

BAB II

TINJAUAN TEORI

A. Dasar Teori

1. Budaya Organisasional

a. Pengertian Budaya Organisasional

Budaya organisasional diibaratkan sebagai pondasi, dasar, dan akar (*radix*) dari sebuah “bangunan”. Dalam hal ini pondasi merupakan sesuatu yang harus diutamakan untuk dibangun sebelum memberikan beberapa tumpuan di atasnya. Oleh karena itu, budaya organisasional merupakan segala hal mendasar yang sangat menentukan kuat tidaknya perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya dalam kurun waktu tertentu (Tjahjono, 2011).

Ide budaya organisasional diidentifikasi sebagai salah satu aspek utama dari perilaku organisasi, berguna untuk memahami seperti apa organisasi bekerja dan sejauh mana seorang karyawan sesuai dengan organisasi tertentu. Budaya organisasional yang positif memperkuat keyakinan mendasar dan perilaku yang dihargai oleh seorang pemimpin, menghindari nilai-nilai dan tindakan-tindakan yang menurut pemimpin tidak tepat untuk perusahaan. Sebaliknya, budaya negatif dapat menjadi hambatan, yakni meracuni kehidupan organisasi dan menghambat potensi pertumbuhan organisasi (Bigliardi dkk., 2012).

Budaya organisasional merupakan sekelompok asumsi penting tentang organisasi tersebut dan tujuan serta praktik-praktiknya yang diyakini oleh seluruh anggota perusahaan. Hal ini merupakan sistem nilai yang diyakini bersama mengenai hal-hal penting dan keyakinan-keyakinan tentang cara kerja. Melalui cara tersebut, satu budaya perusahaan memberikan satu kerangka kerja yang dapat menata dan mengarahkan perilaku orang-orang dalam sebuah pekerjaan (Bateman & Snell, 2008).

Budaya organisasional umumnya dianggap sebagai nilai-nilai bersama, kepercayaan dan asumsi yang ada di antara karyawan dalam perusahaan yang membantu membimbing dan mengoordinasikan perilaku (Denison, 2000). Budaya organisasional diterima secara umum sebagai konsep holistik dan multidimensi yang secara historis ditentukan dan dibangun secara sosial. Budaya organisasional terus-menerus dinegosiasikan karena merupakan sifat yang muncul dari interaksi manusia. Nilai-nilai dan keyakinan yang muncul dari negosiasi dan praktik yang sedang berlangsung di antara anggota kelompok menjadi sumber referensi untuk apa yang dianggap dapat diterima atau tidak dapat diterima dalam suatu organisasi dalam hal perilaku benar dan salah. Nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi dasar budaya organisasi cenderung mencerminkan hal yang paling penting bagi pemimpin perusahaan atau pendiri perusahaan karena dirinya bertanggung jawab atas visi dan tujuan suatu organisasi, dan dapat

dengan mencontohkan serta memperkuat nilai inti kepercayaan melalui perilakunya sendiri (MacIntosh & Doherty, 2010).

Dari bermacam-macam definisi tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasional merupakan bentuk keyakinan dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, sehingga dapat menjadi dasar aturan berperilaku dalam suatu organisasi. Di samping itu, budaya suatu perusahaan juga dapat menjadi aspek diferensiasi bagi perusahaan dengan perusahaan yang lainnya, sehingga budaya organisasi tersebut dapat menjadi aspek keunggulan suatu perusahaan. Oleh karena itu, budaya organisasional dapat juga diartikan sebagai kepribadian suatu perusahaan.

b. Model Budaya Organisasional

Hasil survei Denison tentang budaya perusahaan diakui sebagai model yang intuitif dan memungkinkan seseorang untuk melihat pola, bukan hanya nilai individu. Adapun model yang dijelaskan oleh Denison didasarkan pada beberapa hal sebagai berikut (Denison, 2000):

- 1) Didasarkan pada perilaku.
- 2) Dirancang dan dibuat berdasarkan lingkungan bisnis.
- 3) Disusun dengan menggunakan bahasa bisnis untuk menunjukkan tingkatan isu-isu bisnis.
- 4) Dapat menghubungkan garis dasar bisnis.
- 5) Mudah untuk diimplementasikan dan cepat.

6) Berlaku untuk semua tingkatan perusahaan.

Dari keenam dasar di atas, Denison menemukan empat model budaya organisasional. Keempat model ini merupakan suatu hal yang menunjukkan karakteristik dari organisasi tersebut. Masing-masing dari keempat bagian model tersebut, yaitu (Denison, 2000):

1. Keterlibatan (*involvement*)

Keterlibatan dalam hal ini berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan atas tugas-tugasnya di setiap hari.

2. Konsistensi (*consistency*)

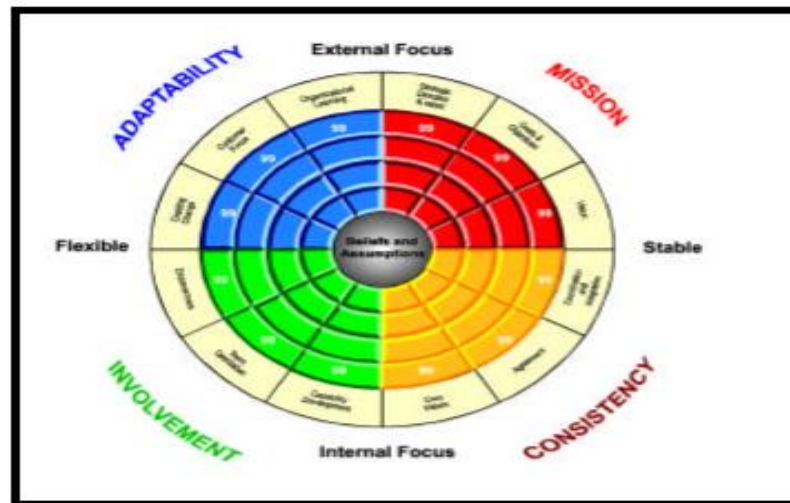
Konsistensi ini menunjukkan adanya aturan atau sistem prosedural yang terstruktur dalam perusahaan.

3. Adaptabilitas (*adaptability*)

Kemampuan beradaptasi ini merupakan sikap perusahaan dalam menanggapi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.

4. Misi (*mission*)

Misi ini merupakan arah dan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan, yang mana misi ini dipegang teguh oleh semua struktur dalam melaksanakan kinerjanya di perusahaan.



Gambar 2.1 Model Budaya Organisasi Denison

Sumber: (Denison, 2000)

Keempat bagian dari model di atas memiliki beberapa indeks. Indeks ini digunakan sebagai indikator atau pengukuran variabel budaya organisasional. Adapun penjelasan dari masing-masing indeks tersebut, yaitu (Denison, 2000):

1. Keterlibatan (*involvement*), meliputi:

a. Pemberdayaan

Individu memiliki wewenang, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaannya. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap perusahaan.

b. Orientasi tim

Orientasi tim menunjukkan adanya kerja sama antara satu anggota dengan anggota yang lain secara kooperatif. Nilai diposisikan sebagai tujuan yang hendak dicapai bersama. Hal ini akan

mendukung ketercapaian perusahaan karena keberhasilan suatu perusahaan selalu bergantung pada upaya tim dalam menjalankan pekerjaannya.

c. Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan merupakan upaya perusahaan dalam memberikan berbagai macam keterampilan untuk meningkatkan kapasitas karyawan, sehingga bisa lebih kompetitif dan dapat memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung.

2. Konsistensi (*consistency*)

a. Koordinasi dan Integrasi

Koordinasi dan integrasi merupakan kemampuan untuk bekerja sama dengan baik dalam rangka untuk meraih tujuan perusahaan, meskipun memiliki fungsi yang berbeda-beda. Hal ini berarti bahwa adanya batasan-batasan pekerjaan bagi setiap karyawan tidak menjadi penghambat untuk menyelesaikan pekerjaan bersama.

b. Kesepakatan

Kesepakatan di dalam perusahaan merupakan kesepakatan dalam menanggapi isu-isu penting. Hal ini diterapkan baik dalam tingkat yang paling rendah maupun sebagai upaya untuk menyelesaikan berbagai macam perbedaan pendapat.

c. Nilai inti

Nilai inti merupakan pangsa atau bagian utama dari seperangkat nilai dari perusahaan sehingga terwujud identitas dan harapan yang jelas sesuai dengan tujuan yang ingin diraih oleh perusahaan.

3. Adaptabilitas (*adaptability*)

a. Menciptakan Perubahan

Perusahaan diharuskan mampu menciptakan cara-cara yang adaptif untuk memenuhi pangsa pasar dan perkembangan zaman. Dalam hal ini perusahaan diharuskan untuk bisa membaca lingkungan bisnis, memiliki tanggapan atau reaksi yang cepat terhadap tren saat ini, serta mampu mengantisipasi perubahan di masa depan.

b. Fokus Pelanggan

Perusahaan diharuskan dapat memahami dan responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan, serta sebagai upaya untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan.

c. Pembelajaran

Perusahaan perlu untuk belajar dalam menerima, menerjemahkan, dan menafsirkan sinyal dari lingkungan. Hal ini bermanfaat untuk menganalisis peluang, memunculkan inovasi, memperoleh pengetahuan dan mengembangkan kemampuan.

4. Misi (*mission*)

a. Arah Strategis dan Intent

Setiap anggota perusahaan memiliki kejelasan niat yang strategis sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa

setiap orang dalam perusahaan dapat berkontribusi dan menunjukkan eksistensi mereka dalam perusahaan.

b. Tujuan dan Sasaran

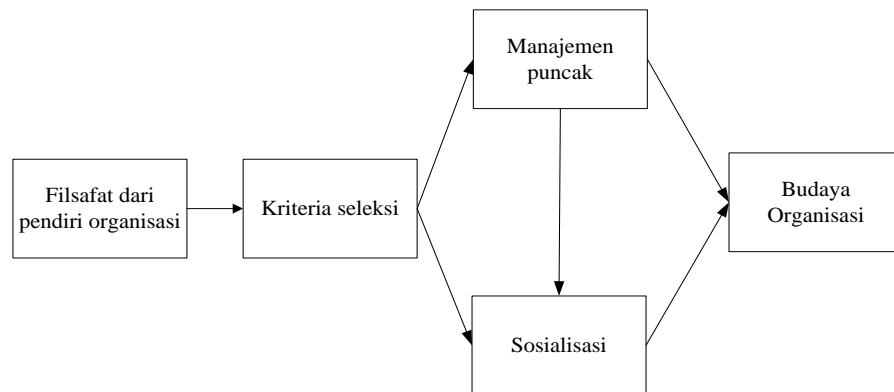
Tujuan dan sasaran didasarkan pada misi, visi, dan strategi perusahaan. Sehingga setiap anggota perusahaan memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas.

c. Visi

Semua anggota perusahaan diarahkan untuk memiliki pandangan yang sama dalam mewujudkan masa depan perusahaan yang lebih baik. Hal ini merupakan upaya perusahaan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

c. Proses Terbentuknya Budaya Organisasional

Budaya dikecilkan cakupannya ke tingkat organisasi atau bahkan ke kelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah. Berikut ini adalah gambar proses terbentuknya budaya organisasional (Robbins & Judge, 2011):



Gambar 2.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Sumber: (Robbins & Judge, 2011)

Dapat dilihat pada gambar di atas yaitu budaya asli diturunkan dari filsafat pendiri organisasi, selanjutnya budaya tersebut sangat berpengaruh terhadap kriteria-kriteria dalam proses seleksi karyawan. Perilaku manajemen puncak akan membentuk iklim umum perilaku yang baik dan yang tidak. Sosialisasi budaya perusahaan akan sukses jika nilai-nilai karyawan baru sesuai dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi dan preferensi manajemen puncak.

d. Indikator-Indikator Budaya Organisasional

Budaya organisasional memiliki tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu (Robbins & Judge, 2011):

1) Inovasi dan pengambilan risiko

Indikator inovasi dan pengambilan risiko menunjukkan sejauh mana karyawan didukung untuk dapat menjadi karyawan yang inovatif dan berani untuk mengambil risiko.

2) Perhatian terhadap detil

Indikator perhatian terhadap detil menunjukkan seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketelitian, analisis, dan perhatian dengan detil suatu pekerjaan.

3) Orientasi keluaran

Indikator orientasi keluaran adalah seberapa jauh manajemen organisasi fokus pada hasil dan keluaran dibandingkan dengan fokus terhadap teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk memperoleh keluaran tertentu.

4) Orientasi ke orang

Indikator orientasi ke orang adalah apakah keputusan yang dipilih oleh pihak manajemen juga memperhatikan akibat dari keluarga terhadap masing-masing karyawannya.

5) Orientasi *team*

Orientasi *team* menunjukkan seberapa jauh kegiatan-kegiatan kerja lebih difokuskan pada seputar kelompok-kelompok (*team*) dibandingkan dengan perorangan.

6) Keagresifan

Indikator keagresifan menunjukkan seberapa jauh karyawan lebih agresif dan kompetitif bukan bersantai.

7) Stabilitas

Indikator stabilitas menunjukkan seberapa jauh kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih fokus pada status *quo* dibandingkan dengan pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik tersebut berada dalam satu kesatuan dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Dalam menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakteristik ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi yang bersangkutan. Gambaran tersebut digunakan sebagai dasar pemahaman bersama bagi anggota organisasi. Selain itu juga menjadi dasar dalam menyelesaikan masalah dan bagaimana para anggota diharapkan berperilaku. Jadi dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi menunjukkan suatu ciri khas yang memberikan gambaran tentang suatu organisasi.

Wallach (1983) yang dikutip (Bigliardi dkk., 2012) mengemukakan tiga jenis budaya organisasional: birokrasi, suportif dan inovatif. Budaya birokrasi adalah budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah dan aturan. Pelaksanaan tugas selalu mengikuti aturan-aturan baku dan sistematis, mengutamakan kekuasaan dan dibawah pengawasan untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang tidak perlu. Budaya suportif adalah yang hangat dan menyenangkan untuk bekerja. Budaya inovatif mempunyai ciri sebagai *creativogenic*. Budaya inovatif adalah budaya yang menarik dan dinamis. Sesuai dengan orang-orang yang suka bekerja pada perusahaan yang memiliki

inovasi dan kondisi yang memerlukan tantangan, kewirausahaan, pengambilan risiko, kreativitas dan berorientasi pada hasil.

Penelitian ini menggunakan satu objek penelitian maka indikator budaya organisasional dalam penelitian ini adalah mengacu Robbins dan Judge (2011), yaitu: 1) inovasi dan keberanian pengambilan risiko, 2) perhatian pada hal-hal rinci, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan, 7) stabilitas.

2. Gaya Kepemimpinan *Leader Member Exchange* (LMX)

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan *Leader Member Exchange* (LMX)

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan seseorang akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya (karyawan) dalam melakukan pekerjaannya (Purwanto, 2011).

Gaya kepemimpinan *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan gaya kepemimpinan dengan pendekatan peningkatan hubungan baik antara pemimpin dan karyawan sehingga dapat meningkatkan kerja. Hubungan pemimpin dan karyawan yang baik menghasilkan kepercayaan, sikap yang positif, dan loyalitas dalam bekerja (Paula Morrow dkk., 2005). Perilaku yang baik kepada

karyawan dapat menghasilkan perasaan suka rela karyawan untuk dapat berkorban bagi perusahaan. Di samping itu, dengan perlakuan khusus yang positif dapat meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Oleh sebab itu dengan melalui *Leader Member Exchange* (LMX) diharapkan dapat memberi dampak-dampak yang baik sehingga karyawan suka rela terhadap pekerjaannya dan merasa lebih nyaman ketika karyawan bekerja dengan pemimpinnya.

Dari definisi di atas maka dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan *Leader Member Exchange* (LMX) adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan peningkatan hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

b. **Dimensi *Leader Member Exchange***

Liden & Maslyn (1998) berpendapat bahwa *leader member exchange* dipengaruhi oleh beberapa dimensi yaitu:

1) Kontribusi

Menurut Liden & Maslyn (1998) dimensi kontribusi dianggap sebagai persepsi tentang jumlah, arah, dan kualitas kegiatan yang menekankan pada tugas masing-masing anggota untuk mencapai tujuan bersama. Yang dimaksud dimensi kontribusi di sini adalah bagaimana karyawan bertanggung jawab

dan mengerjakan tugas-tugasnya lebih dari kontrak kerja, dan mengetahui sejauh mana pemimpin dalam memberikan sumber daya dan peluang. Dalam penelitian *leader member exchange* sebelumnya, perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan diyakini akan mempengaruhi kualitas *leader member exchange* secara signifikan.

2) Loyalitas

Pada dimensi loyalitas, pemimpin maupun karyawan dengan terbuka menunjukkan sikap loyalitas yaitu mendukung perilaku satu sama lain dengan penuh kesetiaan dan bersifat konsisten. (Liden, 1998)

3) Afeksi

Dimensi afeksi didefinisikan sebagai rasa kasih sayang melalui sikap kepedulian antara pemimpin dan karyawan yang saling mempengaruhi. Sehingga mampu menghasilkan hubungan persahabatan antara pemimpin dan karyawan. (Liden, 1998)

4) Respek Profesional

Dimensi respek profesional dalam hal ini menekankan persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain baik di dalam atau di luar organisasi mengenai kemampuan kerja dan pencapaian individu. Data historis individu tersebut akan menimbulkan respek profesional. Contohnya adalah pengalaman kerja individu, pengakuan profesional, atau penghargaan yang pernah dicapai.

Dengan adanya historis yang bagus tersebut dapat menimbulkan respek profesional.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum dari seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan lebih dari sekedar kegiatan yang jelas tetapi lebih kompleks mencakup interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup pada konsisi kerja yang sering kurang ideal, dan hal-hal lainnya (Robbins & Judge, 2011). Selain itu, kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai tingkatan kegembiraan yang didapatkan orang karena melakukan pekerjaan (Ebert & Griffin, 2017). Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan terhadap pekerjaannya dan derajat kesesuaian antara individu dengan organisasi (Luthans, 2011). Terdapat juga definisi kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis & Jackson, 2010).

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas, maka diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan kepuasan seseorang terhadap hasil kerjanya. Khususnya dalam kondisi kerjanya, apakah

pekerjaannya telah mampu memenuhi harapan, kebutuhan, atau keinginannya.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Terdapat berbagai aspek dimensi untuk mengevaluasi kepuasan kerja karyawan antara lain sebagai berikut (Robbins & Judge, 2011):

1) Pekerjaan Itu Sendiri

Kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan kerja. Karyawan biasanya lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, menggunakan keterampilan dan kemampuannya, dan menyediakan bermacam-macam tugas, kebebasan, dan umpan balik seberapa baik dirinya bekerja. Karakteristik ini secara mental menimbulkan rasa kerja adalah menantang.

2) Gaji

Kepuasan terhadap besaran total gaji menjadi salah satu dimensi penting dalam kepuasan kerja, dimana besarnya gaji harus sesuai dengan besarnya tanggung jawab dalam bekerja. Di samping gaji yang dapat memenuhi kebutuhan dasar (makanan, rumah), gaji juga merupakan simbol dari suatu pencapaian, keberhasilan, pengakuan, ataupun penghargaan seseorang. Jumlah gaji yang diperoleh dapat menunjukkan kebebasan untuk melakukan apa

yang ingin dilakukan. Jika gaji yang diterima dipersepsikan adil maka akan menghasilkan kepuasan kerja individu tersebut.

3) Promosi

Dimensi promosi dalam hal ini adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kemajuan promosi dan kepuasan karyawan dengan mekanisme promosi. Seorang karyawan yang merasakan kesempatan promosi terbuka untuk dirinya maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut.

4) Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu cara atasan dalam memberikan dukungan yang akan mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan. Tingkat kepuasan yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua hubungan tersebut positif.

5) Rekan Kerja

Bagi mayoritas karyawan, tujuan seseorang dalam bekerja untuk memperoleh kebutuhan interaksi sosial. Oleh sebab itu karyawan sebaiknya memiliki kepuasan kerja dengan tim kerja mereka dan memiliki rekan kerja yang kooperatif dengannya. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif menjadi sumber kepuasan kerja paling sederhana namun penting bagi karyawan.

Rekan kerja yang saling kooperatif akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Berdasarkan berbagai uraian di atas, maka dimensi kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah kepuasan pekerjaan itu sendiri, gaji/imbalan, kesempatan promosi, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan rekan kerja.

4. *Intention to leave*

a. *Pengertian Intention to Leave*

Turnover dapat diartikan sebagai rata-rata dari karyawan yang meninggalkan perusahaan (Gómez-Mejía dkk., 2010). *Turnover* karyawan adalah meninggalkan perusahaan dengan permanen oleh karyawan baik secara sukarela atau tidak dari suatu organisasi. Angka perputaran karyawan yang tinggi dapat menyebabkan tingginya berbagai biaya seperti biaya perekrutan, biaya seleksi, dan biaya pelatihan. Selain itu, angka perputaran karyawan dalam suatu organisasi yang tinggi dapat mengganggu proses operasi yang efisien dari suatu organisasi ketika karyawan yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang baik keluar dan penggantinya harus segera diperoleh dan dipersiapkan untuk dapat mengambil alih posisi yang ditinggalkan (Robbins & Judge, 2011). Istilah *turnover* diartikan proses pergantian karyawan dalam organisasi. Dengan kata lain, *turnover* merupakan tindakan karyawan yang keluar dari perusahaan, dalam bentuk

pengunduran diri, berpindah perusahaan, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), atau meninggal dunia. Dampak negatif *turnover* mengakibatkan kinerja perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman atau mempunyai kompetensi khusus (Mathis & Jackson, 2010).

Intention to Leave diartikan sebagai keinginan sukarela karyawan untuk meninggalkan perusahaan demi mendapatkan pekerjaan lebih baik. Keinginan tersebut belum tentu terealisasi (Harnoto, 2002). *Turnover intention* juga didefinisikan sebagai niat perilaku individu untuk meninggalkan organisasi (Azanza dkk., 2015). Mobley *et al.* (dalam Gatling dkk., 2016) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kinerja terpadu dari tidak puas dengan pekerjaan, gagasan untuk pergi, niat mencari pekerjaan lain, dan kemungkinan menemukan pekerjaan lain.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas *intention to leave* didefinisikan sebagai keinginan sukarela karyawan untuk keluar dari perusahaan, belum pada tahap realisasi melakukan perpindahan dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *intention to leave* diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Sebagai upaya untuk menekan terjadinya *turnover* karyawan, maka perusahaan harus berupaya menekan keinginan sukarela karyawan untuk keluar dari perusahaan.

b. Indikator *Intention to leave*

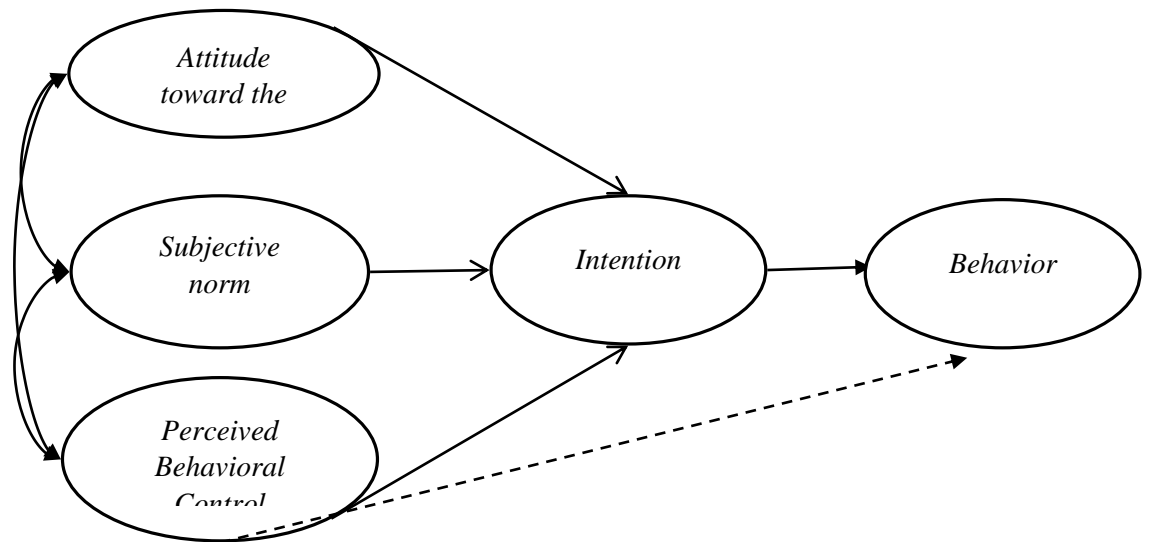
Beberapa penelitian terdahulu mengukur *intention to leave* dengan tujuan mengetahui frekuensi pegawai kemungkinan akan berhenti dari pekerjaan. Azanza dkk. (2015) mengukur dengan tiga item: “Seberapa sering Anda merasa ingin berhenti dari pekerjaan di organisasi ini?”, “Seberapa mungkin Anda benar-benar akan meninggalkan organisasi Anda dalam tahun berikutnya?”, dan “Seberapa besar kemungkinan Anda benar-benar meninggalkan organisasi Anda dalam waktu lima tahun.”.

Omeluzor (2018) mengukur dengan tiga item: “Saya akan berhenti untuk pekerjaan yang dibayar lebih baik di organisasi lain”, “Saya akan pergi karena program pelatihan yang tidak memadai untuk pustakawan”, dan “Saya akan berhenti karena proses promosi yang tidak adil”. Sementara Gyensare dkk. (2016) mengukur dengan empat item, yaitu: “Saya berniat untuk tetap pada pekerjaan ini”, “Saya aktif mencari pekerjaan baru”, “Saya akan segera keluar dari pekerjaan saya”, dan “Setahun dari sekarang saya masih bersama perusahaan yang sama”.

Berdasarkan indikator yang disampaikan beberapa penelitian di atas, penelitian saat ini menggunakan indikator Gyensare dkk. (2016) dengan empat item, yaitu: niat untuk tetap pada pekerjaan, aktif mencari pekerjaan baru, segera keluar dari pekerjaan saya, dan setahun dari sekarang masih bersama perusahaan yang sama.

5. *Theory of Planned Behavior (TPB)*

Theory of Planned Behavior (TPB) atau biasa disebut dengan teori perilaku terencana mendefinisikan bahwa niat perilaku merupakan hasil dari kombinasi berbagai kepercayaan (Ajzen, 1985). Teori ini banyak digunakan dalam berbagai penelitian tentang perilaku. Hubungan antara dimensi penentu niat dan perilaku dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 2.3 *Theory of Planned Behavior*

Attitude towards the behavior disebut sikap, Ajzen (1985) mengemukakan bahwa sikap terhadap perilaku ini ditentukan oleh keyakinan mengenai konsekuensi dari suatu perilaku atau secara singkat disebut keyakinan-keyakinan perilaku (*behavioral beliefs*).

Sedangkan *Subjective Norm* disebut norma subjektif adalah persepsi individu terhadap pemikiran orang lain yang mendukung atau tidak mendukungnya dalam melakukan sesuatu. Persepsi ini sifatnya subjektif sehingga dimensi ini disebut norma subjektif.

Perceived behavioral control disebut persepsi kontrol perilaku adalah persepsi individu mengenai mudah atau sulit dalam mewujudkan suatu perilaku tertentu (Ajzen, 1985).

Sehingga dalam berperilaku manusia biasanya menggunakan cara yang masuk akal dan mempertimbangkan informasi yang ada.

B. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang bersifat mendukung atau tidak mendukung teori atau kajian empiris yang sudah dilakukan sebelumnya (Sugiyono, 2016). Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat hipotesis, meliputi:

1. Pengaruh antara Budaya Organisasional Terhadap *Intention to leave*

Budaya organisasional telah terbukti memainkan peran kunci dalam tingkat retensi yang lebih tinggi di antara personel (MacIntosh & Doherty, 2010). Multi dimensionalitas budaya organisasional secara konsisten ditunjukkan dalam penelitian yang telah menunjukkan bahwa unsur-unsur budaya tertentu lebih bermakna bagi niat untuk pindah karena tingkat keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasional yang tidak

menguntungkan, kesejahteraan pegawai harus yang terpenting (Omeluzor, 2018).

Cronley dan Kim (2017) meneliti pengaruh antara budaya organisasional terhadap *turnover intention*, berhipotesis bahwa budaya akan mempengaruhi *turnover intention*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif signifikan langsung terhadap *turnover intention*. Model tersebut berdasarkan dari bukti konsisten mengenai hubungan terbalik antara budaya organisasional terhadap *turnover intention*. Hasil ini didukung hasil penelitian Omeluzor (2018) bahwa ada hubungan signifikan budaya organisasional terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Budaya Organisasional berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.

2. Pengaruh antara *Leader Member Exchange* Terhadap *Intention to Leave*

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang dinilai baik dan tepat bagi karyawan maka akan menurunkan niat untuk berpindah ke organisasi lain. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *leader member exchange* telah diidentifikasi memberikan dampak negatif yang besar terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian Liu dkk.

(2013) bahwa gaya kepemimpinan *leader-member exchange* (LMX) menunjukkan adanya pengaruh negatif yang signifikan pada *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: *Leader Member Exchange* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.

3. Pengaruh antara Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasional mengacu pada serangkaian sikap dan perilaku yang diadopsi oleh karyawan dari organisasi tertentu, yang memengaruhi fungsi dan kesejahteraan totalnya. Kepuasan kerja mengacu pada persepsi karyawan tentang lingkungan kerjanya, hubungan di antara rekan kerja, penghasilan dan peluang promosi.

Wallach (1983) yang dikutip dalam (Bigliardi dkk., 2012) menyatakan pula bahwa kinerja seseorang dan hasil kerja yang baik, termasuk kepuasan kerja dan kreativitas tergantung pada kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasional. Sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2011) bahwa budaya organisasional mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi. Ketika faktor-faktor objektif dipersepsikan sama oleh seluruh karyawan sehingga akan membentuk budaya organisasional. Budaya yang dihasilkan nanti dapat

budaya yang kuat dan budaya yang lemah, selanjutnya akan berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan.

Lund (2003) menyatakan bahwa secara keseluruhan budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja melibatkan keselarasan budaya pada sumbu vertikal yang mewakili kontinum proses organik (dengan penekanan pada fleksibilitas dan spontanitas) ke proses mekanistik (yang menekankan kontrol, stabilitas, dan ketertiban). Kepuasan kerja secara positif terkait dengan budaya organisasional.

Lok dan Crawford (2004) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara budaya inovatif dan budaya suportif terhadap kepuasan kerja, namun budaya birokrasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Al-Sada dkk. (2017) bahwa budaya organisasi suportif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya birokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Bigliardi dkk. (2012) menyatakan bahwa aspek kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh budaya organisasi. MacIntosh dan Doherty (2010) juga menunjukkan dukungan untuk pengaruh budaya organisasional pada kepuasan kerja. Sementara hasil Hasil penelitian Cronley dan Kim (2017) tetap menunjukkan bahwa budaya organisasional secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃: Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

4. Pengaruh antara Kepuasan Kerja Terhadap *Intention to Leave*

Kepuasan kerja dapat menjadi prediktor penting terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini karena semakin sejahtera karyawan di sebuah organisasi maka membuat karyawan akan betah di organisasi tersebut. Sebaliknya, jika karyawan tidak puas dengan kerja yang dilakukan maka akan menumbuhkan niat untuk pindah. Dengan kata lain, hubungan antara kepuasan kerja dan niat berpindah sangat penting (Abouraiia & Othman, 2017).

Dari beragam penelitian sebelumnya ditemukan ada pengaruh negatif yang signifikan antara aspek kepuasan kerja terhadap niat perputaran karyawan yang dibuktikan oleh penelitian (Abouraiia & Othman, 2017), (Cronley & Kim, 2017). Hasil berbeda ditunjukkan oleh Puangyoykeaw dan Nishide (2015) yaitu hasil kontradiktif bahwa kepuasan kerja tidak memengaruhi secara signifikan terhadap *turnover intention*.

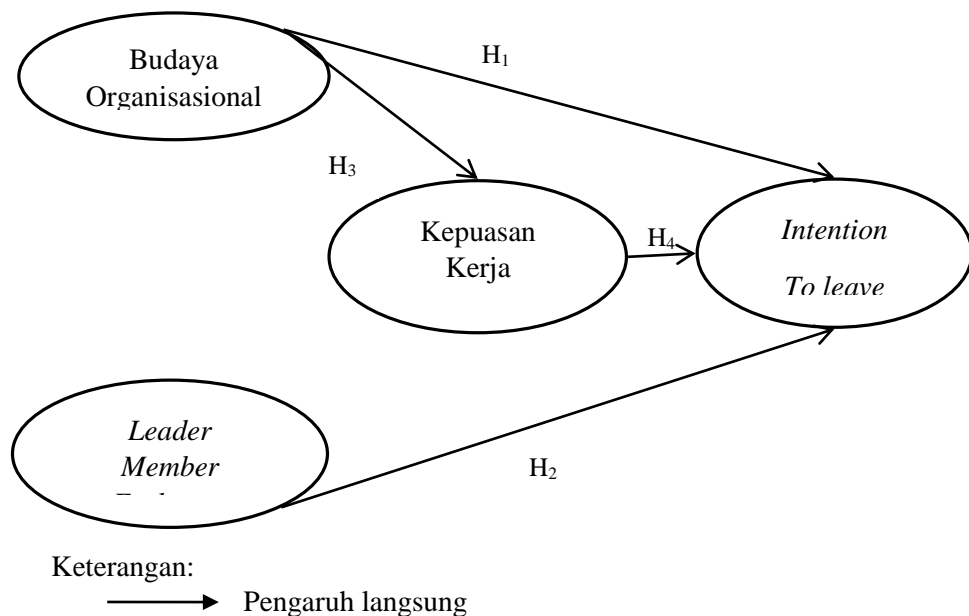
Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₄: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *intention to leave / turnover intention*.

C. Model Penelitian

Dengan adanya *theory of planned behavior* yang disebutkan bahwa niat perilaku merupakan hasil kombinasi berbagai kepercayaan, dan dilakukan observasi maka model penelitian yang masuk akal adalah *leader member exchange* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*, namun *leader member exchange* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sehingga dari ketujuh hipotesis yang diajukan dan dijabarkan di atas, akan dibentuk model analisis penelitian ini seperti pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4 Model Analisis Penelitian