

**INTENSI TURNOVER KARYAWAN
DITINJAU DARI BUDAYA PERUSAHAAN
DAN KEPUASAN KERJA**



DISUSUN OLEH :

FERRY NOVLIADI, S.Psi,M.Si
NIP. 132 316 960

Diketahui Oleh:
Ketua Program Studi Psikologi FK USU

dr. Chairul Yoel, Sp.A(K)
NIP. 140 080 762

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA
MEDAN
2007**

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
DAFTAR ISI.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
I.A. LATAR BELAKANG	1
I.B. TUJUAN PENULISAN.....	3
I.C. MANFAAT PENULISAN	3
BAB II. LANDASAN TEORI	4
II.A. INTENSI TURNOVER	4
II.A.1. Pengertian Intensi Turnover	4
II.A.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover	7
II.A.3. Pengukuran Turnover dan Intensi Turnover	10
II.B. BUDAYA PERUSAHAAN	12
II.B.1. Pengertian dan Fungsi Budaya Perusahaan	12
II.B.2. Konsep Budaya Perusahaan	15
II.B.3. Perubahan Budaya Perusahaan	19
II.B.4. Pengukuran Budaya Perusahaan	22
II.C. KEPUASAN KERJA	23
II.C.1. Pengertian Kepuasan Kerja	23
II.C.2. Teori-teori Kepuasan Kerja	23
II.C.3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja	25
II.D. HUBUNGAN BUDAYA PERUSAHAAN DENGAN INTENSI TURNOVER	26
II.E. HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI TURNOVER	27
BAB III. KESIMPULAN DAN SARAN	30
DAFTAR PUSTAKA	31

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis haturkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan makalah ini. Makalah ini dibuat untuk memenuhi tugas fungsional sebagai tenaga pengajar di Universitas Sumatera Utara, namun demikian semoga makalah ini tidak hanya bermanfaat bagi penulis tapi juga bisa bermanfaat dan menambah wawasan bagi semua pihak.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan makalah ini, karena itu penulis berharap mendapat masukan dari para pembaca untuk penyempurnaan tulisan ini. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Rektor Universitas Sumatera Utara, Dekan Fakultas Kedokteran serta Ketua Program Studi Psikologi Universitas Sumatera Utara yang telah memberi penulis kesempatan untuk mengabdikan diri di lingkungan Universitas Sumatera Utara. Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada para mahasiswa dan rekan-rekan sejawat di Universitas Sumatera Utara yang cukup memberi kehangatan persaudaraan.

Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Iskandar yang senantiasa mengingatkan dan memberi motivasi kepada penulis untuk segera menyelesaikan makalah ini, semoga Allah SWT membalas dengan yang lebih baik atas budi baik dan ketulusan yang telah diberikan. Akhir kata penulis berharap semoga tulisan ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi semua pihak. Amin.

Medan, 29 Agustus 2007

Ferry Novliadi,
S.Psi,M.Si
NIP. 132 316 960

BAB I

PENDAHULUAN

A. I.A. LATAR BELAKANG

Dunia usaha dan organisasi di Indonesia yang semakin berkembang pesat, banyak menarik perhatian para ahli dari berbagai bidang untuk turut serta dalam perkembangan tersebut termasuk di dalamnya Psikologi Industri dan Organisasi. Adanya unsur manusia dalam dunia industri dan organisasi menyebabkan psikologi tidak akan pernah kehilangan objek dalam kancah dan akan selalu mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan produktivitas perusahaan dari segi sumber daya manusia.

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang maupun jasa. Cascio (1987) menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijaksanaan yang diterapkan perusahaan terhadap pekerjanya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja pekerjanya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki sikap kerja positif akan menampakkan produktivitas yang lebih tinggi daripada yang sikap kerjanya negatif. Pekerja yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan akan rendah tingkat absensi dan pengunduran dirinya (Gilmer, 1961).

Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* karyawan memang merupakan masalah klasik yang sudah dihadapi para pengusaha sejak era revolusi industri. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja melewati batas serta tiadanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya *turnover* pada waktu itu (McKinnon, 1979 dalam Hartati, 1992). Dewasa ini masalah *turnover* sangat diperhatikan oleh para pakar ekonomi dan sosial, karena ditinjau dari berbagai sisi perusahaan akan

mengalami kerugian (Cawsey dan Wedley, 1987 dalam Handoyo, 1987). Terlebih jika *turnover* tersebut terjadi dalam manajemen lini menengah, kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin membengkak (Hartati, 1992).

Turnover yang terjadi merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. *Turnover* yang terjadi berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Keluarnya karyawan berarti ada posisi tertentu yang lowong dan harus segera diisi. Selama masa lowong maka tenaga kerja yang ada kadang tidak sesuai dengan tugas yang ada sehingga menjadi terbengkalai. Karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover*. Hal ini jelas membawa kerugian karena itu perlu diusahakan pemecahannya.

Gejala yang dapat diamati pada karyawan yang memiliki intensi *turnover* selain berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak kerasan bekerja di perusahaan juga memiliki gejala-gejala sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan bernada negatif, dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja.

Menurut Tani (dalam Manajemen dan Usahawan Indonesia, 1990) budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan. Budaya perusahaan mempengaruhi persepsi mereka, menentukan dan mengharapkan bagaimana cara individu bekerja sehari-hari dan dapat membuat individu tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya.

Robbins (1998) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang 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.

Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Kepuasan kerja bagi karyawan sangat diperlukan karena kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan produktivitas. Adanya ketidakpuasan pada para karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antar karyawan dan atasan, dan juga pemogokan) sehingga menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas, sedangkan menurut Robbins (1991) karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya dengan empat cara sebagai berikut, pertama, keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di tempat lain. Kedua, bekerja dengan seenaknya (misalnya terlambat datang, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja). Ketiga, membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah. Keempat, menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik. Secara umum karyawan yang merasa tidak puas dan memiliki intensi *turnover* akan meninggalkan pekerjaannya (Mobley, 1986).

I.B. TUJUAN PENULISAN

Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk memberikan penjelasan mengenai hubungan budaya perusahaan dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan.

I.C. MANFAAT PENULISAN

Manfaat dari penulisan ini adalah:

1. Memberi sumbangan kajian teoritis pada ilmu pengetahuan, khususnya psikologi industri dan organisasi mengenai dinamika hubungan budaya perusahaan dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan.
2. Memberikan masukan pada perusahaan untuk dapat mencegah meningkat atau meningkatnya *turnover* yang merugikan baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri.
3. Sebagai referensi untuk meningkatkan kepuasan kerja, sehingga karyawan akan bertahan bekerja di perusahaan dan menurunkan *turnover*.

BAB II

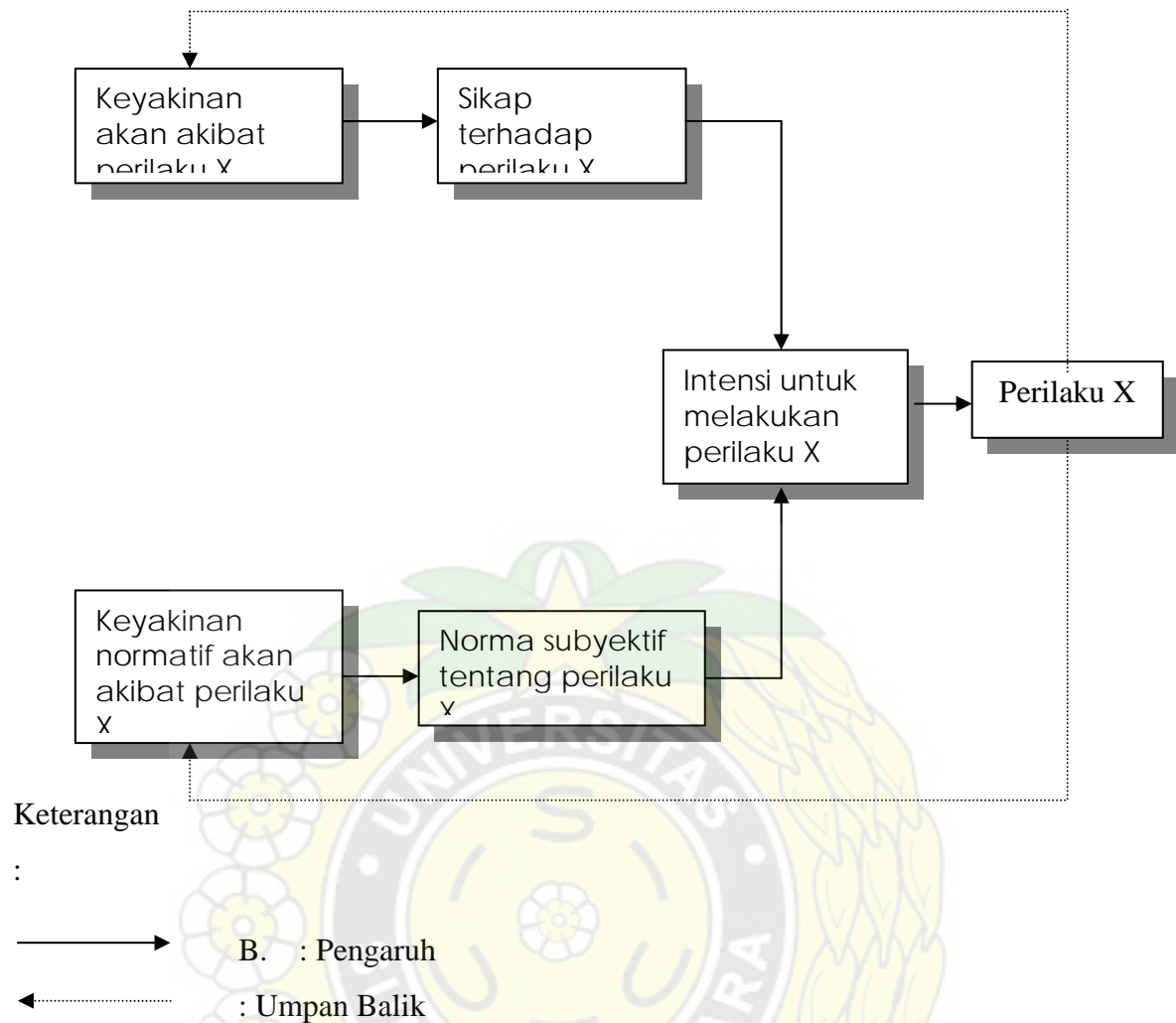
LANDASAN TEORI

II.A. INTENSI *TURNOVER*

II.A.1. Pengertian Intensi *Turnover*

Fishbein dan Ajzen (1975) mengajukan teori pembentukan tingkah laku berdasarkan hubungan timbal balik antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), dan intensi (*intention*) individu. Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat dan pandangan individu terhadap obyek. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu obyek serta evaluasi yang dilakukannya. Intensi dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertingkah laku (*behavioral intention*) dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan obyek. Ketiga ubahan ini akan membentuk tingkah laku atau tindakan nyata. Secara skematis hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar 1.

Keyakinan akan akibat perilaku X adalah komponen yang berisikan aspek pengetahuan tentang X yaitu akibat positif dan negatif yang didapat subyek bila melakukan perilaku X. Makin banyak segi positif yang diperoleh subyek tentang akibat perilaku tersebut, akan makin positif sikap subyek terhadap perilaku tersebut.



Gambar 1 : Kerangka konseptual untuk meramalkan suatu intensi atau perilaku tertentu (Fishbein dan Ajzen, 1975).

Keyakinan normatif akan akibat perilaku X adalah komponen pengetahuan tentang X yang merupakan pandangan atau pendapat orang lain yang berpengaruh terhadap kehidupan seseorang. Individu dapat menerima atau menolak pengaruh-pengaruh tersebut. Pengaruh yang diterima oleh individu akan membentuk norma subyektif individu tentang perilaku X. Jadi norma subyektif tersebut berisikan keputusan yang dibuat individu setelah mempertimbangkan pandangan orang-orang yang mempengaruhi dirinya.

Fishbein dan Ajzen (1975) menyatakan bahwa intensi seseorang untuk melakukan perilaku didasari oleh sikap orang tersebut terhadap perilaku itu dan norma

subyektif tentang perilaku itu, sedangkan norma subyektif muncul berdasarkan keyakinan normatif subyektif akan akibat perilaku dan keyakinan normatif akibat perilaku tersebut terbentuk dari umpan balik yang diberikan perilaku itu sendiri.

Ancok (1985) mendefinisikan intensi sebagai niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Niat untuk melakukan perilaku itu berkaitan erat dengan pengetahuan (*belief*) tentang suatu hal, sikap (*attitude*) terhadap hal tersebut, dan perilaku itu sendiri sebagai wujud nyata dari niatnya.

Intensi merupakan suatu prediktor tunggal terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan seseorang, maka intensi *turnover* merupakan prediktor terbaik terhadap gejala atau perilaku *turnover* (Michaels dan Spector, 1982; Motowildo, 1983; Steel dan Ovalle, 1984).

Jackofsky dan Peter (1983) memberi batasan *turnover* sebagai perpindahan karyawan dari pekerjaannya yang sekarang. Cascio (1987) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya. Maier (1971) menyebutkan *turnover* sebagai perpisahan antara perusahaan dan pekerja, sedangkan Scott (1977) mendefinisikan gejala *turnover* sebagai perpindahan tenaga kerja dari dan ke sebuah perusahaan. Beach (1980) menggunakan kata *termination*, *turnover* dijelaskan sebagai berpisah atau berhentinya karyawan dari perusahaan yang mengupahnya dengan berbagai alasan.

Mobley (1986) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan 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 karyawan (*voluntary turnover*), dan tipe *turnover* yang terpaksa atau yang diprakarsai oleh organisasi, ditambah dengan kematian dan pengunduran diri atas desakan.

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

Intensi *turnover* banyak digunakan dalam penelitian yang bertujuan meneliti masalah *turnover*. Hasilnya mendukung penggunaan intensi *turnover* untuk memprediksi *turnover*, karena terdapat hubungan yang kuat antara keduanya. Mobley, dkk (1978) menyimpulkan bahwa intensi *turnover* merupakan tanda awal

terjadinya *turnover*, karena terdapat hubungan yang signifikan antara intensi *turnover* dan *turnover* yang terjadi. Pada intensi *turnover* tercakup pengertian intensi untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Penelitian Atkinson dan Lefferts (dalam Mobley,dkk,1978) menunjukkan adanya hubungan yang meyakinkan antara frekuensi berpikir untuk beralih pekerjaan dengan perilaku *turnover*.

Setiap individu yang memasuki suatu organisasi kerja membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang 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 pada saat itu.

Proses memasuki organisasi adalah proses untuk menyesuaikan individu dan organisasi. Agar proses penyesuaian ini efektif, individu dan organisasi harus terlibat secara aktif (Mobley, 1986). Ketidakefektifan penyesuaian ini akan mengakibatkan perilaku menarik diri individu dari organisasi.

Bersama-sama dengan karakteristik perusahaan, pengalaman bekerja di perusahaan serta prestasi kerja yang dicapainya, maka harapan-harapan individu itu akan mempengaruhi reaksi afektifnya terhadap pekerjaan dan perusahaan tersebut. Adanya suasana, prestasi, dan pengalaman kerja yang positif serta harapan individu yang dapat terpenuhi di perusahaan itu akan membentuk rasa keikatan yang kuat dan keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan itu, tetapi bila sebaliknya yang terjadi, individu akan mengembangkan suatu reaksi untuk keluar dari perusahaan itu. Bila ada kesempatan kerja di perusahaan lain yang lebih menarik, ia akan keluar dan berpindah ke perusahaan itu (Mowday, dkk, 1982).

Dari bahasan 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 pribadi maupun keyakinan-keyakinan normatif yang dimiliki tentang perilaku *turnover* itu.

II.A.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi *Turnover*

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara

lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

a. Usia.

Maier (1971) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *turnover*nya (dalam Mobley,1986). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. 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 besar.

Gilmer (1966) berpendapat bahwa tingkat *turnover* yang 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 lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebelumnya (Porter dan Steer; Wanous dan Mobley,1986).

b. Lama kerja.

U. S. Civil Service Commission (1977) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama (dalam Mobley,1986).

Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*nya (Prihastuti, 1992). *Turnover* lebih banyak terjadi

pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson dkk, 1985). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

Karyawan sering pula menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerja-pekerja baru itu masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja-pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Mereka juga mempunyai kebanggaan atas senioritas mereka, karena itu mereka mempunyai rasa tanggung jawab lebih besar daripada pekerja-pekerja baru. Akibatnya secara langsung mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan (Handoyo, 1987).

c. Tingkat pendidikan dan inteligensi.

Mowday dkk (1982) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini Maier (1971) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi 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 intelegensi 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 intelegensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987).

d. Keikatan terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hom dkk (1979); Michaels dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982); Steel dan Ovalle (1984) menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya.

Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday dkk,1982). Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e. Kepuasan kerja.

Penelitian-penelitian yang dilakukan Mowday (1981); Michael dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*.

Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan Yukl, 1977). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya

Wexley dan Yukl (1977) mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

f. Budaya perusahaan.

Menurut Tani (dalam Manajemen dan Usahawan Indonesia, 1990) budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan. Budaya perusahaan mempengaruhi persepsi mereka, menentukan dan mengharapkan bagaimana cara individu bekerja sehari-hari dan dapat membuat individu tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya.

Robbins (1998) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang 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.

Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

II.A.3. Pengukuran *Turnover* dan Intensi *Turnover*

Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur secara langsung dengan menghitung indeks laju *turnover* secara kuantitatif, dan dinyatakan dalam persentase berdasarkan jangka waktu tertentu. Dalam hal ini harus dibedakan *turnover* yang dilakukan secara sukarela dan *turnover* karena suatu sebab. Formulasi yang paling sering digunakan menurut Mobley dan Seashore, dkk (1986) adalah:

$$LSP = \frac{P}{J} \times 100$$

Keterangan :

LSP = Laju seluruh pergantian karyawan

P = Jumlah keseluruhan pengunduran diri pada jarak yang berbeda, misalnya bulan atau tahun

J = Jumlah rata-rata karyawan dalam daftar gaji yang ditelaah

Beberapa cara lain pengukuran tingkat *turnover* menurut Mowday dkk (dalam Sunarso, 2000) adalah:

1. Rata-rata masa kerja, yakni jumlah masa kerja tiap karyawan dibagi jumlah karyawan.

2. Tingkat penambahan, adalah jumlah karyawan baru pada satu periode dibagi rata-rata jumlah karyawan pada periode tersebut.
3. Tingkat pemisahan diri, adalah jumlah karyawan yang memisahkan diri dari perusahaan untuk satu periode dibagi rata-rata karyawan pada periode tersebut.
4. Tingkat stabilitas, adalah jumlah karyawan yang tetap menjadi anggotaperusahaan itu dari awal hingga akhir satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
5. Tingkat ketidakstabilan, adalah banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan itu dari awal hingga satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
6. Tingkat ketahanan, adalah jumlah karyawan baru yang tetap menjadi karyawan dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.
7. Tingkat kehilangan, adalah jumlah karyawan baru yang keluar dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.

Penelitian ini tidak bermaksud melihat indeks *turnover* secara nyata dalam suatu perusahaan, namun lebih bersifat peramalan (*forecasting*) ke depan, yaitu dengan mengukur intensi *turnover* seorang karyawan pada suatu perusahaan.

Intensi menurut Fishbein dan Ajzen (1975) merupakan variabel terdekat dengan perilaku nyata yang akan dilakukan seseorang. Presthold (dalam Sunarso,2000) menyatakan bahwa intensi berperilaku yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan atau tidak melaksanakan perilaku tertentu merupakan determinan awal dari perilaku sebenarnya. Berdasar pendapat ini maka para pakar kemudian berasumsi bahwa perilaku seseorang dapat diprediksi dari intensinya.

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

Pengukuran intensi secara langsung menekankan pada isi intensi atau spontanitas keinginan untuk melakukan suatu perilaku tertentu tanpa memperhatikan proses yang mendahului terbentuknya intensi itu sendiri. Sebaliknya pengukuran

intensi secara tidak langsung berdasarkan pada model kerangka konseptual pembentukan perilaku, yaitu bahwa intensi merupakan fungsi dari dua determinan utama: sikap pribadi terhadap perilaku yang akan dilakukan (*attitude toward the behavior*) dan persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku termaksud (*subjektif norm*).

Sikap pribadi terhadap perilaku yang akan dilakukan mengarah pada kecenderungan yang muncul dari dalam diri individu. Sebaliknya norma subjektif merefleksikan pengaruh dan tekanan dari lingkungan sosial yang melingkupi individu. Berdasar pengertian ini maka dapat dikatakan bahwa individu akan berniat untuk melakukan suatu perilaku jika ia menganggap perilaku tersebut positif, serta jika ia percaya bahwa orang-orang disekitarnya berpandangan bahwa perilaku tersebut sudah semestinya dilakukan. Dari penjelasan ini kemudian diasumsikan bahwa semakin *favorable* sikap pribadi dan norma subjektif seseorang terhadap perilaku *turnover*, maka semakin tinggi intensinya untuk mewujudkan perilaku positif terhadap *turnover*, dan semakin rendah intensinya untuk melaksanakan perilaku negatif terhadap *turnover* (Fishbein dan Ajzen, 1975).

Pengukuran intensi *turnover* akan menghasilkan suatu ukuran yang menunjukkan seberapa kuat intensi seseorang untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja. Sesuai dengan pendapat Fishbein dan Ajzen (1975) bahwa intensi merupakan prediktor tunggal terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan oleh seseorang, maka penelitian tentang intensi *turnover* akan merupakan prediktor terbaik terhadap perilaku *turnover*.

C.

D. II. B. BUDAYA PERUSAHAAN

II.B.1. Pengertian dan Fungsi 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. Budaya dalam konteks yang umum sering diartikan sebagai semua hasil olah pikir manusia. Hal ini mencakup keyakinan, nilai dan perilaku yang ditunjukkan dalam kehidupan.

Menurut pandangan disiplin ilmu antropologi, kebudayaan adalah program mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-

nilai, kepercayaan dan pilihan perilaku yang sama. Kebudayaan adalah perangkat pemahaman yang penting yang sama-sama dianut oleh para anggota suatu masyarakat. Kebudayaan terdiri dari pola cara berpikir, merasa, menanggapi yang diperoleh melalui bahasa dan lambang yang menciptakan keunikan diantara berbagai kelompok manusia. Sistem nilai yang dianut bersama itu merupakan balok bangunan kebudayaan.

Hofstede (dalam Kast dan Rosenzweig, 1990) mendefinisikan kebudayaan sebagai kumpulan interaksi dari ciri-ciri umum yang mempengaruhi respon sekelompok manusia terhadap lingkungannya, sedangkan Koentjaraningrat (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.

Menurut Schein (Davis dan Newstrom, 1989) budaya adalah satu perangkat asumsi dasar dimana para anggota suatu kelompok menemukan cara untuk memecahkan masalah pokok dalam menghadapi kelangsungan hidup fisik dalam lingkungan eksternal (adaptasi) dan kelangsungan hidup sosial dalam lingkungan internal.

Kebudayaan memberikan pola cara berpikir merasa dan menanggapi yang menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan dalam kegiatan-kegiatan organisasi lainnya. 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 orang yang berhasil melaksanakan peranannya dan mencapai sasaran. Salah satu peranan terpenting dari *top management* adalah membentuk kebudayaan dengan kepribadiannya sehingga berpengaruh penting terhadap filsafat dan gaya manajemen (Kast dan Rosenzweig, 1990).

Kast dan Rosenzweig (1990) lebih lanjut menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama, yang berinteraksi dengan orang-orang dalam suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya perusahaan

sering diartikan sebagai sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya, yang membedakan perusahaan satu dengan yang lainnya.

Ouchi (1985) menyatakan bahwa budaya perusahaan tercakup dalam falsafah manajemennya, yang terdiri atas teori-teori, yang secara tersamar menjelaskan sasaran dan prosedur yang digunakan untuk mencapai sasaran itu, meliputi nilai-nilai dari pemilik perusahaan, karyawan, pelanggan dan pemerintah. Anggota yang sudah dapat memahami inti falsafah ini, dapat menentukan sendiri berbagai sasaran dan pedoman yang tidak terbatas jumlahnya untuk setiap keadaan. Suatu falsafah perusahaan memberikan pengertian tentang norma untuk bekerja dan hidup, menyarankan cara bertingkah laku dalam organisasi dan menunjukkan satu cara bagaimana organisasi bertingkah laku sebagai tanggapan terhadap karyawan, pelanggan dan masyarakat yang dilayaninya.

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 dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan. Miller menegaskan bahwa budaya perusahaan yang kuat akan memiliki sifat yang kompetitif. Sejumlah studi baru-baru ini menunjukkan bahwa kebudayaan yang kuat itu sangat membantu kesuksesan organisasi dengan menuntun perilaku dan memberi makna pada kegiatan-kegiatannya.

Budaya yang kuat merupakan pedoman yang kuat pula dalam menuntun perilaku, ia akan membantu 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.

Budaya perusahaan berfungsi sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas (Ouchi, 1985).

Fungsi budaya perusahaan menurut Robbins (1998) 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.

Menurut Mantera (1992) terdapat dua manfaat budaya perusahaan yaitu :

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

Budaya inilah yang digunakan untuk membedakan dengan perusahaan lain.

Dari berbagai definisi tentang perusahaan yang telah disebutkan di atas 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. Budaya perusahaan ini digunakan untuk membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain.

II.B.2. Konsep Budaya Perusahaan

Dari konsep budaya perusahaan yang luas dapat diringkas menjadi dua buah inti pemikiran yang mendasari. Konsep pertama yang diajukan oleh Sathe (dalam Sri S.R, 1990) adalah *content of culture*. Isi budaya perusahaan berkaitan dengan apa yang difikirkan, dikatakan, dilakukan, dan dirasakan oleh karyawan secara keseluruhan. Isi kebudayaan ini akan mempengaruhi arah dari perilaku seseorang. Internalisasi atau tertanamnya berbagai standard dalam organisasi menunjukkan bahwa isi budaya perusahaan telah diterima dan disepakati untuk menjadi bagian dari diri masing-masing karyawan. Isi atau tingkatan budaya tersebut terdiri dari tiga hal yaitu:

Visible artifact and creations adalah konstruk lingkungan organisasi : arsitektur, teknologi, tata ruang, cara berpakaian, pola perilaku yang visibel maupun audibel dan dokumen-dokumen.

Values adalah apa yang menjadi alasan dari perilaku, apa yang secara ideal menjadi alasan perilaku dan apa yang sering dirasionalisasikan dari perilaku.

Basic assumptions adalah asumsi-asumsi yang secara tipikal tidak disadari, namun secara aktual menentukan bagaimana anggota organisasi mengamati, berpikir dan merasakan.

Tiga lapis isi budaya perusahaan di atas memperlihatkan betapa dari suatu bentuk budaya perusahaan kita tidak cukup hanya dengan melihat bagaimana suatu kelompok membuat konstruk lingkungannya, atau mengenali adanya perilaku tertentu yang membedakan antara satu anggota dengan anggota lainnya, tetapi juga perlu ditelusuri adanya “*the underlying logic*” yaitu mengapa suatu kelompok bertindak dengan cara tertentu.

Isi budaya yang berlapis tiga di atas menjadi sesuatu yang khas bagi suatu organisasi. Kekhasan ini tergantung pada kelima hal berikut ini.

1. *Business environment* dimana setiap perusahaan berhadapan dengan realitas pemasaran yang tergantung pula pada produk, pesaing, pelanggan, teknologi, aturan pemerintah, dan sebagainya.
2. *Values* : konsep dasar dan keyakinan organisasi. Elemen inilah yang merupakan “jantung” atau inti dari budaya perusahaan.
3. *Heroes* : para perintis maupun staf pimpinan termasuk ke dalam kelompok ini. Mereka adalah kelompok orang-orang yang mewujudkan nilai-nilai budaya dan juga memberikan model-model peran yang nyata bagi pekerja untuk diikuti dan dipanuti.
4. *The Rites and Rituals* : rutinitas yang sistematis dan terprogram dalam kehidupan sehari-hari di perusahaan.
5. *The Cultural Network* : jaringan komunikasi yang utama, tetapi informal di dalam suatu organisasi. Elemen ini adalah *carrier* nilai-nilai perusahaan dan mitologi heroik.

Telah banyak dibuktikan dalam sejumlah penelitian di lapangan komunikasi maupun fakta-fakta bahwa komunikasi informal lebih mendapatkan perhatian orang dan dipercaya sebagai informasi yang benar. Melalui jalur inilah cerita-cerita mitos seperti kehebatan tentang para pendahulu, dapat ditanamkan kepada para anggota yang datang kemudian.

Hal-hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat Robbins (1991) yang menyebutkan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya perusahaan yaitu :

1. *Individual initiative* : tingkat tanggung jawab kebebasan dan ketergantungan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance* : seberapa jauh resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggota.
3. *Direction* : menciptakan organisasi yang objektif dan berpenampilan seperti yang diharapkan.
4. *Integration* : unit yang mendorong keselarasan dalam organisasi.
5. *Management support* : manajer memberikan komunikasi yang jelas dan mendorong bawahannya.
6. *Control* : peraturan yang digunakan untuk mengatur tingkah laku karyawan.
7. *Identity* : merupakan cara bagi anggota dalam mengidentifikasi diri pada perusahaan.
8. *Performance-reward* : tingkat penghargaan yang diberikan perusahaan kepada anggotanya.
9. *Conflict tolerance* : tingkat toleransi terhadap konflik yang muncul dalam organisasi.
10. *Communication pattern* : tingkat komunikasi yang dibatasi oleh hirarki formal dari otoritas.

Konsep kedua adalah kekuatan budaya perusahaan. Kekuatan budaya perusahaan dapat ditandai dengan adanya homogenitas dan stabilitas dari anggota perusahaan ketika mereka berada dalam suatu pengalaman bersama yang panjang dan intens. Suatu kelompok anggota organisasi jika berhasil mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan mempertahankan kelangsungan organisasi dalam waktu yang panjang, pengalaman yang bervariasi dan berkadar intens, maka jadilah organisasi itu berbudaya perusahaan yang kuat dan dapat dibedakan dari yang lain.

Ciri khusus yang menentukan kekuatan budaya perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Banyak asumsi penting yang disepakati. Ketebalan asumsi ini bervariasi untuk setiap organisasi. Budaya yang “tebal” memiliki banyak asumsi penting yang disepakati bersama. Pada umumnya, budaya yang sarat dengan nilai dan kepercayaan yang disepakati anggota adalah budaya yang kuat. Disebut kuat karena mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku anggota.
2. Banyak asumsi penting yang tersebar secara luas (*extent of sharing*) diantara karyawan. Penyebaran asumsi ini dimaksudkan dengan disertai adanya

internalisasi atau tertanamnya dengan kuat asumsi-asumsi tersebut. Budaya yang menyebar lebih luas, ditandai dengan nilai dan kepercayaan yang secara merata lebih dihayati, karena semakin banyak orang yang terbimbing oleh nilai dan kepercayaan itu.

3. Nilai dan kepercayaan yang disepakati oleh anggota organisasi tersebut dapat ditentukan secara jelas. Manfaat relatif serta hubungan antar nilai dan kepercayaan itu satu sama lain benar-benar jelas dan tidak berarti ganda (*ambiguous*) (Sri S.R., 1990).

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

1. Asas tujuan yaitu, seberapa jauh anggota memahami tujuan 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 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 dalam perusahaan antar anggota 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:

1. Motivasi berdasarkan imbalan materi menjadi semakin tidak memadai. Kebutuhan seseorang akan berubah dari kebutuhan materi menjadi kebutuhan yang bersifat spiritual (kepuasan diri).

2. Sifat pekerjaan menjadi lebih kognitif dari pada fisik. Pekerja masa kini lebih dituntut untuk berpikir kreatif demi kemajuan perusahaan.
3. Pekerja masa kini lebih memiliki peluang untuk memilih pekerjaan yang lebih menyenangkan.
4. Adanya kecenderungan penurunan jumlah manajer, yang digantikan dengan para pekerja berpendidikan.
5. Dalam era globalisasi, kompetisi tidak lagi terbagi dalam bidang teknologi tetapi juga dalam kemampuan manajemen.

Miller (1987) berpendapat atas dasar kenyataan yang ada 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 sebagai dasar bagi suatu budaya perusahaan baru (dalam masa mendatang) dan kompetitif. Butir-butir tersebut sebagai nilai-nilai utama karena dapat diterapkan pada semua organisasi manajemen dan pada kenyataannya banyak perusahaan yang telah berhasil menggunakan nilai-nilai tersebut. Oleh karenanya, penelitian ini akan menggunakan pendapat Miller mengenai budaya perusahaan.

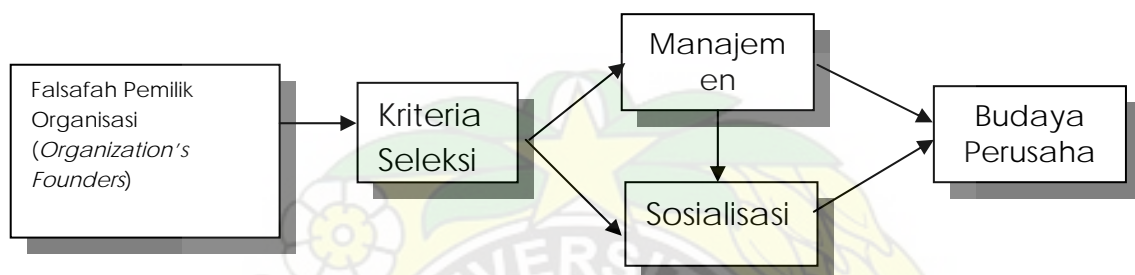
Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan selain bersifat sebagai faktor yang dipengaruhi dapat pula berfungsi sebagai *determinant factor* yang mampu mempengaruhi sesuatu gejala. Terdapat beberapa faktor yang relevan dengan fungsi-fungsi di atas antara lain intensi *turnover*.

II.B.3. Perubahan Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan berasal dari falsafah pendirinya, selanjutnya kriteria pengaruh yang kuat tersebut digunakan untuk menyeleksi karyawan. Dari kriteria tersebut akan diketahui perilaku yang dapat diterima dan perilaku yang tidak dapat diterima. Sosialisasi yang dilakukan karyawan untuk meraih kesuksesan tergantung pada kedua hal tersebut di atas dan manajemen puncak akan memilihkan cara-cara sosialisasi.

Menurut Robbins (1998) budaya perusahaan disosialisasikan dengan berbagai bentuk diantaranya adalah dengan:

1. *Stories* : cerita turun-temurun tentang perusahaan, bagaimana peraturan perusahaan, bagaimana reaksi terhadap kesalahan yang pernah dilakukan perusahaan dan sebagainya.
2. *Ritual* : kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan utama.
3. *Material Symbol* : barang-barang yang dipergunakan untuk melakukan kegiatan perusahaan.
4. *Language* : setiap kelompok biasanya mempunyai bahasa khusus yang hanya dimengerti oleh kelompok tersebut.



Gambar 2. Munculnya budaya perusahaan (Robbins, 1998).

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, sedangkan pengaruh dari luar mencakup faktor-faktor seperti ekonomi pasar, perubahan teknologi, dan perubahan peraturan pemerintah.

Menurut Minner (1988) mengelola perusahaan adalah melakukan sesuatu terhadap budaya tersebut. Hal ini dapat berarti memperkuat, memperlemah, mengembangkan, melakukan sosialisasi, memelihara atau bahkan merubahnya. Perubahan dapat dilakukan dengan menggunakan simbol organisasi yang baru, membuka sosialisasi ke dalam (karyawan), membuka komunikasi ke luar (publik) dan *training* yang ekstensif serta resosialisasi.

Minner selanjutnya menyebutkan adanya lima pendekatan dalam melakukan perubahan yaitu :

1. Mengidentifikasi norma yang berlaku.
2. Merumuskan arah atau tujuan perusahaan.
3. Memperkenalkan norma baru.

4. Mengidentifikasi perbedaan dan masalah yang muncul.
5. Mengatasi perbedaan norma tersebut.

Kenyataan menjelaskan bahwa perubahan budaya perusahaan terjadi karena mengikuti kondisi yang ada pada saat itu misalnya :

1. Terjadinya suatu krisis yang menyebabkan terjadinya kemunduran finansial dalam perusahaan, adanya persaingan teknologi, kehilangan sebagian besar pelanggan, dan sebagainya.
2. 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.
3. Organisasi perusahaan yang baru dan kecil. Perusahaan yang masih baru berkembang lebih mudah dibentuk kebudayaannya dari pada perusahaan yang sudah lama. Hal itu terjadi karena lebih mudah bagi manajemen untuk mengkomunikasikan nilai-nilai baru ketika perusahaan itu masih baru dan kecil.
4. Budaya yang 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 (Robbins,1998).

Lebih lanjut Robbins (1998) 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 diinginkan.
3. Menyeleksi dan mempromosi 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.

Cara yang dipergunakan 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).

Dari berbagai pendapat yang diungkapkan para ahli tentang perubahan budaya perusahaan dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan terbentuk karena adanya sosialisasi yang terjadi di dalam perusahaan maupun dengan pihak luar. Disamping itu perubahan budaya 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 konsensus dan partisipasi sehingga menumbuhkan rasa saling percaya.

II.B.4. Pengukuran Budaya Perusahaan

Pengukuran budaya perusahaan 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. Dengan kata lain pengukuran ini akan melihat bagaimana anggota perusahaan melihat organisasi mereka (Robbins,1986).

Sementara itu Schein (dalam Dewi, 1993) menyatakan bahwa mengukur budaya perusahaan, berarti melihat “kekuatan” atau “jumlah” budaya tersebut. Kekuatan atau jumlah budaya tersebut dapat dijelaskan dalam dua terminologi, yaitu :

1. Homogenitas dan stabilitas dari anggota kelompok
2. Panjang dan intensitas pengalaman yang telah ditanggung bersama kelompok.

Pengukuran budaya perusahaan, dengan demikian bukanlah untuk mengetahui bentuk budaya itu sendiri, melainkan untuk mengetahui sampai sejauh mana 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 anggotanya sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dalam penelitian ini pengukuran budaya perusahaan dilakukan 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 anggotanya sesuai dengan tujuan perusahaan.

B. II. C. KEPUASAN KERJA

II. C. 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan Yukl, 1977). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Wexley dan Yukl (1977) secara umum mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Blum dan Naylor (1968) mengemukakan pendapatnya bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum sebagai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Pandangan ini juga digunakan oleh Schultz (1970) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap atau sekumpulan sikap individu terhadap pekerjaannya. Dari berbagai pendapat dan pandangan yang telah disebutkan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja bagi karyawan sangat diperlukan karena kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan produktivitas. Adanya ketidakpuasan pada para karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antar karyawan dan atasan, dan juga pemogokan) sehingga menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas, sedangkan menurut Robbins (1991) karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya dengan empat cara sebagai berikut, pertama, keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di tempat lain. Kedua, bekerja dengan seenaknya (misalnya terlambat datang, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja). Ketiga, membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan

tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah. Keempat, menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik.

II. C. 2. 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. Menurut Locke (dalam Wexley dan Yukl, 1977; As'ad, 1987) 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. Bila ternyata yang didapat lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terdapat *discrepancy*, hal ini disebut dengan *positive discrepancy*. Sebaliknya jika kenyataan yang didapatkan jauh di bawah batas minimum yang diinginkan maka akan terjadi ketidakpuasan, hal ini disebut *negative discrepancy*. Pandangan ini yang kemudian disebut sebagai “*Discrepancy Theory*” yang pertama kali dikembangkan oleh Porter.

Adam (dalam Wexley dan Yukl, 1977) berpendapat bahwa kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan seseorang tergantung dari apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setingkat, sekantor maupun di tempat lain. Pendapat ini yang menjadi prinsip dasar dari “*equity theory*” yang dikembangkan oleh Adam. Menurut teori ini ada tiga elemen *equity* yaitu: *input*, *outcomes*, 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. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti : gaji, simbol status, kesempatan berprestasi, pengakuan. Menurut teori ini, seseorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan rasio *input* dan *outcomes* yang dimiliki dengan orang lain, sedangkan yang menjadi orang pembanding dapat orang lain di perusahaan yang sama atau perusahaan lain, dapat juga membandingkan dengan dirinya sendiri di waktu yang lampau. Bila perbandingan itu dirasakan cukup adil (*equity*) maka ia akan merasa puas, demikian juga sebaliknya.

Pendapat lain mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg, 1966). Maksudnya, kepuasan dan

ketidakpuasan kerja itu bukan merupakan suatu variabel yang bisa digambarkan dalam satu kontinum kepuasan dan ketidakpuasan. Pendapat ini kemudian disebut sebagai “*two factor theory*”. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*, untuk kelompok *satisfiers* kadang-kadang diberi nama *intrinsik factor, job content, motivator*. Sebutan lain yang digunakan untuk kelompok *dissatisfiers* adalah *ekstrinsik factor, job context, dan hygiene factor*.

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. Menurut Herzberg (1966) hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor-faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfiers adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan seperti : peraturan dan administrasi perusahaan, teknik pengawasan, upah, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan, status (Wexley dan Yukl, 1977). Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan. Menurut Herzberg (1966) bahwa kelompok yang dapat memacu seseorang untuk bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfiers*.

II. C. 3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh pekerjaan semata, melainkan juga faktor-faktor sosial dan diri individu karyawan itu sendiri. Menurut Wexley dan Yukl (1977); Robbins (1991) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja, dan kesempatan untuk maju. Faktor-faktor individual yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat-sifat kepribadian dan pengalaman masa lampau.

Dari berbagai pendapat tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor individual, meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut dan sifat kepribadian.
2. Faktor diluar individu yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work*), termasuk tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya pekerjaan.
- 2) Mutu pengawasan dan pengawas (*supervision*), termasuk didalamnya hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
- 3) Rekan sekerja (*co-workers*), meliputi hubungan antar karyawan.
- 4) Promosi (*promotion*), berhubungan erat dengan masalah kenaikan pangkat atau jabatan, kesempatan untuk maju, pengembangan karir.
- 5) Gaji yang diterima (*pay*), meliputi besarnya gaji, kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
- 6) Kondisi kerja (*working conditions*), meliputi jam kerja, waktu istirahat, lingkungan kerja, keamanan dan peralatan kerja.
- 7) Perusahaan dan manajemen (*company and management*), berhubungan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, perhatian perusahaan kepada kepentingan karyawannya dan sistem penggajian.
- 8) Keuntungan bekerja di perusahaan tersebut (*benefits*), seperti pensiun, jaminan kesehatan, cuti, THR (Tunjangan Hari Raya) dan tunjangan sosial lainnya.
- 9) Pengakuan (*recognition*), seperti pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan, penghargaan terhadap prestasi karyawan dan juga kritikan yang membangun.

II. D. HUBUNGAN BUDAYA PERUSAHAAN DENGAN INTENSI *TURNOVER*

Setiap individu yang memasuki suatu organisasi kerja membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang 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 pada saat itu. Informasi tentang perusahaan berupa karakteristik perusahaan tersebut. Karakteristik suatu perusahaan dapat dilihat dari budaya perusahaan yang ada. Budaya perusahaan seperti yang telah dikemukakan di atas 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. Individu yang dapat menerima budaya perusahaannya akan bertahan di perusahaan tersebut karena mempunyai kesamaan nilai-nilai dan tujuan dengan organisasi atau perusahaannya.

Robbins (1998) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang 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.

Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang pada akhirnya akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan, jadi dapat dikatakan terdapat hubungan negatif antara budaya perusahaan dengan intensi *turnover*.

II. E. HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI *TURNOVER*

Kepuasan kerja seseorang dapat mempengaruhi perilaku kerja seseorang, misalnya dalam bentuk efektivitas kerja, prestasi kerja, partisipasi aktif, dan kemauan untuk tetap menjadi anggota (Esiyannera, 1991).

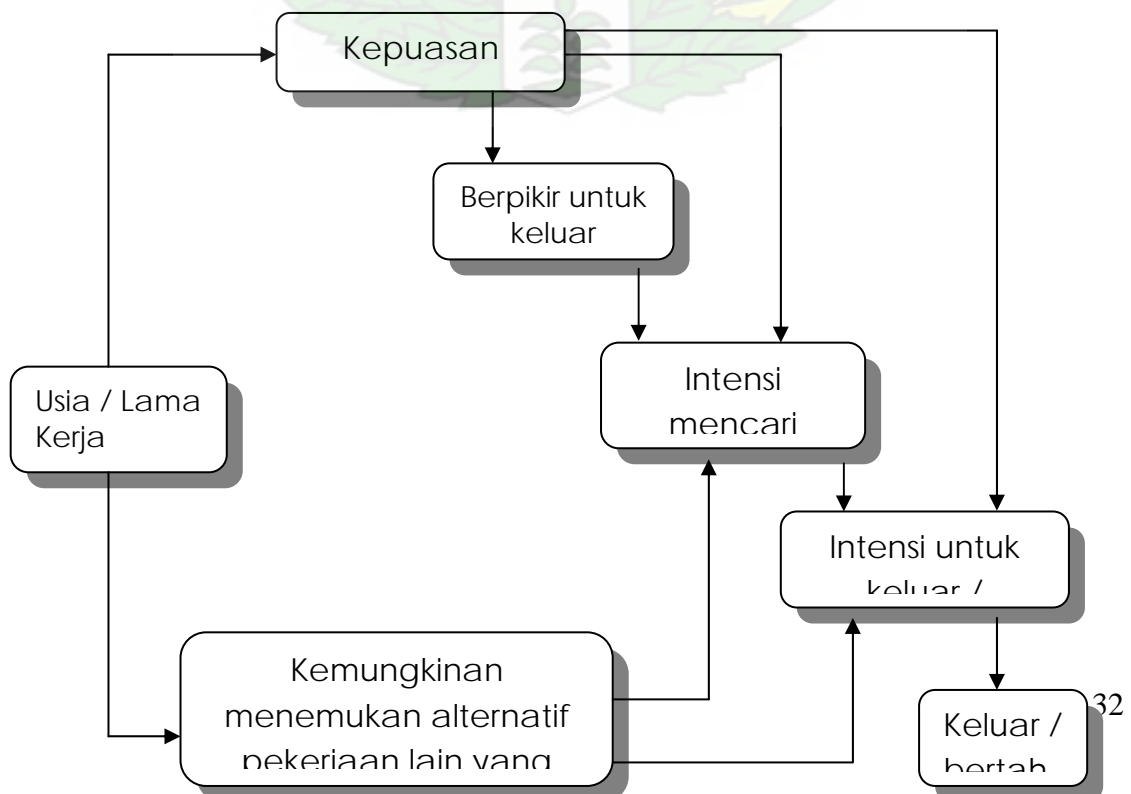
Mitchell (1982) menyebutkan ada empat hal yang merupakan akibat dari kepuasan kerja, yaitu *turnover*, absensi, kesehatan, dan produktivitas. *Turnover* dan absensi merupakan akibat langsung yang muncul karena tidak adanya kepuasan kerja pada karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu apabila terdapat kepuasan kerja yang tinggi pada para karyawan, maka dapat diharapkan bahwa *turnover* dan absensi akan berada pada tingkat yang paling rendah.

Banyak penelitian yang dilakukan oleh para ahli seperti Brayfield dan Crockett (dalam Wexley dan Yukl, 1977), Mobley dkk (1979), Muchinsky dan Tuttle (1979), Porter dan Steer (1983), Robbins (1989), dan Riggio (1990), berkesimpulan bahwa semakin tidak puas seorang karyawan dengan pekerjaannya, maka semakin besar kemungkinan terjadinya *turnover*.

Kepuasan kerja pada karyawan memiliki arti penting bagi suatu perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan apa yang didapatkan maka ia akan bertahan di perusahaan itu dan mampu bekerja secara produktif. Mobley dkk (1978) menyatakan kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Intensi untuk berhenti pada akhirnya memiliki hubungan signifikan terhadap *turnover* sebenarnya.

Karyawan dalam bekerja akan mengevaluasi apa yang diperoleh dari pekerjaannya. Motowildo dan Lawton (1984) mengemukakan kepuasan kerja mempengaruhi intensi karyawan untuk keluar dan ini merupakan hasil dari harapan karyawan terhadap pekerjaannya sekarang. Ketidakpuasan kerja akan menyebabkan adanya perasaan negatif terhadap pekerjaan, rendahnya pemenuhan diri, pesimis terhadap masa depannya, sehingga karyawan bersangkutan akan berorientasi untuk berganti pekerjaan. Kondisi seperti ini menyebabkan individu mulai berpikir untuk berhenti kerja dan berusaha mencari peluang kerja baru dan berniat untuk keluar dari pekerjaannya sekarang.

Mobley (1978) berpendapat bahwa perasaan tidak puas dapat menimbulkan pikiran untuk keluar pada karyawan yang dilanjutkan dengan upaya mencari pekerjaan lain. Jika kerugian yang akan ditanggung akibat keluar dari pekerjaan terlalu tinggi, maka individu akan mengevaluasi kembali pekerjaannya (peninjauan kembali terhadap perasaan tidak puasnya itu), mengurangi pikiran untuk keluar, dan melakukan alternatif lain dari *turnover* seperti mangkir dari pekerjaan atau berperilaku pasif terhadap pekerjaan. Jika kerugian yang akan ditanggung tidak terlalu tinggi dan ada pekerjaan lain yang lebih baik, maka ini akan merangsang intensi karyawan untuk keluar, yang diikuti dengan keluarnya karyawan dari perusahaan itu, tetapi jika pekerjaan lain itu tidak lebih baik, maka ini akan membuat karyawan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya semula.



Gambar 3 : Hubungan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* dengan kerangka teori proses *turnover* karyawan dari Mobley (dalam Muchinsky, 1987).

Kuskel (1979) menyatakan bahwa sebab *turnover* yang utama adalah karena perusahaan tidak menyadari kebutuhan-kebutuhan mendasar pada pekerja-pekerjanya. Para karyawan tidak hanya mengharapkan upah atau gaji yang tinggi, atau keamanan kerja yang baik tetapi juga mengharapkan pekerjaan yang menarik dan kemandirian atau kewenangan untuk menyelesaikan suatu tugas. Kegagalan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan ini akan membentuk sikap negatif dari karyawan terhadap pekerjaannya berupa ketidakpuasan. Apabila karyawan menemukan kesempatan yang tepat dan ada pekerjaan lain yang lebih menarik minatnya, maka ia akan segera keluar dan berpindah ke perusahaan lain.

Pekerja-pekerja yang melakukan *turnover* umumnya ditemukan sebabnya karena mereka merasa tidak puas dengan manajemen perusahaan, kualitas dan sifat-sifat dari kondisi kerja, besarnya upah, perasaan diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan, dan mutu pengawasan yang tidak memadai. Kondisi-kondisi tersebut akan membuat pekerja merasa dikecewakan dan tidak dihargai (Sunarso, 2000).

BAB III

KESIMPULAN DAN SARAN

C. III. A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa budaya perusahaan dan kepuasan kerja berhubungan dengan intensi turnover karyawan. Hubungan antara budaya perusahaan dan kepuasan kerja dengan intensi turnover karyawan bersifat negatif, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan dan semakin kuat budaya perusahaan maka semakin rendah tingkat intensi turnover karyawan.

III. B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran yang dapat diberikan dalam tulisan ini adalah dengan diketahuinya bahwa budaya perusahaan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi turnover karyawan maka sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dan memperkuat budaya perusahaan yang ada sebagai pedoman bagi karyawan untuk bekerja sehingga dapat mencegah terjadinya *turnover* karyawan yang tidak dikehendaki.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, H. J. and Fieldman, D. C. 1982. A Multivariate Analysis of the Determinan of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol 67. Hal 350-360.
- As'ad, M. 1987. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Beach, D. S. 1980. *Personnel. The Management of People At Work*. New York: Mc Millan Publishing Company.
- Blum, M. L. dan Naylor, J. C. 1968. *Industrial Psychology: The Theoritical and Social Foundation*. New York: Harper and Row Publisher.
- Cascio, W. F. 1987. *Applied Psychology in Personnel Management* (3rd.ed). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Davis, K. and Newstrom, J. W. 1989. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill Book Company Inc.
- Dewi, S. L. P. 1993. Hubungan Antara budaya perusahaan dengan kepuasan kerja dan Keikatan Kerja di Ambarukmo Palace Hotel Yogyakarta. *Skripsi*. (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Dunnette, M. D. 1976. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Esiyannera. 1991. Hubungan Antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* Pada Kantor Pusat Bank Duta Jakarta. *Skripsi*. (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Fishbein, M., and Ajzen, I. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co.
- Gilmer, V. H. 1966. *Industrial Psychology*. USA: McGraw Hill Book Company Inc.
- Handoyo, R. 1987. Hubungan Keikatan terhadap Perusahaan dengan kepuasan kerja, Absensi dan Intensi Turn Over Karyawan Pada PT Busana Rama Textil dan Garment di Tangerang Jawa Barat. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.

- Hartati, T. 1992. Hubungan Antara Persepsi terhadap Peluang Pengembangan Karir dengan Intensi Turnover pada Karyawan PT. Rajawali Nusantara Indonesia di Jakarta. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Herzberg, F. 1966. *The Motivation to Work*. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Jackofsky, E. F. and Peter, L. H. 1983. Job Turnover versus Company Turnover Reassessment of The March and Simon Participation Hypothesis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 68. Hal. 490-495.
- Kast, F. E. dan Rosenzweig, J. E. 1990. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Kerlinger, F. N. 1992. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Terjemahan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Koentjaraningrat. 1986. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Cetakan keenam. Jakarta: Penerbit Aksara Baru.
- Lukitomo, A. 1991. Pengaruh Tipe Kepemimpinan terhadap budaya perusahaan di PT Asuransi Wahana Tata Jakarta. *Skripsi*. (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Maier, N. R. F. 1971. *Psychology in Industry*. Cambridge: The Riverside Press.
- Mantera, I. G. M. 1992. Peranan Manajemen Dalam Pengembangan budaya perusahaan Pengalaman IBM. *Manajemen Indonesia Memasuki Era Globalisasi*. Forum Komunikasi Manajer Indonesia. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Michaels, C. E. and Spector, P.E. 1982. Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 67. Hal. 53-59.
- Miller, L. M. 1987. *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan mengenai budaya perusahaan Modern*. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Minner, J. B. 1988. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House. Business Division.
- Mitchell, R. T. 1982. *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior*. Tokyo: Mc Graw Hill International Book Co.

- Mobley, W. H. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Motowildo, S. J. 1983. Predicting Sales Turnover from Pay Satisfaction and Expectation. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 69. Hal 157-166.
- Mowday, R. T. 1981. Viewing Turnover From The Perspective of Those Who Remain. The Relationship of Job Attitudes to Attribution of the Causes of Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 66. Hal 113-115.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. 1982. *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absentism, and Turnover*. London Academic Press.
- Muchinsky, P. M. 1987. *Psychology Applied to Work*. Chicago : Dorsey Press.
- Ningsih, S. N. 1995. Hubungan Antara budaya perusahaan dengan Keikatan Karyawan terhadap Perusahaan. *Skripsi*. (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Ouchi W. G. 1985. *Teori Z : Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang dalam Dunia Bisnis*. Terjemahan. Jakarta: Aksara Persada.
- Parson, C. K., Herold, D. M., and Leatherwood, M. L. 1985. Turnover During Initial Employment: A Longitudinal Study of the Role of Causal Attributions. *Journal of Applied Psychology*. Vol 70. Hal 337-341.
- Patricius, I. S. 1992. Hubungan Locus of Control, Kepuasan Kerja dan Persepsi Pasar Tenaga Kerja dengan Intensi Pengunduran Diri. *Skripsi*. Tidak diterbitkan. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Prihastuti, 1991. Hubungan Antara Komitmen Kerja, Usia, Masa Kerja, Status Perkawinan, dan Tingkat Gaji dengan Intensi Turnover pada Perawat di RSU Fatmawati Jakarta Selatan. *Skripsi*. (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Robbins, S. P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*. Eight Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schultz, D. P. dan Schultz, S. E. 1994. *Psychology and Work Today. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (6th ed.). USA: McMillan Publishing Company.

Scott, W. D. 1977. *Personnel Management: Principles, Practice, and Point of View*. New Delhi: Tata Mc Graw Hill Book Co. Ltd.

Sri, S. R. 1990. Budaya Perusahaan dan Kaitannya dengan Produktivitas. *Manajemen dan Usahawan Indonesia* No. 3 th. XIX Maret 1990.

Steel, R. P. and Ovalle, N. K. 1984. A Review and Meta Analysis on the Relationship Between Behavioral Intention and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol 69. Hal 673-686.

Steers, R. M., dan Porter, L. W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. USA. McGraw Hill Book Co.

Sunarso, W. 2000. Hubungan Antara kepuasan kerja dan Peran Faktor-faktornya terhadap intensi *turnover* pada Wiraniaga Toserba Progo Yogyakarta. *Skripsi*. (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.

Wexley, K. N. dan Yukl, G. A. 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

