan lain.

4. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Anaroga (1995) menyatakan dalam mengukur kepuasan kerja tak dapat dilepaskan dari aspek-aspek kepuasan karena aspek-aspek itulah nantinya akan membentuk kepuasan kerja. Aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Rasa aman, yaitu adanya kepastian karyawan untuk memperoleh pekerjaan tetap, memangku jabatan di perusahaan selama mungkin seperti yang diharapkan.
2. Kesempatan untuk maju dan berkembang, yaitu adanya kemungkinan bagi karyawan untuk maju, naik pangkat, kedudukan dan keahlian atau pengalaman.
3. Gaji atau uang, yaitu perusahaan yang memberikan kebanggaan kepada karyawan apabila mereka bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

4. Nama baik tempat kerja, yaitu perusahaan yang memberikan kebanggaan kepada karyawan apabila mereka bekerja di perusahaan yang bersangkutan.
5. Kesempatan berprestasi dan pengakuan diri, yaitu perusahaan yang memberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya sehingga mencapai tingkat kerja yang maksimal.

Robbins (1996) menyatakan adanya lima aspek yang mendasari kepuasan kerja, yakni pekerjaan itu sendiri, mutu pengawasan dan supervisor, rekan kerja, promosi dan gaji.

5. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dalam lingkup yang terbatas terdiri dari teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*) dan teori dua faktor. As'ad (1991) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada perbedaan (*discrepancy*) antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang didapat dan apa yang diharapkan. Bila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terdapat *discrepancy*, hal ini disebut dengan *positive discrepancy*. Sebaliknya jika kenyataan yang diharapkan jauh dibawah batas minimum yang diinginkan maka akan terjadi ketidakpuasan, hal ini

disebut dengan *negative discrepancy*. Pandangan ini yang kemudian disebut dengan “*discrepancy theory*” yang pertamakali dikemukakan oleh Porter (Yuni, 2004).

Adam (Wexley dan Yukl, 1992) berpendapat bahwa kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan seseorang tergantung dari apakah keadilan (*equity*) atau tidak. Perasaan tersebut dirasakan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang se-tingkat, se-kantor, maupun ditempat yang lain. Pendapat ini yang menjadi dasar dari “*equity theory*” yang dikemukakan oleh adam (Wexley dan Yulk, 1992). Menurut teori ini puas tidaknya seorang karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input*, *outcome*, orang pembanding dan adanya situasi *equity inequity*. Input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari sumbangan terhadap pekerjaannya misalnya : pendidikan, pengalaman, ketrampilan, besarnya usaha yang dilakukan, jam kerja dan sebagainya. *Outcome* adalah segala sesuatu yang berharga yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti : gaji, simbol status, kesempatan berprestasi, dan pengakuan. Menurut teori ini fair hasilnya yaitu dengan membandingkan rasio input dan outcome yang dimiliki oleh orang lain. Sedangkan yang menjadi orang pembanding yaitu bisa dengan orang lain, diperusahaan lain, dan dapat juga membandingkan dengan dirinya sendiri sewaktu yang lampau. Bila perbandingan itu dirasakan cukup adil maka ia akan merasa puas, demikian juga sebaliknya.

Herzberg (Mangkunegara, 2000) mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Dua faktor yang dapat

menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasi. Faktor pemeliharaan disebut juga *dissatisfiers*, *hygiene factor*, *job context*, *extrinsic factor* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasi disebut *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

Satisfiers adalah faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan antara lain: prestasi kerja, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, pengetahuan dan pengenalan terhadap pekerjaannya dan pengembangan diri. Herzberg (Yuni, 2004) mengemukakan hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan (Wexley dan Yukl, 1992). Herzberg (Yuni, 2004) mengatakan bahwa kelompok yang dapat memacu seseorang untuk bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfiers*.

D. Hubungan antara Persepsi terhadap Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover

Setiap individu yang memasuki suatu organisasi kerja membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya upah, status, pekerjaan, lingkungan sosial, dan

pengembangan dirinya. Disamping karakteristik individu, harapan-harapan itu juga dipengaruhi oleh informasi tentang perusahaan itu dan pilihan kesempatan kerja yang ada, informasi tentang perusahaan berupa karakteristik perusahaan tersebut. Karakteristik suatu perusahaan dapat dilihat dari budaya perusahaan yang ada. Budaya perusahaan seperti yang telah dikemukakan diatas merupakan suatu sistem nilai yang dikembangkan dari pola kebiasaan, yang melalui proses sosialisasi terbentuk aturan yang digunakan sebagai pedoman berpikir dan bertindak dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Budaya perusahaan mempengaruhi persepsi karyawan, menentukan dan mengharapakan bagaimana cara individu bekerja sehari-hari dan dapat membuat individu tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya. Individu yang mempunyai persepsi baik terhadap budaya perusahaan akan bertahan diperusahaan tersebut karena mempunyai kesamaan nilai-nilai dan tujuan dengan organisasi atau perusahaan. Sebaliknya bagi karyawan yang mempunyai persepsi negatif tentang budaya perusahaan akan merasakan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan dalam bekerja yang pada akhirnya individu itu akan mulai mencari pekerjaan baru yang lebih sesuai dengan dirinya.

Edgar Schein (Munandar 2001) mengemukakan bahwa organisasi akan menghadapi permasalahan yaitu bagaimana menciptakan lingkungan dan perangkat kebijaksanaan manajemen yang tidak hanya memungkinkan pelaksanaan tujuan utama secara efektif. Kekuatan lingkungan itu tidak hanya menuntut yang kreatif dari pihak para anggota organisasi, tetapi juga melibatkan persoalan psikologis yang

mendasar. Persoalan psikologis dapat mengembangkan kemampuan menyesuaikan diri dalam diri karyawan yang mungkin sangat diperlukan organisasi untuk dapat bertahan dalam menghadapi lingkungan yang berubah.

Adanya kemampuan menyesuaikan diri yang baik dengan organisasi, dan semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Sebaliknya apabila aspek-aspek dalam pekerjaan kurang sesuai dengan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Budaya yang kuat memiliki nilai-nilai utama sebuah perusahaan yang sangat di pegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu, maka semakin besar pula kepuasan kerja terhadap pekerjaannya.

Budaya yang kuat dan rasa puas terhadap pekerjaan ini akan membentuk kohesifitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan oleh para karyawannya, yang pada akhirnya akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wallach (Yuni, 2004) menyatakan bahwa kinerja individu dan hasil kerja yang diinginkan, termasuk kepuasan kerja, komitmen kerja, dan kemungkinan untuk berpindah organisasi,

sangat tergantung pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan budaya organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Magfiroh (Kusumawati, 2001) yaitu karakteristik individu dengan budaya organisasi akan berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kemungkinan pindah kerja.

Jadi dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara persepsi budaya perusahaan dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan.

E. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu kesimpulan sementara terhadap suatu permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Hipotesis mayor

Ada hubungan antara persepsi terhadap budaya perusahaan dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*.

b. Hipotesis minor

1. Ada hubungan negatif antara persepsi terhadap budaya perusahaan dengan intensi *turnover*. Artinya semakin tinggi persepsi terhadap budaya perusahaan maka semakin rendah intensi *turnover*, begitu juga sebaliknya.
2. Ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah intensi *turnover*, begitu juga sebaliknya.