

MENGUAK TABIR

Kepuasan Kerja Karyawan

Karakteristik suatu perusahaan dapat dilihat dari budaya perusahaan yang ada. Budaya perusahaan 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.

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. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh pekerjaan semata, melainkan juga faktor-faktor sosial dan diri individu karyawan itu sendiri.



Penerbit Mitra Cendekia Media
FB: Penerbit Mitra Cendekia
HP/WA: 0812-7574-0738
Website: www.mitracendekia.com



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

PENDIDIKAN



Tugimin Supriyadi
Didi Rochyadi Mangkupradja

MENGUAK TABIR KEPUASAN KERJA KARYAWAN



MENGUAK TABIR

Kepuasan Kerja Karyawan



Tugimin Supriyadi
Didi Rochyadi Mangkupradja



MENGUAK TABIR KEPUASAN KERJA KARYAWAN

UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat ciptaan dan/atau produk hak terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu ciptaan dan/atau produk hak terkait dapat digunakan tanpa izin pelaku pertunjukan, produser fonogram, atau lembaga penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MENGUAK TABIR KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Tugimin Supriyadi
Didi Rochyadi Mangkupradja



MENGUAK TABIR KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Tugimin Supriyadi
Didi Rochyadi Mangkupradja

Editor :
Dwi Fadhila

Desainer:
Siska Wulandari

Sumber Gambar Kover:
www.freepik.com

Penata Letak:
Dwi Fadhila

Proofreader :
Tim Mitra Cendekia Media

Ukuran :
viii, 137 hlm, 15,5x23 cm

ISBN :
978-623-176-285-6

Cetakan Pertama :
Oktober 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Anggota IKAPI: 022/SBA/20
PENERBIT MITRA CENDEKIA MEDIA

Kapalo Koto No. 8, Selayo, Kec. Kubung, Kab. Solok
Sumatra Barat – Indonesia 27361
HP/WA: 0812-7574-0738
Website: www.mitracendekiamedia.com
E-mail: mitracendekiamedia@gmail.com

Daftar isi



PRAKATA	vii
----------------	------------

BAB I MENGENAL MANAGEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	1
B. Kompensasi	12
C. Motivasi	22
D. Kinerja Karyawan	33

BAB II KARYAWAN DAN *TURNOVER*

A. Faktor dan Pengaruh Sikap Karyawan	41
B. Fenomena <i>Turnover</i>	42
C. Karyawan dan Alasan <i>Turnover</i>	43

BAB III FAKTOR *TURNOVER* INTERNTION KARYAWAN

A. Intensi Keluar (<i>Turnover intention</i>)	47
B. Kepuasan Gaji	54
C. Kepuasan Kerja	58
D. Komitmen Organisasi	67
E. Kematangan karier	75

BAB IV BUDAYA PERUSAHAAN DAN INTENSI TURNOVER

A. Budaya Perusahaan _____ 103

B. Hubungan Budaya Perusahaan Dan Kepuasan Kerja
dengan Intensi *Turnover* _____ 124

DAFTAR PUSTAKA _____ **131**

TENTANG PENULIS _____ **139**

prakata



Puji dan syukur kepada Allah Swt., atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan baik.

Penulis berharap buku ***Menguk Tabir Kepuasan Kerja Karyawan*** ini dapat menambah wawasan serta pengetahuan bagi para pembacanya serta dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyelesaian buku ini.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penyusunan buku baik itu dalam hal ejaan dan tata bahasa, materi, maupun tata letak. Maka dari itu, sudilah kiranya para pembaca dapat memaklumi dan memberikan kritik serta saran yang membangun agar penulis dapat menjadi lebih baik dalam penyusunan buku berikutnya. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Oktober, 2023

Penulis

Bab 1

MENGENAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 2) menyatakan bahwa manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya.

Menurut (Prasadja Ricardianto 2018, 15) menyatakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

Menurut (H. Suparyadi 2015, 2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang

optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Menurut (Bray & Rue 2015, 2) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengoordinasian sumber daya manusia.

Menurut (Mangkunegara 2016, 7) mengatakan bahwa MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 6) yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi,

pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting

dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap

kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah- masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (Research & Development), serta menyelenggarakan gerakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu.

Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan normal sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat menghendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- 3) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- 4) Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.

5) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

3. Pengembangan SDM

Menurut (Prasadja Ricardianto 2018, 19) menyatakan bahwa kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi, yaitu

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi;
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan;
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat;
- d. Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi;
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif);
- f. Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional;
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Menurut (Prasadja Ricardianto 2018, 19) menyatakan bahwa Kegunaan Pengembangan SDM bagi Pegawai, yaitu

- a. Keputusan lebih baik;
- b. Kemampuan menyelesaikan masalah;
- c. Internalisasi dan operasional faktor motivasional;
- d. Dorongan meningkatkan kemampuan kerja;

- e. Memperbesar rasa percaya diri;
- f. Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan;
- g. Meningkatkan kepuasan kerja;
- h. Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu;
- i. Memperbesar tekad untuk mandiri.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 78) menyatakan bahwa kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Menurut (Kreitner dan Kinicki 2018, 109) menyatakan bahwa kompensasi adalah insentif moneter yang terikat pada hasil atau pencapaian.

Menurut H. Suparyadi (2015, 271) menyatakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial.

Menurut (Byars & Rue 2015, 152) menyatakan bahwa kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* (imbalan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan sifatnya berwujud) yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benefits*).

Menurut (J. Long 2016, 219) menyatakan bahwa kompensasi adalah bagian dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, tapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi.

2. Dimensi Kompensasi

Menurut (Mondy 2018, 110) adalah sebagai berikut:

- a. Kompensasi Finansial
 - 1) Langsung: upah, gaji, komisi, dan bonus.
 - 2) Tidak langsung (tunjangan): tunjangan wajib (jaminan sosial, tunjangan pengangguran, ganti rugi karyawan, cuti keluarga dan pengobatan) dan tunjangan tidak wajib (perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun dan layanan karyawan).

b. Kompensasi Non Finansial

- 1) Pekerjaan: variasi keterampilan, signifikansi tugas, tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian.
- 2) Lingkungan kerja (kebijakan yang baik, manajer yang berkemampuan, karyawan yang berkompeten, rekan kerja yang menyenangkan, simbol status yang pantas dan kondisi kerja). Dan fleksibilitas tempat kerja (waktu yang fleksibel, pembagian jabatan, kerja paruh- waktu, lebih banyak kerja, lebih sedikit jam, kebijakan- kebijakan yang sehat, pengawasan yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

3. Fungsi Kompensasi

Menurut (Samsuddin 2016, 225) adalah sebagai berikut:

a. Pengalokasian SDM secara Efisien

Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

- b. Penggunaan SDM secara lebih Efisien dan Efektif
Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi
- c. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi Negara secara keseluruhan.

4. Tujuan Kompensasi

Menurut (Prasaja Ricardianto (2018, 111) adalah sebagai berikut:

- a. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan.

Sistem balas jasa yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan *qualified* dan sebaliknya sistem balas jasa yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified*.

- b. Menjamin keadilan

Perusahaan memberikan balas jasa yang sesuai untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada perusahaan.

c. Menghargai perilaku yang diinginkan

Bila karyawan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan sistem balas jasa secara umum adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi Sumber Daya Manusia berkualitas dapat tercapai.

5. Jenis Kompensasi

Menurut (H. Suparyadi 2015, 272) terdiri dari dua macam, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung.

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan selama karyawan tersebut masih aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kompensasi langsung dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial.

1) Kompensasi Finansial

Gaji adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan, yaitu dengan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Di dalam gaji ini sudah termasuk kompensasi atas lamanya seorang karyawan mengabdikan di organisasi atau perusahaan. Artinya adalah bahwa dua orang karyawan yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi penerimaan gajinya dapat berbeda karena mereka berbeda dalam hal lamanya mengabdikan (masa kerja) di organisasi atau perusahaan tersebut.

a) Upah

Upah adalah imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Berbeda dengan gaji yang besarnya diberikan secara tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan oleh karyawan

tersebut. Dalam upah ini termasuk pula upah yang diberikan kepada karyawan yang sudah menerima gaji, tetapi mereka juga melakukan kerja lembur atau *overtime*.

b) Tunjangan.

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya sebagai tuntutan pekerjaan yang melebihi karyawan lain, baik pikiran, tenaga, dan psikologis. Tunjangan ini terdiri dari tunjangan jabatan, tunjangan fungsional, tunjangan istri, dan tunjangan anak.

c) Insentif.

Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif juga diberikan kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan potensi risiko cukup tinggi, misalnya kemungkinan terjadi gangguan kesehatan yang

disebabkan oleh pekerjaan itu (contoh, petugas di bagian radiologi di rumah sakit, petugas bagian arsip, dan lain-lain), karyawan yang melaksanakan tugas khusus (di luar tugas rutin), dan lain- lain.

2) Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk fasilitas yang diberikan kepada karyawan selama mereka aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan. Kompensasi nonfinansial diberikan sebagai imbalan kepada karyawan tertentu atau seluruh karyawan, seperti mobil atau bus dinas, perumahan atau mess, balai kesehatan perusahaan atau asuransi tenaga kerja, atau saham.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan yang sudah mengakhiri masa baktinya di organisasi atau perusahaan karena pensiun atau meninggal dunia, sebagai penghargaan atas jasa-jasa karyawan tersebut selama mengabdikan diri di organisasi atau

perusahaan. Kompensasi tidak langsung dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1) Kompensasi Finansial

Pensiun penuh. Kompensasi finansial tidak langsung yang berupa uang pensiun diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena telah mencapai batas usia pensiun maksimal. Uang pensiun ini biasanya diberikan sampai karyawan bersangkutan meninggal dunia.

a) Pensiun dini. Kompensasi finansial tidak langsung yang diberikan kepada mereka yang pensiun dini dengan masa kerja minimal tertentu, jumlahnya lebih kecil daripada kompensasi yang diberikan kepada mereka yang pensiun penuh.

b) Pesangon. Pesangon merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena melakukan suatu pelanggaran yang berdasarkan peraturan yang berlaku dapat dikenai sanksi pemecatan. Berbeda dengan pensiun, uang pesangon hanya diberikan satu kali,

yaitu bersamaan dengan diberhentikannya karyawan tersebut dari organisasi atau perusahaan, dan besarnya sesuai dengan ketentuan masing-masing perusahaan.

- c) Pensiun janda/duda. Pensiun janda/duda diberikan kepada janda/duda dari karyawan/karyawati yang diberhentikan dari pekerjaan karena meninggal dunia. Besarnya kompensasi pensiun janda/duda didasarkan pada peraturan pemerintah atau organisasi yang bersangkutan.

2) Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi Nonfinansial tidak langsung diberikan kepada mereka yang pensiun penuh atau pensiun dini, yaitu berupa asuransi kesehatan.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa inggris, sering dipadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan.

Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai keadaan yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau *moves*, mengarah dan menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Menurut (Frederick Herzberg 2014, 171) mengatakan bahwa motivasi adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut (Irham Fahmi 2016, 88) mengatakan bahwa motivasi merupakan aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Pikiran bahwa alam bawah sadar mampu membaca isi pikiran orang lain, sehingga tahun kepribadian, perasaan, kejujuran, niat buruk orang lain yang pernah Anda temui, Gerak-gerak dan berbagai reaksi yang dimiliki oleh orang lain selalu menjadi bahan perhatian terutama suatu reaksi yang bersifat berbeda dari biasanya. Dan ini dianggap sebagai komunikasi ungkapan atau *body language* yang harus dimengerti oleh pihak lain.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan motivasi adalah sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang

(pekerja) yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya, dan juga dapat bersumber dari luar diri pekerja.

2. Teori Motivasi

Teori motivasi Maslow dinamakan, “*A theory of human motivation*”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar dari teori ini adalah:

- a. Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.

Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut:

a. *Physiological needs*.

Physiological needs (kebutuhan fisik = biologis) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lain. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan tingkat kebutuhan yang bobotnya paling rendah.

b. *Safety and security needs*

Safety and security needs (keamanan dan keselamatan) adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja. Para pekerja membutuhkan alat

pelindung seperti masker bagi tukang las yang diberikan oleh manajer. Dalam arti luas, setiap orang membutuhkan keamanan dan keselamatan jiwanya di mana pun ia berada.

- 2) Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, misalnya motor yang disimpan jangan sampai hilang. Pentingnya memuaskan kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern, tempat pimpinan organisasi mengutamakan keamanan dan keselamatan dengan mempergunakan alat-alat canggih atau pengawalan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan ini dengan memberikan perlindungan asuransi kepada para karyawan.

c. *Affiliation or acceptance needs (belongingness)*

Affiliation or acceptance needs (belongingness) adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorang pun manusia ingin hidup menyendiri di tempat terpencil. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan

kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*).
- 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang ia tetap merasa dirinya penting. Karena itu dalam memotivasi bawahan pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.
- 3) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievements*). Setiap orang senang akan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan. Kemajuan di segala bidang merupakan keinginan dan kebutuhan yang menjadi idaman setiap orang.
- 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Setiap karyawan akan merasa senang, jika ia dikutsertakan dalam berbagai kegiatan perusahaan dalam arti diberi

kesempatan untuk mengemukakan saran-saran, pendapat-pendapatnya kepada pimpinan mereka.

d. *Esteem or status needs*

Esteem or status needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestisenya. *Prestise* dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status. Misalnya: meja dan kursi yang istimewa, memakai dasi untuk membedakan seorang pimpinan dengan anak buahnya dan lain-lainnya.

e. *Self actualization*

Self actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat

memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal, yaitu:

- 1) Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya hanya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri.
- 2) Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus-menerus terutama sejalan dengan meningkatkan jenjang karier seorang individu.

Maslow's need hierarchy theory ini mempunyai kebaikan dan kelemahan-kelemahan, sebagai berikut:

- a. Teori ini memberikan informasi bahwa kebutuhan manusia itu jamak (material dan non material) dan bobotnya bertingkat-tingkat pula.

- b. Manajer mengetahui bahwa seseorang berperilaku atau bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan (material dan non material) yang akan memberikan kepuasan baginya.
- c. Kebutuhan manusia itu berjenjang sesuai dengan kedudukan atau sosial ekonominya. Seorang yang berkedudukan rendah (sosial ekonomi lemah) cenderung dimotivasi oleh material, sedang orang yang berkedudukan tinggi cenderung dimotivasi oleh nonmaterial.
- d. Manajer akan lebih mudah memberikan alat motivasi yang paling sesuai untuk merangsang semangat bekerja bawahannya.

3. Pandangan tentang Motivasi

Terdapat berbagai macam pandangan tentang motivasi, di antaranya:

- a. Model Tradisional, model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja. Lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini menganggap bahwa “para pekerja pada

dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang”.

- b. Model Hubungan, manusiawi kontak-kontak sosial pegawai pada pekerjaannya merupakan hal penting, bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan–kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Semisal, para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya.
- c. Model SDM, model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi,

para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan – keputusan dan pelaksanaan tugas – tugas.

4. Sumber Motivasi

Sumber motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik). Motivasi Intrinsik Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu. Di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi ini disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri karyawan, sementara kondisi kerja di sekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut (Mathis dan Jackson 2017, 48) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan kinerjanya.

Definisi kinerja menurut (Prasadja Ricardianto 2018, 67) yaitu kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut (Wexley dan Yukl 2016, 484) menyatakan bahwa kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*)”.

2. Dimensi Kinerja

Menurut (Bernardin & Russel 2018, 69) berpendapat, *a way of measuring the contribution of individualis to their organization* yaitu untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain:

- a. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

- b. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber data yang ada.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut (Sedarmayanti 2017, 286) menyatakan bahwa terdapat beberapa aspek pengukuran kinerja, yaitu

- a. Produktivitas: kemampuan dalam menghasilkan produk dan jasa;

- b. Kualitas: memproduksi barang dan jasa dengan memenuhi standar kualitas;
- c. Ketepatan waktu: waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa;
- d. Putaran waktu: waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa, kemudian sampai kepada konsumen;
- e. Penggunaan sumber daya dan biaya: sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa, serta biaya yang diperlukan.

Selain itu, menurut (Wirawan 2015, 69) menyatakan beberapa kriteria untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. Kuantitatif (seberapa banyak).

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran yang paling mudah untuk disusun dan diukur, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

- b. Kualitatif.

Melukis seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan, kemanfaatan atau efektivitas. Standar kualitas dapat diekspresikan sebagai tingkat kesalahan

seperti jumlah atau persentase kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja.

- c. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab pertanyaan seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa.

- d. Efektivitas penggunaan sumber organisasi

Efektivitas penggunaan sumber organisasi dijadikan indikator jika untuk mengerjakan pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu. Contoh: biaya perjalanan tidak melebihi 5% perjalanan tahun lalu.

- e. Cara melakukan pekerjaan

Digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan misalnya membantu pelanggan dan menjelaskan produk dengan sabar.

- f. Efek atas suatu upaya

Pengukuran yang di ekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja. Standar jenis ini menggunakan kata-kata sehingga dan agar supaya yang digunakan jika hasilnya tidak dapat dikualifikasikan. Contoh mematikan lampu dan AC ketika meninggalkan ruang kerja sehingga biaya listrik dapat dihemat.

g. Metode melaksanakan tugas

Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur, standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima, misalnya: pemeriksaan orang yang diduga melakukan tindak pidana hanya dapat dimulai jika ia didampingi pengacara.

h. Standar sejarah

Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan masa sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

i. Standar nol atau absolut

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain, misalnya: tidak ada keluhan dari pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Milkovich dan Boudreau 2017, 51) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu sebagai berikut:

- a. Kemampuan (*ability*), artinya kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Kemampuan keseluruhan orang individu yang pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor:

- 1) Kemampuan fisik (*ability*), yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan, berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, keluwesan *extent*, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.
- 2) Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual, seperti kecerdasan *numeric*, pemahaman *verbal*, kecepatan *percetual*,

penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.

- b. Motivasi (*motivation*), artinya kesediaan untuk mengeluarkan tingkat yang tinggi ke arah tujuan perusahaan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
- c. Peluang (*opportunity*), berkaitan dengan peluang-peluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja. Peluang ini meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung cukup informasi untuk mengambil keputusan, dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.

Bab 2

Karyawan dan turnover

A. FAKTOR DAN PENGARUH SIKAP KARYAWAN

Sumber daya Manusia merupakan penentu penting atas kesuksesan atau kegagalan dari proses perubahan organisasi dan sebagai konsekuensi, perhatian akan sangat ditekankan pada faktor-faktor yang mempengaruhi sikap individual terhadap perubahan, salah satunya ditekankan pada faktor-faktor paling penting atas kesuksesan atau kegagalan dari proses perubahan organisasi adalah komitmen mereka pada organisasi. Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan merupakan isu yang sangat penting. Karena sangat pentingnya, sampai-sampai membuat beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen ini sebagai salah satu syarat seseorang untuk memegang jabatan/ posisi. Meskipun hal ini sudah sangat umum, namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal akan hal ini sangatlah penting demi terciptanya kondisi kerja yang kondusif dan

nyaman sehingga perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien (Agung dan Muna, 2012).

B. FENOMENA *TURNOVER*

Fenomena yang sering terjadi pada suatu perusahaan yaitu tingginya tingkat *turnover* karyawan. *Turnover* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan.

Turnover yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya (Ahmad, 2017). Menurut Lum et.al (1998) intensi *turnover* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Penyebab *turnover* antara lain pekerja

memiliki kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah atas pekerjaannya yang ada sekarang dan termotivasi untuk mencari pekerjaan lain (Andini, 2006). Robbins (2001) mengatakan bahwa *turnover* dapat diartikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) ataupun tidak (*involuntary*) dari suatu organisasi.

Voluntary turnover, menggambarkan keputusan seorang karyawan meninggalkan organisasi pada periode tertentu disebabkan oleh seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini serta tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya *involuntary turnover*, menggambarkan keputusan pemberi kerja menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Hersusdadikawati, 2005).

C. KARYAWAN DAN ALASAN *TURNOVER*

Banyak hal yang disinyalir sebagai penyebab keluarnya seorang karyawan dari suatu pekerjaan. Situasi kerja saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja) atau adanya pandangan karyawan untuk mencari pekerjaan dan kepuasan lain. Dengan demikian, dapat dilakukan dengan memberikan balas jasa yang sesuai kepada karyawan dan memahami hal-

hal yang mampu membuat karyawan tetap bertahan untuk bekerja tanpa menurunkan kinerja. (Witasari, 2009).

Andini (2006) mengatakan alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain demi hasil yang lebih memuaskan di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Menurut Lum et.al dalam Andini (2006) kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi. Handoko (1998) menyatakan bahwa salah satu tujuan-tujuan administrasi kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang baik akan keluar. Motowidlo dalam Yuyetta (2002) menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji adalah fungsi ketidakcocokan antara yang dirasakan dan diterima oleh seseorang, kepuasan gaji dan mempengaruhi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.

Pengaruh faktor kepuasan gaji terhadap *turnover intention* di antaranya dilakukan oleh Andini (2006) dan

Farlianto (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* artinya bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan gaji maka semakin rendah tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Berbeda halnya dengan Wijayanti (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan gaji tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan kata lain kepuasan gaji yang diterima tidaklah memberikan pengaruh yang signifikan bagi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Adapun yang dilakukan oleh Hersusdedikawati (2004) yang menyatakan bahwa kepuasan gaji berpengaruh langsung negatif dengan *turnover intention* dan berpengaruh tidak langsung dengan di mediasi oleh komitmen organisasi. Dengan demikian kepuasan gaji merupakan faktor yang mendahului komitmen organisasi.

Menurut Mobley dalam Judge (1993) keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar

organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001).

Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dan pekerjaannya dengan ekspektansinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek- aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang (Andini, 2006).

Bab 3

Faktor turnover intention karyawan

A. INTENSI KELUAR (TURNOVER INTENTION)

1. Pengertian *Turnover Intention*

Lum et al dalam Andini (2006) menyatakan *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Menurut Robbins (2001) *turnover* merupakan suatu penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) dari suatu organisasi atau tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi. *Voluntary turnover* disebabkan oleh dua faktor yaitu seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini serta tersedianya alternatif pekerjaan lain. *Voluntary turnover* dibedakan menjadi dua berdasarkan sifatnya, yang dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dan yang tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*).

Avoidable voluntary turnover timbul karena alasan upah yang lebih baik, pimpinan dan alternatif pekerjaan yang lebih baik. Sedangkan *unavoidable voluntary turnover* terjadi karena pindah ke kota lain, perubahan karier individu ataupun karena kehamilan. Sedangkan *unvoluntary turnover* digambarkan sebagai suatu keputusan PHK yang sifatnya *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Simamora (1997) menyatakan *Turnover intention* adalah perpindahan (*movement*) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. perpindahan kerja dalam hal ini adalah perpindahan secara sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unvoidable voluntary turnover*). Tett dan Mayer (1993) mendefinisikan *turnover intention* merupakan hasrat keinginan sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Zeffane dalam Witasari (2009) menurutnya intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover*

intentions (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover intention*

Mobley (1986) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*) adalah sebagai berikut:

a. Karakteristik Individu.

Karakteristik individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain usia, pendidikan, dan keluarga.

b. Lingkungan kerja.

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun non fisik. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Adapun lingkungan non fisik meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya dan kualitas kehidupan kerjanya.

c. Kepuasan kerja.

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan faktor psikologi yang paling sering diteliti dalam

suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan promosi, gaji, kepuasan atas supervisor, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan itu sendiri.

d. Komitmen organisasi

Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja.

3. Indikator *Turnover intention*

Pendapat yang dikemukakan oleh Lum et al dalam Kuncoro (2012:5) tentang indikator yang mempengaruhi *turnover intention*, antara lain:

- a. *Thinking Of Quitting* (adanya pikiran untuk keluar)
Mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berpikir dalam keputusannya tersebut, meninggalkan pekerjaannya atau tetap berada dilingkungan kerjanya.
- b. *Job Search* (pencarian pekerjaan)

Mencerminkan individu berkeinginan mencari pekerjaan lain, pada umumnya diawali dengan mencari tambahan di luar organisasi.

c. *Intention to Quit* (niat untuk keluar).

Mencerminkan individu berniat untuk keluar adalah dilihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi.

4. Teori *Turnover intention*

Teori Pembentukan Tingkah Laku. Fishben dan Ajzen dalam Aningeti (2011) mengajukan teori tentang pembentukan tingkah laku untuk menjelaskan tentang intensi. Teori ini berdasarkan pada hubungan timbal balik antara keyakinan, sikap (*attitude*), dan intensi (*intention*) individu. Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat, dan pandangan individu terhadap objek. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu objek serta evaluasi yang dilakukannya. Intensi dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertingkah laku dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan objek.

5. Dampak *Turnover intention*

Mobley et al dalam Halimah et. al (2016) menyatakan bahwa tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain: Beban kerja. Jika dalam suatu organisasi angka *turnover intention* tinggi, maka akan berpengaruh terhadap beban kerja yang diberikan kepada karyawan, sebab jumlah karyawan semakin berkurang.

- a. Biaya penarikan karyawan. Bila angka *turnover intention* tinggi maka biaya untuk menarik karyawan baru akan meningkat. Bukan itu saja yang dirasakan namun juga akan menyita waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi dan juga penarikan karyawan baru serta mempelajari pergantian karyawan yang mengundurkan diri.
- b. Biaya latihan. Bila angka *turnover intention* pada karyawan tinggi, maka akan berdampak pada peningkatan biaya pelatihan bagi karyawan baru. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan Dengan berkurangnya jumlah karyawan pada perusahaan juga akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian yang di targetkan penjualan dalam perusahaan. Terlebih apabila

- karyawan yang meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik. Hal tersebut merupakan dampak yang di akibatkan apabila *turnover intention* pada karyawan telah terealisasi.
- c. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru. Dampak yang didapat oleh perusahaan jika *turnover intention* pada karyawan tinggi di antaranya pengeluaran biaya-biaya yang seharusnya dapat dicegahnya bila perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik yang memicu karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.
 - d. Memicu stres karyawan. Bila *turnover intention* terus meningkat dalam sebuah organisasi, maka akan memicu stres kerja yang dialami karyawan lama yang mengharuskan dirinya beradaptasi dengan karyawan baru. Bila hal itu terus berlangsung maka akan berakibat keinginan keluar karyawan dari perusahaan.

B. KEPUASAN GAJI

1. Pengertian Kepuasan Gaji

Heneman dan Schwab dalam Florentyna (2014) mendefinisikan kepuasan gaji sebagai tingkat persepsi

dan perasaan seseorang secara positif atau negatif terhadap gaji yang mereka dapatkan dan dapat mempengaruhi orang tersebut dalam menjalankan pekerjaannya dalam suatu organisasi. Handoko (1998) menyatakan bahwa perusahaan harus menetapkan prinsip keadilan dalam penetapan kebijaksanaan pembayaran upah dan gaji. Kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Motowildo dalam Yuyetta (2002) menyatakan kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan

Lum et al dalam Andini (2016) menyatakan kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan apa yang diharapkan. Individu perlu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Priansa (2016:335) menyatakan bahwa gaji adalah imbalan kepada pegawai yang diberikan atas tugas-tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan. Hasibuan (2016:118)

menyatakan bahwa gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Gaji adalah kompensasi tetap yang dibayarkan kepada karyawan dan dibayar secara teratur.

2. Teori Kepuasan Gaji

a. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan (*equity theory*) menurut Adams dalam Subandi (2011) mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Adapun komponen dari ini adalah *input*, *outcome* dan *comparasion Person*. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, seperti upah, bonus, dan sebagainya. *Comparasion Person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama atau yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaannya sebelumnya contohnya karyawan dengan pendidikan sama, jabatan sama tetapi gaji

yang diterima berbeda. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input* dan *outcome*-nya dengan *input* dan *outcome* pegawai lain.

b. Teori Motivasi dan Teori Pengharapan.

Robbins (1998) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Upaya mewujudkan kesediaan individu mendukung tujuan organisasi terwujud jika individu merasa *committed* dan berkontribusi terhadap organisasi, terpenuhinya kebutuhan mereka dari organisasi. Secara langsung, mengarahkan organisasi untuk dapat memotivasi karyawannya. Motivasi adalah kunci untuk memulai, menjalankan, menjaga, dan mengarahkan tindakan. Motivasi merupakan konsep penting bagi ilmu perilaku karena efektivitas organisasi tergantung pada upaya individu atau karyawan untuk berperan sebagaimana yang diharapkan organisasi.

c. Teori pengharapan (*Expectancy theory*).

Teori ini mengemukakan, bahwa motivasi kerja individu untuk mengerjakan suatu tugas bergantung pada keyakinannya terhadap *reward* yang diterima. Teori ini sekaligus membedakan *intrinsic rewards* (secara internal diciptakan dan berasal dari aspek kerja itu sendiri. Individu menyertakan perasaan bahwa kepuasan akan diperoleh jika suatu pekerjaan berhasil dikerjakan) dan *extrinsic rewards* (menggambarkan imbalan bagi kinerjanya dan meliputi upah, pengakuan, *job security*, dan promosi). Motivasi pada teori ini berperan sebagai dasar dari kedua jenis *reward* tersebut.

3. Indikator Kepuasan Gaji

Heneman dan Achwab dalam Andini (2006) menyatakan bahwa kepuasan gaji merupakan rangkaian kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi, yaitu:

a. Tingkat Gaji (*Pay Level*)

Kepuasan atas tingkat gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah langsung.

b. Struktur/ Pengelolaan Gaji (*Pay Structure and Administration*)

Kepuasan atas struktur atau pengelolaan gaji didefinisikan sebagai bagaimana memberikan nilai besar kecilnya upah atau gaji berdasarkan tingkat atau kedudukannya di perusahaan.

c. Peningkatan Gaji (*Pay Raise*).

Kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan seberapa besar kenaikan gaji sesuai dengan kebutuhan.

d. Tunjangan (*Benefit*).

Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan pembayaran tidak langsung ataupun tambahan yang diterima karyawan.

C. KEPUASAN KERJA

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Luthans (2006:243) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang. Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik- karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya,

sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif (Robbins, 2015).

Handoko (1998) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Aziri (2011) menyatakan kepuasan kerja mewakili perasaan persepsi negatif dan positif karyawan pada pekerjaan yang dihadapinya sebagai pengaruh pada prestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan senang dan nyaman kepada lingkungan kerja organisasi serta mendapatkan jerih payah yang sesuai dari hasil kerjanya.

Menurut Robbins (2001) ada empat faktor tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- a. Kerja yang menantang secara mental (*mentally challenging work*). Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk melakukan ketrampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka. Karakteristik- karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental.

- b. Penghargaan yang sesuai (*equitable rewards*).
Karyawan menginginkan sistem bayaran yang mereka rasa adil, dan selaras dengan harapan-harapan mereka. Ketika bayaran dianggap adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
- c. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*)
Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Berbagai menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja relatif dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang relatif modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai.
- d. Kolega yang suportif (*supportive colleagues*).
Individu mendapat sesuatu yang lebih dari sekedar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian karyawan, kerja memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja

yang ramah dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat ketika pengawas langsung adalah orang yang pengertian dan ramah, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan opini-opini karyawan, dan menunjukkan minat pribadi dalam diri mereka.

2. Teori Kepuasan Kerja

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa teori-teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2002), sebagai berikut:

a. Teori perbedaan (*discrepancy theory*).

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih yang apa seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya,

apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

- b. Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*).

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

- c. Teori dua factor dari Herzberg (*two factors theory*).

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu faktor yang kontinue. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan.

d. Teori keseimbangan (*Equity Theory*).

Adapun komponen dari ini adalah *input*, *outcome* dan *comparasion Person*. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, seperti upah, bonus, dan sebagainya. *Comparasion Person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama atau yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaannya sebelumnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input* dan *outcome*-nya dengan perbandingan *input* dan *outcome* pegawai lain.

e. Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*)

Kepuasan kerja bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan yang dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi karyawan akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

3. Indikator kepuasan kerja

Luthans dalam Witasari (2009) menjelaskan terjadinya kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa indikator, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri. Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, di mana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karier (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.
- b. Kesempatan Promosi. Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.

Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

- c. Pengawasan (Supervisi). Pengawasan merupakan kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana supervisor menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Rekan Kerja. Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak

sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan saling ketergantungan antaranggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

4. Dampak Kepuasan Kerja

Tinggi atau rendahnya suatu kepuasan karyawan akan memberi dampak bagi perusahaan ataupun karyawan itu sendiri. Menurut Robbins (2007) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

- a. Dampak terhadap produktivitas. Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Jika kepuasan dan produktivitas digabungkan untuk sebuah perusahaan secara keseluruhan, maka perusahaan yang banyak memiliki karyawan yang puas cenderung lebih efektif daripada yang memiliki sedikit karyawan yang tidak puas. Pekerja yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi karyawan yang produktif.

- b. Dampak Terhadap Kepuasan Konsumen. Kepuasan kerja karyawan dapat membuat kepuasan konsumen meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan konsumen. Karyawan yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai konsumen.

D. KOMITMEN ORGANISASI

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen dalam ikhsan (2005) menyatakan komitmen organisasi merupakan penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk bertahan di organisasi tersebut. Komitmen organisasional menurut William dan Hazer dalam Andini (2006) didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, di mana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Steers dan Porter dalam Dewa (2016) mengungkapkan komitmen

organisasi merupakan sikap seseorang yang loyal terhadap organisasi dan tetap menjadi anggota organisasi untuk mencapai tujuan utama organisasi.

Pendapat lain dari Luthans (2006) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dari pengertian tersebut dapat diartikan komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas seseorang pada suatu organisasi dan juga proses yang berkelanjutan di mana seseorang mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi.

Menurut Mowday dalam Sopiha (2008) komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

2. Teori Komitmen Organisasi

Menurut Moreland et al dalam Sutrisno (2011) ada beberapa teori munculnya komitmen individu dalam organisasi yaitu teori sosialisasi kelompok, teori pertukaran sosial, teori kategorisasi diri, dan teori identitas.

a. Teori Sosialisasi Kelompok.

Menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan *value*-nya dengan hubungan yang selama ini berlangsung.

b. Teori Pertukaran Sosial.

Teori ini muncul melalui ide yang sangat sederhana. Pertama, setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi partisipannya. Kedua, sebagian besar suatu hubungan, partisipan termotivasi untuk memaksimalkan *reward* atau menurunkan *cost* yang diakibatkan hubungan tersebut partisipan melakukan reevaluasi dalam *reward* dan *cost* tersebut sehingga hubungan lebih berarti. Ketiga, orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan secara simultan. Oleh karena itu, komitmen antara kelompok dan individu

ditentukan oleh tiga perbandingan penting ini yaitu kedua belah pihak membandingkan nilai hubungan yang sedang berjalan dan kedua belah pihak membandingkan nilai yang diharapkan dalam hubungan mendatang.

c. Teori Kategorisasi Diri.

Terdapat dua cara perubahan terjadinya komitmen organisasi. Pertama, komitmen dapat berubah karena *prototype* kelompok bersifat *untable*. Kedua, komitmen juga dapat berubah karena karakteristik keanggotaan kelompok juga *untable*. Dengan perubahan kedua *prototype* tersebut, maka masing-masing individu akan menyesuaikan diri dengan *prototype* kelompok yang dimasukinya, dan begitu pula sebaliknya. Tampaknya konflik muncul setelah terjadinya perubahan pada *prototype* ini. Sehingga pemogokan, konflik dan kasus- kasus negatif yang tidak diharapkan dalam organisasi dapat muncul.

d. Teori Identitas.

Teori identitas ini menawarkan perspektif lain pada komitmen dan perannya dalam kelompok sosial. Pertama, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki

pengaruh yang kuat terhadap perilaku. Kedua, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. Pada saat yang sama, seseorang bisa menjalankan suatu peran. Oleh karena itu beberapa peran bisa mengalami inkonkruensi dengan peran lainnya.

3. Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer dalam Andini (2006) yaitu:

a. Karakteristik pribadi individu.

Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua faktor, yaitu faktor demografis dan faktor disposisional. Faktor demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Sedangkan faktor disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Faktor disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan

pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.

b. Karakteristik organisasi.

Yang termasuk dalam karakteristik organisasi itu sendiri yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

c. Pengalaman organisasi.

Pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pimpinannya.

4. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen dalam Andini (2006) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut.

a. *Affective Organizational Commitment (AOC)*.

Affective Organizational commitment adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.

- b. *Continuance Organizational Commitment (COC)*.
Continuance Organizational Commitment adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.
- c. *Normative Organizational Commitment (NOC)*.
Normative Organizational Commitment adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

5. Cara Meningkatkan Komitmen Organisasi

Adapun beberapa cara untuk meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan menurut Luthans (2006), di antaranya sebagai berikut:

- a. Berkomitmen pada nilai utama manusia dengan cara membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, serta mempertahankan komunikasi.
- b. Memperjelas dan mengomunikasikan misi dengan memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai stres dan pelatihan, membentuk tradisi.

- c. Menjamin keadilan organisasi dengan memiliki prosedur penyampaian keluhan yang memiliki wawasan yang luas, menyediakan komunikasi dua-arah yang menjangkau secara luas.
- d. Menciptakan rasa komunikasi dengan membangun persamaan macam, jenis, sifat, watak dari anggota suatu kelompok berdasarkan keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim serta berkumpul bersama.
- e. Mendukung perkembangan karyawan dengan melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

E. KEMATANGAN KARIER

Dewasa ini setiap organisasi dituntut untuk berkembang sesuai dengan arus globalisasi. Perusahaan sebagai organisasi merupakan sebuah kesatuan sosial yang saling berkoordinasi yang di dalamnya terdapat berbagai macam sumber daya manusia demi tercapainya tujuan tertentu. Hal ini menjadikan sumber daya manusia menjadi sebuah

elemen penting dalam perusahaan sebagai penggerak dinamika dalam organisasi tersebut. Efisiensi dan efektivitas perusahaan sangat bergantung pada faktor sumber daya manusia di dalamnya. Pola interaksi antara sumber daya manusia dengan lingkungan perusahaan perlu dijaga keseimbangannya. Perusahaan telah menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan sebuah investasi bagi perusahaan itu sendiri. Saat ini mencari tenaga kerja yang berkinerja baik sangat sulit untuk didapatkan, terlebih lagi mempertahankan tenaga kerja yang memang memiliki kualitas kinerja yang baik. Pengelolaan sumber daya manusia mutlak diperlukan untuk menghindari masalah ini.

Tidak sedikit masalah yang timbul dari ketidakberhasilan pengelolaan sumber daya manusia ini. Salah satu masalah yang dapat timbul oleh sumber daya manusia di dalam perusahaan adalah fenomena niat atau intensi berpindah kerja (*turnover intention*). Intensi *turnover* adalah niat berpindah pekerjaan yang muncul dalam diri individu untuk meninggalkan suatu organisasi tertentu baik secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak sukarela (*involuntary*) (Robbins, 2001). Ini merupakan pukulan berat bagi perusahaan terlebih lagi dalam hal mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Sebagai gambaran, efek negatif dan kerugian bagi perusahaan dapat muncul akibat dari adanya *turnover*, di Amerika Serikat pada sektor industri tercatat bahwa perusahaan mengalami kerugian sebanyak 1,5 jam waktu dari gaji yang mereka keluarkan untuk karyawan. Jika diperhitungkan perusahaan seharusnya hanya mengeluarkan \$40.000 untuk menggaji karyawan, namun pada kenyataannya perusahaan harus mengeluarkan \$60.000 untuk merekrut karyawan baru. Disamping itu pada setiap tahunnya ada sekitar 16,8% karyawan yang melakukan *turnover* (Aamodt, 2007). Seperti dikutip dari *Forbes*, Rabu (19/3/2014), menurut laporan statistik Departemen Tenaga Kerja Amerika Serikat, para pegawai hanya betah bertahan di tempat kerjanya selama 1,5 tahun. Setelah itu, banyak pegawai hebat yang memilih keluar dan mencari peluang di tempat kerja lain.

Fenomena ini tidak jauh berbeda dengan yang ada di Indonesia. Para praktisi dan akademisi menyadari benar tentang fenomena *turnover* ini. Kurang lebih 10-12% karyawan melakukan *turnover* setiap tahunnya. Sistem *outsourcing* dan sistem kontrak yang diberlakukan oleh perusahaan membuat para karyawan lebih mengantisipasi hal ini sedini mungkin sebelum perusahaan memberlakukan kebijakan pemutusan hubungan kerja kepada mereka

(Jehani, 2008). Maraknya bisnis-bisnis *online* dan waralaba, ikut mempengaruhi tingginya intensi *turnover* di sebuah perusahaan. Serta banyaknya wacana untuk lebih memilih menjadi seorang *enterpreuner*, juga ikut menjadi pendorong kenaikan intensi *turnover* ini.

Dari fenomena di atas sekilas tampak bahwa perusahaan lebih di rugikan dalam hal biaya perekrutan saja, menurut Derek (2006) secara tidak langsung fenomena ini juga akan membuat berkurangnya produktivitas dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena kosongnya posisi yang seharusnya ditempati oleh orang yang berwenang. Selain itu iklim perusahaan juga akan berubah dengan datangnya karyawan baru. Biaya-biaya lain seperti *training*, pendaftaran karyawan, dan biaya untuk membayar pihak ketiga dalam proses perekrutan juga ikut andil menjadi efek merugikan bagi perusahaan. Yang paling utama, perusahaan akan dirugikan berupa waktu yang terbuang dan kesempatan-kesempatan dalam memanfaatkan peluang yang ada selama adanya proses pergantian ini. Di sisi lain *turnover* merupakan isu negatif bagi perusahaan, namun isu ini dapat menjadi sebuah isu positif apabila terdapat kontrol yang tepat dan logis. Intensitas *turnover* karyawan sering digunakan sebagai indikator kerja perusahaan dan mudah

dipersepsikan negatif akibat kebijakan efisiensi efektif perusahaan (Suhanto, 2009).

Turnover memang merupakan sebuah dinamika di dalam organisasi yang memiliki banyak faktor penyebabnya. Salah satu yang menarik penyebab terjadinya *turnover* itu adalah perubahan karier individu. Robbins (2001) menyatakan bahwa, intensi dan ketidakcocokan antara kepribadian karyawan dengan pekerjaan yang mereka lakukan, juga merupakan penyebab tidak munculnya kepuasan kerja sehingga menimbulkan perilaku *turnover*. Shumon (tanpa tahun) dalamnya, perilaku *turnover* dipengaruhi oleh banyak faktor di antaranya gaji, hubungan relasi karyawan yang baik, lingkungan kerja yang lebih baik, dan pekerjaan yang lebih disukai.

Menurut Mobley, Horner dan Hollingworth mengemukakan bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi beberapa tahap (misalnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil (Munandar, 2006). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat dari kepuasan kerja terkait dengan kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi, berkorelasi dengan pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, dan

bahwa niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual. Dalam Gallup Organization terhadap lebih dari satu juta karyawan dan delapan puluh ribu manajer mengatakan bahwa terdapat beberapa alasan mengapa karyawan memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Sebanyak 20,2% terdapat pada poin *lack of fit to job*, yaitu kurangnya kecocokan dengan pekerjaan. Didukung oleh yang dilakukan oleh Ramzan (2013) yang dilakukan kepada 160 karyawan Mobilink di Islamabad, bahwa *turnover* dapat terjadi pada sebuah organisasi karena beban kerja, gaji, konflik keluarga, dan stres kerja terkait dengan tugas pekerjaan maupun kesesuaian pekerjaan.

Crites (Levinson, 1998), mendefinisikan kematangan karier individu sebagai kemampuan individu untuk membuat pilihan karier, yang meliputi penentuan keputusan karier, pilihan yang realistis dan konsisten. Bukan berhenti pada pemilihan pekerjaan saja, sebelumnya, kematangan karier seseorang harus diawali dengan pengenalan potensi diri individu kemudian dilanjutkan dengan memperhatikan setiap seluk-beluk suatu pekerjaan dengan jalan mencari informasi secara dalam tentang suatu pekerjaan, merencanakan hingga akhirnya memutuskan

pekerjaan apa yang cocok dan akan mereka pilih sebagai suatu bentuk pengembangan karier bagi individu.

Shertzer dan Stone (dalam Winkel & Hastuti, 2005), ada dua faktor yang mempengaruhi perkembangan karier seseorang, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi nilai-nilai kehidupan yang ia ikuti, taraf inteligensi, informasi tentang bidang-bidang pekerjaan, keadaan fisik seseorang, bakat khusus yang dimiliki, serta minat seseorang terhadap suatu pekerjaan. Sedangkan faktor eksternal yang akan mempengaruhi perkembangan karier seseorang adalah lingkungan sosial budaya, keadaan sosial ekonomi suatu negara atau daerah, status sosial-ekonomi keluarga, pengaruh dan ekspektasi dari keluarga besar dan inti, pendidikan, pertemanan, serta tuntutan yang melekat pada masing-masing pekerjaan.

Tahap perkembangan kehidupan berkaitan dengan perkembangan karier yang diajukan oleh Super (Winkel & Hastuti, 2005), ada lima tahap perkembangan karier. Fase pengembangan (*growth*) dari saat lahir sampai usia kurang lebih 15 tahun, fase eksplorasi (*exploration*) usia 15 sampai 24 tahun, fase pemantapan (*establishment*) usia 25 sampai 44 tahun, fase pembinaan (*maintenance*) usia 45 sampai 64 tahun, fase kemunduran (*decline*) usia di atas 65 tahun. Tahapan ini kemudian menjadi acuan bagi munculnya sikap-

sikap yang muncul atas keterlibatannya dalam suatu jabatan, ini tampak sebagai tugas-tugas perkembangan vokasional (*vocational developmental tasks*). Super dalam Osipow (1983) menyatakan bahwa tugas-tugas vokasional tersebut antara lain: kristalisasi (*crystallization*): 14 – 18 tahun, spesifikasi (*specification*): 18 – 21 tahun, pelaksanaan (*implementation*): 21 – 25 tahun, stabilisasi (*stabilization*): 25 – 35 tahun, dan konsolidasi status dan kemajuan: masa akhir usia 30-an dan usia 40-an.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kematangan karier seseorang khususnya yang berkaitan dengan informasi terhadap pekerjaan, minat, serta bakat yang dimiliki oleh seseorang. Fase tahapan perkembangan serta tugas vokasional juga menjadi acuan nilai kematangan karier seseorang. Super (Winkel & Hastuti, 2005) berpendapat bahwa penyelesaian tugas-tugas yang sesuai pada masing-masing tahapan merupakan indikasi kematangan vokasional yang menunjang kematangan karier seseorang.

Masalah muncul ketika seseorang yang seharusnya berada pada fase pemantapan (*establishment*) usia 25 sampai 44 tahun, di mana tugas vokasionalnya berada pada tugas stabilisasi (*stabilization*) yaitu perilaku menetap dalam bidang pekerjaan dan penggunaan bakat seseorang

sedemikian rupa untuk menunjukkan kesesuaian keputusan karier sebelumnya; memiliki niat untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya (*turnover*). Niat mengundurkan diri dari pekerjaan ini dibatasi atas situasi di mana seorang karyawan dihadapkan dengan niat mengundurkan diri karena kurangnya pengetahuan akan kematangan karier dan kesesuaiannya dengan diri sendiri. Dari berbagai hal yang telah dipaparkan di atas, penulis akan mencoba untuk melakukan tentang hubungan antara kematangan karier dengan intensi terjadinya pengunduran diri dari pekerjaan (*turnover*) pada pria dewasa yang sering berpindah tempat kerja.

1. Kematangan Karier

Kematangan karier digambarkan sebagai kesadaran dan pemahaman individu untuk menjalankan tugas perkembangan karier sesuai dengan tahap perkembangan yang sedang dijalani, meliputi pembuatan perencanaan, pengumpulan informasi mengenai pekerjaan, dan mengidentifikasi kesempatan serta tingkat pekerjaan yang sesuai yang sifatnya realistis dan konsisten (Crites dalam Levinson, 1998).

Donald E. Super (Sharf, 1992) menyatakan bahwa kematangan karier seseorang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut.

- a. Perencanaan (*career planning*), indikator ini mewakili atas wawasan atau informasi dan persiapan karier, memahami pertimbangan alternatif pilihan karier dan memiliki perencanaan karier dimasa depan.
- b. Eksplorasi (*career exploration*), indikator aspek ini lebih kepada seberapa besar informasi yang dapat didapatkan oleh individu, kemudian bagaimana individu itu dapat memanfaatkan setiap informasi yang ia dapatkan.
- c. Pengetahuan tentang membuat keputusan karier (*decision making*), setelah individu memperoleh informasi terkait dengan suatu pekerjaan, bagaimana ia mampu memandang seseorang dapat mengambil keputusan karier dan diharapkan mereka juga akan mampu memberikan keputusan karier yang tepat bagi dirinya.
- d. Pengetahuan tentang dunia kerja (*world of work information*). Super menegaskan ada dua hal dalam aspek ini, yaitu terkait dengan tugas perkembangan dan mengetahui tugas-tugas pekerjaan dalam suatu jabatan dan perilaku-perilaku dalam bekerja. Tugas perkembangan di sini mencakup pengetahuan akan minat dan kemampuan diri,

serta mengetahui bagaimana seseorang dapat mempelajari hal-hal yang terkait dengan pekerja dan juga alasan mengapa terkadang seseorang berganti pekerjaan.

- e. Pengetahuan tentang kelompok pekerjaan yang lebih disukai (*knowledge of preferred occupational group*), indikator pada aspek ini adalah pemahaman mengenai tugas dari pekerjaan yang diinginkan, mengetahui faktor dan alasan yang mempengaruhi pilihan pekerjaan yang diminati dan mampu mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin muncul dari pekerjaan yang diminati.
- f. Realisasi keputusan karier (*realisation*), merupakan sebuah bentuk realistis tentang keputusan karier yang telah individu ambil. Aspek-aspek yang terkandung di dalamnya meliputi: memiliki pemahaman yang baik tentang kekuatan dan kelemahan diri berhubungan dengan pekerjaan yang diinginkan, mampu melihat faktor-faktor yang mendukung dan menghambat karier yang diinginkan, mampu mengambil manfaat dalam membuat keputusan karier yang realistis ini.

2. Karakteristik Individu yang Memiliki Kematangan Karier Tinggi

Super (Sharf, 1992) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki kematangan karier yang tinggi itu berarti telah memiliki orientasi karier (*career orientation*), orientasi karier ini dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu:

- a. Sikap terhadap karier, Keterampilan membuat keputusan karier yang terdiri dari kemampuan menggunakan kompetensi dan pemikiran dalam membuat keputusan karier;
- b. Informasi dunia kerja yang berhubungan dengan suatu pekerjaan dan kelompok pekerjaan yang disukai yang nantinya akan menjadi sebuah keputusan kariernya. Beberapa poin di atas tidak cukup hanya dimiliki bagi individu, seseorang yang memiliki kematangan karier yang baik pasti juga akan melihat tentang sifat realistis dari sebuah pekerjaan yang kemudian akan diwujudkan dalam sebuah realisasi keputusan karier serta bagaimana tahapan dalam setiap tugas vokasionalnya dapat terpenuhi.

3. Tahapan Kematangan Karier

Tahap perkembangan kehidupan berkaitan dengan perkembangan karier yang diajukan oleh Super (Winkel dan Sri Hastuti, 2005), ada lima tahap perkembangan karier. Fase pengembangan (*growth*) dari saat lahir sampai usia kurang lebih 15 tahun, di mana anak mengembangkan berbagai potensi, pandangan khas, sikap, minat dan kebutuhan-kebutuhan yang dipadukan dalam struktur gambaran diri (*self-concept structure*). Fase eksplorasi (*exploration*) usia 15 sampai 24 tahun, di mana individu memikirkan berbagai alternatif jabatan, tetapi belum mengambil keputusan yang mengikat. Fase pemantapan (*establishment*) usia 25 sampai 44 tahun, yang bercirikan usaha tekun memantapkan diri melalui seluk beluk pengalaman selama menjalani karier tertentu. Fase pembinaan (*maintenance*), usia 45 sampai 64 tahun, di mana orang yang sudah dewasa menyesuaikan diri dalam penghayatan jabatannya. Fase kemunduran(*decline*), bila orang memasuki masa pensiun dan harus menemukan pola hidup baru sesudah melepaskan jabatannya.

Tahapan di atas menjadi acuan bagi munculnya sikap-sikap yang muncul atas keterlibatannya dalam

suatu jabatan, ini tampak sebagai tugas-tugas perkembangan vokasional (*vocational developmental tasks*). Super dalam Osipow (1983) menyatakan ada tahapan tugas dalam pencapaian suatu kematangan karier yang baik, meliputi:

a. Kristalisasi (*crystallization*): 14 – 18 tahun.

Kristalisasi dari preferensi vokasional mengharuskan individu untuk merumuskan ide-ide tentang pekerjaan yang sesuai untuk dirinya sendiri. Hal ini juga mensyaratkan perkembangan pekerjaan dan konsep diri yang akan membantu memediasi pilihan vokasional yang bersifat sementara individu dengan cara pengambilan keputusan pendidikan yang relevan.

b. Spesifikasi (*specification*): 18 – 21 tahun.

Di sini individu diharuskan untuk mempersempit arah karier umum menjadi satu tertentu dan mengambil langkah yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan tersebut.

c. Pelaksanaan (*implementation*): 21 – 25 tahun.

Tugas ini mengharuskan individu untuk menyelesaikan beberapa pelatihan dan mulai bekerja yang relevan. Yang dibutuhkan sikap dan perilaku untuk panggilan tugas, pengakuan individu

akan kebutuhan berguna untuk merencanakan pelaksanaan preferensi dan pelaksanaan rencana ini.

d. Stabilisasi (*stabilization*): 25 – 35 tahun

Tugas ini diwakili oleh perilaku menetap dalam bidang pekerjaan dan penggunaan bakat seseorang sedemikian rupa untuk menunjukkan kesesuaian keputusan karier buat sebelumnya. Hal ini bisa diduga bahwa perubahan posisi individu selama periode stabilisasi ada tapi jarang perubahan pekerjaan. Sikap yang diperlukan dan perilaku sangat serupa dengan tugas-tugas pelaksanaan dan stabilisasi.

Adapun menurut Super dalam Munandir (1996) tugas perkembangan vokasional meliputi:

- a. Preferensi pekerjaan: 14 – 18 tahun,
- b. Spesifikasi preferensi: 18 – 21 tahun,
- c. Implementasi preferensi: 21 – 25 tahun,
- d. Stabilisasi dalam suatu pekerjaan: 25 – 35 tahun,
- e. Konsolidasi status dan kemajuan: masa akhir usia 30-an dan usia 40-an.

Shertzer dan Stone (Winkel & Hastuti, 2005), membagi faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karier sebagai faktor internal dan

eksternal. Faktor internal yang dimiliki seseorang yang akan mempengaruhi perkembangan kariernya adalah nilai-nilai kehidupan yang ia ikuti, taraf inteligensi, bakat khusus yang dimiliki, minat, sifat, informasi tentang bidang- bidang pekerjaan, serta keadaan fisik seseorang. Sedangkan faktor eksternal yang akan mempengaruhi perkembangan karier seseorang adalah masyarakat (lingkungan sosial budaya), keadaan sosial ekonomi suatu negara atau daerah, status sosial-ekonomi keluarga, pengaruh dan ekspektasi dari keluarga besar dan inti, pendidikan, pertemanan, serta tuntutan yang melekat pada masing-masing pekerjaan.

4. Hubungan Kematangan Karier dengan Intensi Turnover

Seseorang yang memiliki kematangan karier yang tinggi akan mendapatkan kepercayaan diri, kesuksesan, kepuasan dalam kariernya, dan tentu saja niat untuk berpindah kerja yang rendah. Untuk mencapai kematangan karier yang tinggi ini, seseorang harus melewati berbagai macam tahapan perkembangan yang diungkap dalam setiap tugas vokasionalnya. Keberhasilan dalam memenuhi tugas-tugas yang terorganisir tersebut merupakan aspek penting dalam tercapainya kematangan karier seseorang. Pada tugas

vokasional yang keempat yaitu fase *established*, merupakan fase di mana seseorang sudah tidak memikirkan untuk berpindah tempat kerja dan mulai fokus dengan keputusan karier yang ia realisasikan sebelumnya.

Salah satu faktor terjadinya *turnover* ada pada level *individual-level characteristics*, terdiri atas lima bagian yaitu usia, masa kerja, status marital, kepuasan kerja, dan *personality-job fit*. *Personality job-fit* adalah kesesuaian antara kepribadian dan keputusan karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Jika keputusan karier yang diambil pada fase sebelum ini salah, maka akan mengganggu tugas vokasional pada fase *established* yang berujung pada intensi untuk melakukan *turnover* yang tinggi. Sebaliknya apabila pemilihan kariernya tepat dan karyawan mampu menjalankan tugas vokasional pada fase *established*, maka intensi untuk melakukan *turnover* pun juga akan rendah.

Kematangan karier adalah kesadaran dan pemahaman individu untuk menjalankan tugas perkembangan karier sesuai dengan tahap perkembangan yang sedang dijalani, meliputi pembuatan perencanaan, pengumpulan informasi

mengenai pekerjaan, dan mengidentifikasi kesempatan serta tingkat pekerjaan yang sesuai yang sifatnya realistis dan konsisten yang akan diungkap dengan menggunakan skala kematangan karier. Intensi *turnover* adalah niat berpindah pekerjaan yang muncul dalam diri individu untuk meninggalkan suatu organisasi tertentu baik secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak sukarela (*involuntary*) yang akan diungkap dengan menggunakan skala intensi *turnover*.

Skala kematangan karier terdiri atas 6 aspek yang dikemukakan oleh Super (dalam Sharf, 1992), yaitu (1) perencanaan, (2) eksplorasi, (3) pengetahuan tentang membuat keputusan karier, (4) pengetahuan tentang dunia kerja, (5) pengetahuan tentang kelompok pekerjaan yang lebih disukai, dan (6) realisasi keputusan karier.

Sedangkan untuk skala intensi *turnover* terdiri atas 3 aspek dari Chen & Francesco (dalam Novliadi, 2007) yaitu,

- a. Berpikir untuk keluar (*thinking of quitting*);
- b. Keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search*);

- c. Adanya keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang (*intention to quit*).

Faktor kematangan karier menjadi prediktor yang menarik terkait dengan isu intensi *turnover* itu sendiri. Masih jarang sekali perusahaan menyertakan kematangan karier seseorang sebagai salah satu syarat dalam proses seleksi, rekrutmen, atau promosi sebuah jabatan. Padahal seharusnya perusahaan harus benar-benar mempertimbangkan secara matang seorang pelamar atau karyawan sebelum mereka diterima bekerja pada posisi yang dibutuhkan atau ketika mereka mengangkat seorang karyawan ke sebuah jabatan baru yang lebih tinggi tingkatannya. Kita tahu bahwa nyatanya kerugian perusahaan atas proses seleksi dan rekrutmen lebih besar ketimbang mempertahankan seorang karyawan (*Gallup organization*).

Kematangan karier tidak berakhir pada saat seseorang telah memilih dan bekerja pada perusahaan yang memang menjadi pilihannya tersebut, tugas perkembangan karier tetap berjalan hingga saat seseorang itu memasuki masa kemunduran (*decline*) yaitu pada usia 64 ke atas (Super, dalam Sharf). Situasi

– situasi yang tidak terduga meliputi perubahan lingkungan kerja atau perubahan rekan kerja juga menjadi prediktor yang tidak bisa dilupakan. Butuh adaptasi awal untuk memulai kembali perasaan puas dalam kariernya itu. Untuk itulah seseorang diharuskan tetap untuk memperhatikan tugas perkembangan karier mereka sesuai dengan tahapannya sebagai bentuk antisipasi situasi – situasi yang mampu menimbulkan prediktor intensi *turnover* itu muncul kembali.

Seseorang dengan kematangan karier yang tinggi akan dapat dengan mudah mengatasi situasi-situasi yang dapat menimbulkan intensi *turnover* seseorang itu muncul. Karena memang sebelumnya mereka telah memperhatikan kemungkinan yang terjadi perihal pekerjaan yang mereka jalani saat ini dan mencari solusi atas kemungkinan-kemungkinan itu. Seseorang dengan kematangan karier yang tinggi juga tidak akan mudah menyerah atas pekerjaan yang dilakukannya saat ini, karena pekerjaan ini memang merupakan pekerjaan yang telah mereka pertimbangkan dengan berbagai pertimbangan sebelum mereka memutuskan untuk menerima pekerjaan ini.

Seseorang yang gagal untuk memaksimalkan potensi mereka sebelum dan atau sesaat mereka bekerja sangat mungkin sekali memiliki isu intensi *turnover* ini. Untuk itulah diperlukan kematangan karier yang tinggi untuk meminimalisasi isu intensi *turnover* ini. Kematangan karier seseorang dikatakan tinggi apabila seseorang mampu memenuhi setiap tugas perkembangan karier mereka (Super dalam Sharf, 1992). Dalam Mubiana (2010), subjek yang memiliki nilai *self knowledge* yang baik, memiliki nilai *career maturity* yang baik pula. *Self knowledge* merupakan syarat penting dalam proses pengambilan keputusan karier. Keputusan pengambilan karier yang tepat akan berujung pada kematangan karier yang tinggi, begitu pula sebaliknya. *Self knowledge* ini meliputi bakat, kemampuan, keinginan, nilai dan atribut lain yang mungkin akan berpengaruh di dalam lingkungan kerja yang dipilihnya. Jadi seseorang yang memiliki *self knowledge* yang baik akan memperhatikan hal-hal dalam dirinya sendiri, sebelum mereka memutuskan untuk memilih suatu pekerjaan di dalam sebuah perusahaan, hal ini tentu saja akan mengurangi poin prediktor terjadinya intensi *turnover* khususnya pada poin *lack of job fit*.

Career knowledge didasarkan kepada bagaimana seseorang itu memiliki pengetahuan terkait dengan berbagai macam pilihan pekerjaan yang menarik untuk dirinya. Kemudian dengan adanya pengetahuan itu, ia akan mulai membandingkan antara pekerjaan satu dengan lainnya yang nantinya akan menjadi sebuah pilihan yang mengerucut sehingga benar-benar menjadi pilihan yang sesuai dengan kemauan dan kemampuan dirinya. Setelah pilihan itu mengerucut, maka poin penting selanjutnya adalah mengerti lebih dalam terkait dengan pekerjaan yang menjadi pilihan akhirnya itu. Pengetahuan itu meliputi rencana karier mereka, *goal* dan *expectation*, gaji, serta *work schedule*. Setelah itu barulah seseorang tersebut memikirkan tentang manajemen perusahaan, kebijakan perusahaan, *career growth system*, dan lingkungan dari sebuah perusahaan yang nantinya akan menjadi pilihan mereka. Tentu saja ini semua secara tidak langsung mampu mengurangi atau bahkan menggugurkan prediktor munculnya intensi *turnover* dalam diri seseorang. Ke semua ini termasuk ke dalam aspek yang diungkap di dalam fase eksplorasi kematangan karier seseorang.

Voluntary turnover akan dilakukan apabila muncul intensi dalam diri karyawan yang dipengaruhi faktor eksternal dan internal karyawan itu sendiri. Robison (2008) menyatakan bahwa ada 5 prediktor seseorang melakukan *turnover*, pertama adalah *the immediate manager*, muncul ketika ekspektasi atasan mereka tidak tercapai, atau atasan mereka tidak memberikan cukup sumber daya; kedua adalah *poor fit to the job*, muncul ketika karyawan tidak mendapatkan cukup sarana atau kesempatan untuk menuangkan keahlian mereka, atau mungkin sebaliknya mereka tidak sanggup untuk melakukan apa yang seharusnya menjadi tugas mereka; ketiga adalah *coworkers not committed to quality*, yaitu kondisi di mana rekan kerja mereka tidak sesuai dengan area keahlian masing-masing, atau sebaliknya dirinya sendiri yang terlalu terlampaui jauh tertinggal oleh rekan kerja mereka terkait dengan kemampuan dalam pekerjaan; keempat adalah *salary*; dan terakhir adalah *connection to the organization or to senior management*, ketidakpaduan antara karyawan dengan manajemen perusahaan atau dengan senior dan atau atasan mereka, bisa terjadi karena manajemen perusahaan yang buruk atau

kualitas karyawan itu sendiri yang belum mampu mengikuti (*Gallup research*).

Dalam penjelasan sebelumnya Super telah menyatakan bahwa keadaannya atau situasi yang dapat diprediksi bakal terjadi ke depannya (baik buruk maupun sebaliknya), seharusnya dapat diantisipasi dengan baik oleh karyawan yang memiliki kematangan karier yang tinggi. Namun ada kalanya situasi tidak terduga muncul sebagai prediktor lain yang menjadi alasan seseorang memiliki niatan untuk berpindah pekerjaan. Situasi yang seperti ini terkadang muncul bukan karena kurangnya pengetahuan, persiapan, dan kesalahpahaman diri dalam menanggapi sesuatu, namun lebih kepada situasi yang benar-benar tidak bisa di prediksi sebelumnya, contohnya seperti kebijakan pemerintah yang berubah, adanya gejolak ekonomi yang fluktuatif dalam kurun waktu yang pendek dalam suatu negara, perubahan visi misi perusahaan karena pergantian kepemilikan, atau hal-hal eksternal lain dari karyawan itu sendiri. Hal-hal seperti ini tidak bisa diprediksikan secara seksama karena memang sifatnya. Hal ini terjadi bukan karena kematangan karier seseorang itu rendah tapi bisa bermakna sebaliknya, di mana seseorang yang memiliki kematangan yang tinggi

justru akan memikirkan peluang yang dapat dilakukan guna mencapai karier yang diidamkannya, salah satu yang tidak bisa tertutup kemungkinannya adalah dengan berpindah tempat kerja (*turnover*) yang dapat membuka peluang kariernya bukan berpindah karier pada pekerjaan yang jauh berbeda. Ini yang menegaskan bahwa memang ada faktor pendukung lain selain faktor kematangan karier yang memiliki sumbangan efektif terhadap intensi *turnover*.

Hernandez dan Ramirez (2013) membenarkan adanya isu- isu seperti *job environment, relationship with peers, opportunity of career growth, salary, work schedule, lack of recognition, dan lack of job fit and security*. tampak bahwa seorang karyawan akan dihadapkan pada situasi di mana mereka menghadapi sebuah isu *turnover* yang sejatinya merupakan isu yang tidak bisa terelakkan di dalam sebuah perusahaan. Namun itu bisa dikurangi dengan bagaimana karyawan tersebut memaksimalkan diri mereka sehingga tidak rentan terhadap intensi ini. Martoyo (dalam Harnoto) menyatakan bahwa pada dasarnya intensi *turnover* merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya

kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.

Ketidakmatangan karier seseorang yang dirasakan saat telah bekerja, akan membuat seseorang mempertimbangkan diri untuk beralih pekerjaan atau karier mereka. Kematangan karier tersebut juga termasuk di dalamnya mental seseorang dalam menjalani pekerjaan tersebut (Super dalam Sharf, 1992). Jadi dapat disimpulkan bahwa aspek – aspek yang diungkap di dalam kematangan karier seseorang, akan mempengaruhi terjadinya intensi *turnover* seseorang meskipun ada faktor eksternal lain yang mendukung terjadinya isu intensi *turnover* ini, seperti yang disebutkan di atas. Hal ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan selanjutnya bahwa kematangan karier menjadi prediktor lain pemicu munculnya isu intensi *turnover* pada karyawan.

Pengetahuan mulai dari pengetahuan kelebihan dan kekurangan, bakat dan minat diri sendiri menjadi dasar berkembangnya cakupan tentang jenis pekerjaan yang akan ditapaki nantinya, dilanjutkan dengan pengetahuan serta seluk beluk pekerjaan yang telah dipilih sebagai pekerjaan dan atau karier ke depannya. Dengan kematangan karier yang tinggi ini, akan

mengurangi setidaknya salah satu isu negatif yang akan terjadi dalam lingkungan kerja, khususnya pada fenomena *turnover*. Dengan mengurangi hal ini pula, maka kerugian yang ditimbulkan baik itu untuk diri sendiri, maupun perusahaan dapat berkurang. Selanjutnya bagi peneliti yang akan melakukan dengan faktor kematangan karier dan intensi *turnover* disarankan untuk menghubungkannya dengan faktor lain. Faktor lain seperti *burnout*, *hardiness*, atau *job insecurity*, atau dapat juga faktor persepsi karyawan terhadap fenomena intensi *turnover* itu sendiri. Penggunaan sampel difokuskan kepada perusahaan – perusahaan dengan tingkat *turnover* tinggi, atau kepada para karyawan yang telah beberapa kali melakukan *turnover*, atau dapat dikorelasikan dengan jenis kelamin karyawan.

Bab 4

Budaya perusahaan dan turnover intention

A. BUDAYA PERUSAHAAN

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 di antara 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 respons 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:

- a. Sebagai kompleks dari ide, gagasan, norma dan peraturan.
- b. Sebagai suatu kompleks aktivitas serta tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat.
- c. Sebagai benda-benda hasil karya manusia.

Menurut Schein (Davis dan Newstrom, 1989) budaya adalah satu perangkat asumsi dasar di mana 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, yaitu:

- a. Kebudayaan yang kuat akan berfungsi sebagai sistem aturan-aturan informal yang mengungkapkan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka.
- b. 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:

- a. Menentukan peran yang membedakan perusahaan satu dengan yang lain.
- b. Menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kesenangan individu.
- c. Menjaga stabilitas sosial perusahaan.
- d. Membuat identitas bagi anggota perusahaan.
- e. Membuat pengertian dan mekanisme kontrol yang memberi pedoman pada sikap dan tingkah laku.

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

- a. Keluar, akan memberi citra keamanan perusahaan.
- b. Ke dalam, budaya perusahaan sebagai pengikat karyawan.
- c. 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.

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 dipikirkan, dikatakan, dilakukan, dan dirasakan oleh karyawan secara keseluruhan. Isi kebudayaan ini akan mempengaruhi arah dari perilaku seseorang. Internalisasi atau tertanamnya berbagai standar 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:

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

- b. *Values* adalah apa yang menjadi alasan dari perilaku, apa yang secara ideal menjadi alasan perilaku dan apa yang sering dirasionalisasikan dari perilaku.
- c. *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.

- c. *Business environment* di mana setiap perusahaan berhadapan dengan realitas pemasaran yang tergantung pula pada produk, pesaing, pelanggan, teknologi, aturan pemerintah, dan sebagainya.

- b. *Values*: konsep dasar dan keyakinan organisasi. Elemen inilah yang merupakan “jantung” atau inti dari budaya perusahaan.
- c. *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.
- d. *The Rites and Rituals*: rutinitas yang sistematis dan terprogram dalam kehidupan sehari-hari di perusahaan.
- e. *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:

- a. *Individual initiative*: tingkat tanggung jawab kebebasan dan ketergantungan yang dimiliki individu.
- b. *Risk tolerance*: seberapa jauh risiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggota.
- c. *Direction*: menciptakan organisasi yang objektif dan berpenampilan seperti yang diharapkan.
- d. *Integration*: unit yang mendorong keselarasan dalam organisasi.
- e. *Management support*: manajer memberikan komunikasi yang jelas dan mendorong bawahannya.
- f. *Control*: peraturan yang digunakan untuk mengatur tingkah laku karyawan.
- g. *Identity*: merupakan cara bagi anggota dalam mengidentifikasi diri pada perusahaan.
- h. *Performance-reward*: tingkat penghargaan yang diberikan perusahaan kepada anggotanya.
- i. *Conflict tolerance*: tingkat toleransi terhadap konflik yang muncul dalam organisasi.

- j. *Communication pattern*: tingkat komunikasi yang dibatasi oleh hierarki 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, sebagai berikut:

- a. 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.

- b. Banyak asumsi penting yang tersebar secara luas (*extent of sharing*) di antara 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.
- c. 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;
 - a. Asas tujuan yaitu, seberapa jauh anggota memahami tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan.
 - b. Asas konsensus yaitu, seberapa jauh perusahaan memberi kesempatan kepada anggota untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan.

- c. Asas keunggulan yaitu, seberapa besar kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.
- d. 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.
- e. Asas prestasi yaitu, sikap perusahaan terhadap prestasi anggotanya.
- f. Asas empirik yaitu sejauh mana perusahaan mau menggunakan bukti-bukti empiris dalam pengambilan keputusan.
- g. Asas keakraban yaitu, kondisi pergaulan sosial dalam perusahaan antar anggota perusahaan.
- h. 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:

- 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 dari pada 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 berpendidikan.
- e. 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*.

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 di antaranya:

a. *Stories.*

Cerita turun-temurun tentang perusahaan, bagaimana peraturan perusahaan, bagaimana reaksi terhadap kesalahan yang pernah dilakukan perusahaan dan sebagainya.

b. *Ritual*

Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan utama.

c. *Material Symbol*

Barang-barang yang dipergunakan untuk melakukan kegiatan perusahaan.

d. *Language*

Setiap kelompok biasanya mempunyai bahasa khusus yang hanya dimengerti oleh kelompok tersebut.

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 mengubahnya. 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:

- a. Mengidentifikasi norma yang berlaku.
- b. Merumuskan arah atau tujuan perusahaan.
- c. Memperkenalkan norma baru.
- d. Mengidentifikasi perbedaan dan masalah yang muncul.
- e. Mengatasi perbedaan norma tersebut.

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

- 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 merespons 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 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.
- d. Budaya yang lemah. Semakin teguh suatu budaya dipegang dan semakin tinggi pengakuan anggota perusahaan terhadap nilai-nilainya, maka semakin sulit untuk mengubah 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

- a. Menjadikan manajemen tingkat atas sebagai teladan melalui perilakunya.
- b. Menciptakan kebiasaan, cerita-cerita, simbol, dan materi sesuai dengan budaya yang diinginkan.
- c. Menyeleksi dan mempromosi karyawan sesuai dengan budaya yang baru.
- d. Membuat kembali proses sosialisasi untuk menyesuaikan dengan budaya baru.
- e. Mengubah sistem penghargaan sesuai dengan budaya baru.
- f. Mengubah peraturan tak tertulis menjadi lebih jelas dan formal.
- g. Menggabungkan sub-budaya yang ada dengan cara rotasi jabatan.
- h. Lebih meningkatkan kerja kelompok dengan konsensus dan partisipasi sehingga menimbulkan rasa saling percaya.

Beberapa cara yang dipergunakan untuk mempertahankan budaya perusahaan yang telah terbentuk, yaitu:

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

- b. Menjadikan manajemen puncak sebagai teladan.
- c. 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. Di samping itu perubahan budaya perusahaan dapat dilakukan dengan menjadikan manajemen tingkat atas sebagai teladan atas perilakunya, menyeleksi dan mempromosikan karyawan sesuai dengan budaya baru, mengubah sistem penghargaan sesuai dengan budaya baru, meningkatkan kerja kelompok dengan konsensus dan partisipasi sehingga menumbuhkan rasa saling percaya.

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:

- a. Homogenitas dan stabilitas dari anggota kelompok;
- b. 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.

B. HUBUNGAN BUDAYA PERUSAHAAN DAN KEPUASAN KERJA 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*.

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.

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)

Daftar pustaka



- Amritaningsih, Umi. 2016. Pengaruh Keadaan Ekonomi, Gaya Hidup, Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Keputusan Menjadi Nasabah Di Bank Muamalat Indonesia Cabang Pembantu Salatiga. *Skripsi*. Salatiga. Institut Agama Islam Negeri Salatiga.
- Ardini, Rita. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover intention*: Studi kasus pada RS Roemani Muhammadiyah Semarang, *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Azeem, Syed, M. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*. Vol.1: 295-299.
- Aziri, B. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Journal Management Research and Practice*. 3(4). 77.
- Bawono, Anton. 2006. *Multivariate Analysis dengan SPSS*. Salatiga: STAIN Salatiga Press.
- Devi, Diana. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Faktor Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing Pt Semeru Karya Buana Semarang). *Thesis*. Semarang. Universitas Diponegoro Semarang.

- Farlianto. 2014. Pengaruh Kepuasan Gaji, Shift Kerja Malam dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar Karyawan (Studi pada Call Center PT Vads Indonesia Kantor Cabang Yogyakarta). *Jurnal Ilmu Manajemen*. 11(2).
- Firdaus, Ahmad. 2017. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover intention* (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance di Kota Jambi). *Journal of economics and business*, 1(1): 1.
- Fred, Luthans. 2006. Perilaku Organisasi. PT. Andi: Yogyakarta.
- Gede, E.K.P Dewa, Bagus, K.S Ida. Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap *Turnover intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pada Rumah Sakit Umum Premagana. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5(7): 4281-4308.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gishella., Tewal, Benhard., Arazi. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Kantor Pusat Pt. Bank Sulutgo Manado. *Journal EMBA*. Vol: 5(3). 3444-3454.
- Halimah Tika Nur, Aziz Fatoni, dan Maria Minarsih. 2016. "Pengaruh Job Insecurity kepuasan kerja dan lingkungan Kerja Terhadap *turnover intention* Pramuniaga DI Gelael Supermarket (studi Kasus Pada Gelael Supermarket Superindo Kota Semarang)." *Jurnal Of Manajemen*", Vol.2, No.

- Handaru, Agung & Muna, Nailul. 2012. Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi *Turnover* pada Divisi PT Jamsostek. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 3(1): 2.
- Handoko, Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hersusdadikawati, Endang,. 2004. Pengaruh Kepuasan gaji terhadap Keinginan untuk Berpindah Kerja, dengan Komitmen Organisasional sebagai Faktor Intervening. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 2(1).
- Hidayat, Agi Syarif. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan *Turnover intention*. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. 11(1). 51-66.
- Ifah, Lathifah. 2008. Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga terhadap *Turnover intentions* dengan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Intervening (Studi Empiris pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Indonesia). *Thesis*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang
- Judge, TA. (1993). "Does Affective Disposition Moderate the Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary *Turnover?*". *Journal of Applied Psychology*, 78. 395-401.
- Khikmawati, Retno. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover intention*

Pramuniaga di PT Circleka Indonesia Utama Cabang Yogyakarta. *Skripsi*. Yogyakarta. Universitas Negeri Yogyakarta.

Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Lathifah, Ifah. 2008. Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap *Turnover intentions* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Intervening. *Thesis*: Semarang: Universitas Diponegoro.

Listianingsih, Dewi., Mujiati, Wayan. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Keluar pada Bali Nature Land Tour, Tabanan. *Thesis*. Bali. Universitas Udayana Bali.

Lum, Lille, John Kevin, Kathleen Clark, Frank Reid & Wendi Sola. 1998. Explaining Nursing *Turnover* Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational Commitment. *Journal Of Organizational Behaviour*. Vol. 19, 305-320.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Meyer dan Tett. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, *Turnover intention* and *Turnover*. *Personnel Psychology*.

Nazenin, Syarifah. 2014. Peran Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Untuk Mengurangi *Turnover intention*. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 5(2). 220-227.

- Pawesti, Ristia. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover* Karyawan di Indonesia. *Jurnal Ecopsy*. 3(2). 49-67.
- Pratama, Abdul Aziz. Endraswati, Hikmah. 2017. Spirituality, dual career family worker, demographic factors, and organizational commitment: evidence from religious affairs in Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*. Vol.7(2).
- Priansa, Donni. 2016. *Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung:Alfabeta.
- Prisca Alfresia, Vidya. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover intention* Karyawan (Studi Kasus pada PT Kajima Indonesia). *Skripsi*. Yogyakarta. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Purnaningsih, Suci. 2014. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi terhadap *Turnover intention* dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Karyawan Rumah Sakit 'Aisyiyah Kudus. *Thesis*. Kudus.
- Putra, E. Mahardika,. Wibawa, I.M Martha. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Faktor Intervening pada PT Autobagus Rent Car Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 4(4): 1100 – 1118.
- Robbins, Stephen,. 2001. *Perilaku Organisasi*. (Organizational Behaviour). PT. Prehalindo, Jakarta.

- Rosianala, Syari Dewi. 2014. Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. *Skripsi*. Semarang: UIN Semarang.
- Sartika, Dwi. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Faktor Mediasi (Studi Kasus Di CV. Putra Tama Jaya). *Journal Management Analysis*. Vol 3(2).
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siwi, Giovano., Taroreh, Rita., & L.O.H. Dotulong. 2016. Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan dan komitmen Organisasi terhadap *Turnover intention* karyawan RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado. *Jurnal EMBA*.4(4). 932-951.
- Sudita, Nyoman. 2015. Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover intention* (Studi Kasus pada Bidang Praktek Swasta di Kabupaten Sleman). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 6(1). 89-99.
- Sugiyono, 2014. *Metode Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suyono, 2015. *Analisis Regresi Untuk* . Yogyakarta. Deepublish.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

- Wijayanti, Dian. 2013. Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover intention* Guru Paud. *Thesis*. Salatiga. Universitas Kristen Satya Wacana.
- Witasari, Lia. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover intentions*: Studi Empiris pada Novotel Semarang. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Yunita, R.I.O Putri. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Faktor Intervening (Survei Pada Karyawan Di Perusahaan-Perusahaan Akar Jati Di Kecamatan Margomulyo Bagian Selatan). *Thesis*. Yogyakarta. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Yuyetta, Etna. 2002. Pengaruh Tindakan Supervisi dan Persepsi Kewajaran Upah serta Promosi terhadap Keinginan Berpindah Akuntan Publik Yuniior di Indonesia. *Jurnal Media Ekonomi & Bisnis*, volume. XIV, hal. 92-106.

Tentang penulis



Dr. Tugimin Supriyadi, S.Psi., M.M., Psikolog. lahir di desa kecil lereng Gunung Merapi di Tampir Kulon, Musuk-Boyolali. Pria yang memulai karier merangkak dari bawah ini memulai karier sebagai seorang loper koran di Semarang. Di sela-sela loper

Koran inilah dirinya menyempatkan diri membaca apa saja yang tersaji di Koran. Berbekal tekun bekerja dan membaca inilah pada akhirnya Tugimin Supriyadi bisa menulis di berbagai Koran dan majalah, baik terbitan daerah maupun Ibu Kota. Karier menulisnya dia ujudkan sebagai wartawan Majalah Candi Zebra sekitar tahun 90-an. Setelah bisa menulis dan tulisannya tersebar di berbagai media, seiring waktu dirinya mendirikan sebuah Tabloid *INFOPlus* (sekarang *INFOPlus.id*), Majalah *PesanTred*, sekaligus mendirikan CV Liandra Citra Pesona yang bergerak di bidang Penerbit dan percetakan. Pria yang lulus dari Fakultas Psikologi Unika Soegijapranata Semarang ini, juga mendirikan Biro Konsultasi Psikologi “Liandra Citra Pesona” yang sampai dengan saat ini dikelola oleh sang istri Effy Anggraini, S.Psi.

Dr. Tugimin Supriyadi, kemudian menggabungkan usaha bersama istrinya dengan mendirikan PT Psikodinamika yang bergerak di bidang penerbit dan percetakan, konsultasi psikologi dan juga properti, yang ditekuninya sampai dengan saat ini. Pria yang menamatkan Magister Manajemen di STIE Widya Jayakarta

Jakarta tahun 2004 ini selain sebagai dosen dan peneliti, aktif mengajar di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sebagai dosen tetap. Ia juga mengajar Magister Psikologi di Universitas Semarang (USM) untuk mata kuliah Psikopatologi Masyarakat Perkotaan. Mengajar psikologi Sosial di Universitas Esa Unggul, dan membimbing Tesis Magister Psikologi Unair.

Pria berpenampilan sederhana yang menyelesaikan study Doktor Ilmu Psikologi dari Universitas Persada Indonesia pada tahun 2014 ini telah menerbitkan berbagai buku seperti Psikologi Konseling, Psikologi Kepolisian, Psikologi Berlalu Lintas dan juga beberapa buku lainnya. dan sampai dengan saat ini merupakan konsultan dari berbagai perusahaan dan instansi.



Drs. Didi Rochyadi Mangkupradja, M.M.

lahir di Majalengka, Jawa Barat, 21 Maret 1953. Pria murah senyum ini mengawali karier di kepolisian dengan menjabat Kapolsek di Tanah Grogot, Kabupaten Pasir, Kalimantan Timur. Selanjutnya mengemban amanat sebagai Dansat Reserse Ekonomi Polres Balikpapan, Kalimantan Timur, Dansat Reserse Polres

Tarakan, Kalimantan Utara. Kasat Intel Polres Tarakan, Kalimantan Utara. Kabag Operasi Polres Lebak, Jawa Barat. Waka Polres Cirebon, Jawa Barat. Waka Polres Cianjur, Jawa Barat. Kabag Bin Polwil Surakarta, Jawa Tengah. Didi (panggilan akrabnya) berikutnya mengemban amanat sebagai Kapolres Boyolali, Jawa Tengah. Kemudian Kapolres Rembang, Jawa

Tengah. Serta menjabat Kepala SPN Purwokerto, Jawa Tengah. Sespati diselesaikan pada tahun 2002.

Pria yang rajin membaca dan menulis ini menyelesaikan pendidikan di PTIK tahun 1984, kemudian Sepim Kepolisian di selesaikan pada tahun 1995. Pendidikan formal S2 Magister Manajemen Tamat tahun 1999. Selain itu juga mengikuti Manggala Nasional 1993, Susjur Samapta tahun 1997, serta Assessor Securitu tahun 2016.

Salah satu buku yang beliau tulis, yaitu *Pengaruh Kepuasan Gaji dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover* merupakan satu-satunya buku yang sangat mendukung study dan kariernya, karena saat ini Didi Rochyadi Mangku Pradja sedang menempuh pendidikan Doktorat dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia. Selain kesibukannya mengajar di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, saat ini Didi juga menjabat sebagai Wakil Rektor II Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, yang notabene memerlukan ilmu dan strategi Sumber Daya Manusia sebagai dasar dalam mengambil kebijakan.