**Tingkat Turnover karyawan ditinjau dari Budaya Organisasi pada karyawan**

**PT. ‘X’ Di Palembang.**

Oleh

DWI HURRIYATI

[dwi\_hurriyati@mail.binadarma.ac.id](mailto:dwi_hurriyati@mail.binadarma.ac.id)

081632364666

Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris hubungan antara budaya organisasi dengan *turnover* pada karyawan PT. X di Palembang. Hipotesis yang digunakan yaitu ada hubungan antara budaya organisasi dengan *turnover* pada karyawan PT. X di Palembang.

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 200 orang karyawan, sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 112 karyawan yang didapat melalui teknik *proportioned stratified random sampling*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *turnover* dan skala budaya organisasi. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi sederhana. Keseluruhan perhitungan statistik dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 20.00.

Dari hasil penelitian menunjukkan ada hubungan antara budaya organisasi dengan turnover pada karyawan. Sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel budaya organisasi terhadap turnover adalah sebesar 81% (R2=0.81). Hal ini berarti bahwa ada 19% variabel lain yang juga berpengaruh terhadap *turnover* namun tidak diteliti oleh peneliti.

*Kata kunci: Budaya organisasi dan Turnover*

**ABSTRACT**

The aim of this research is to find empirically the relationship between the organization culture with the turnover to the employees of PT. ‘X’ Palembang. Hypothesis that used by the author was there is relationship between the organization culture with the turnover to the employees of PT. ‘X’ Palembang.

The number of population in this research are 200 employees, while the number of sample that used are 112 employees which the author got from the proportioned stratified random sampling technique. For the instruments the author used the turnover scale and the organization culture scale. Data analysis used simple regression analysis. The statistical calculation was done by using the program computer SPSS (*Statistical Package for Social Science*) version 16.00.

Based to the research result, known that the number of efective result that given from the variable organization culture to turnover intentions is 81% (R2=0.810). This means that there is 19% another variable which can influence the turnover intentions but didn’t examined by the author.

*Key word: Organization Culture, Turnover Intentions*

1. **Latar Belakang**

Budaya sebuah perusahaan atau organisasi memainkan peran yang penting. Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor-faktor yang bersifat *hard side* seperti struktur dan strategi, namun juga oleh faktor *soft hide* yaitu faktor budaya. Budaya adalah jiwa yang memberi hidup dan mendukung strategi (Susanto, 2008). Budaya dalam organisasi secara sederhana didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dianut serta cara bertindak organisasi berikut para anggotanya terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pihak luar.

Nilai-nilai yang dianut bersama menjelaskan karakter fundamental organisasi yang membedakannya dengan organisasi yang lain serta menciptakan rasa identitas bagi mereka yang bergabung dalam organisasi yang membuat karyawan merasa istimewa. Nilai-nilai bersama ini berperan sebagai sistem kontrol informal yang menginformasikan karyawan mengenai apa yang diharapkan dari mereka.

Informasi tentang perusahaan berupa karakteristik perusahaan tersebut. Karakteristik suatu perusahaan dapat dilihat dari budaya organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem dimana terdapat sekumpulan orang-orang yang bekerja sama berdasarkan mekanisme kerja dan pembagian fungsi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan organisasi sebagaimana besar akan sangat ditentukan oleh individu sebagai anggota organisasi itu sendiri beserta berbagai faktor sarana dan prasarana lainnya yang menunjang berhasilnya suatu tujuan dalam organisasi tersebut, dimana setiap organisasi memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya agar mampu mengembangkan diri dengan kekuatan sendiri, (Cushway & Logde, 1995).

Menurut Schein (Winardi, 2003) budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang diketemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu. Sewaktu kelompok tersebut belajar menghadapi masalah-masalah adaptasi eksternal dengan integrasi internal yang ternyata bekerja dengan baik hingga dapat dianggap benar dan oleh karenanya perlu diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat untuk dipersepsi, dipikirkan dan dirasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus menyerap nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (Susanto, 2008).

Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pegawai berperilaku. Orang bisa saja sangat mampu dan efisien tanpa tergantung pada orang lain, tetapi perilakunya tidak sesuai dengan budaya organisasi.

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi. Satu hasil spesifik dari budaya yang baik memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya. Selanjutnya ciri ini yang akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan itu. Budaya organisasi yang baik akan mengurangi keenderungan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan dan sebaliknya apabila budaya organisasi yang diterapkan disuatu perusahaan buruk dan tidak dapat diterima anggota organisasi maka kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan akan semakin besar.

Setiap karyawan yang memasuki suatu organisasi kerja membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang upah, status, pekerjaan, lingkungan sosial, dan pengembangan tentang dirinya. Disamping karakteristik individu, harapan-harapan itu juga dipengaruhi oleh informasi tentang perusahaan itu dan pilihan kesempatan kerja yang ada pada saat itu. Harapan-harapan karyawan yang tidak sesuai dengan apa yang diberikan oleh perusahaan akan berdampak negatif terhadap perilaku karyawan, salah satunya adalah adanya turnover pada karyawan. Turnover adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri, Zeffane (Kurniasari, 2005). Kondisi lingkungan yang tidak bersahabat, rendahnya penghargaan, komunikasi yang buruk, jam kerja yang melewati batas dapat menjadi penyebab utama timbulnya turnoverpada karyawan di suatu perusahaan.

*Turnover* merupakan suatu pergantian karyawan disuatu perusahaan. Terjadinya *turnover* atau tingkat perputaran karyawan yang tinggi berarti juga lebih banyak beban bagi organisasi, akan tetapi beberapa organisasi akan memperoleh manfaat jika karyawan yang merusak atau berkinerja rendah keluar. Oleh karena itu penanganan persoalan pergantian karyawan perlu memusatkan perhatian pada frekuensi dan siapa yang pergi. Tidak adanya penghargaan yang sesuai dan komunikasi yang baik antara pihak perusahaan dengan karyawannya seringkali membuat karyawan yang berhenti meninggalkan suatu organisasi untuk sebuah organisasi karena adanya alternatif kerja di perusahaan lain. Tidak ada cara sempurna untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Tampak bahwa suatu sistem penghargaan berdasarkan pencapaian dapat mendorong sebagian besar dari karyawan memiliki kinerja yang lebih baik untuk bertahan dalam organisasi. Disamping itu dalam sistem penghargaan harus ada pembeda yang membedakan antara karyawan yang berkinerja tinggi dengan berkinerja rendah, yang menentukan bahwa karyawan berkinerja tinggi harus menerima penghargaan ekstrinsik dan intrinsik yang lebih banyak daripada karyawan yang berkinerja rendah. Ketidakhadiran atau pergantian karyawan apapun alasannya merupakan gangguan dan menimbulkan banyak biaya juga menyebabkan jadwal dan program harus dimodifikasi (Ivancevich dkk, 2007).

1. **Tujuan dan Manfaat Peneliatian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan tingkat turnover pada PT.’X’ Palembang.

Manfaat peneltian ini dapat memberikan sumbangan kajian teoritis pada ilmu pengetahuan khususnya psikologi industri dan organisasi mengenai hubungan budaya organisasi perusahaan terhadap *turnover* karyawan.

1. **Metode Penelitian**

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik *Proportioned Stratified Random Sampling* yaitu digunakan apabila anggota yang tidak homongen dan berstrata secara proporsional. Jumlah sampel yang diambil berjumlah 112 subyek 25% dari jumlah populasi. Menurut Arikunto (2006), jika subjek populasi kurang dari 100 maka subjek penelitian dipakai menjadi sampel penelitian, tetapi apabila subjek penelitian lebih dari 100 dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih tergantung kemampuan peneliti, besarnya jumlah populasi subjek penelitian, besar kecil resiko yang ditanggung oleh peneliti. Sebelum pelaksanaan penelitian dilakukan uji coba skala atau *try out* terlebih dahulu dengan jumlah 84 subyek yang diambil 25 % dari sisa populasi (Arikunto, 2006).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala. Skala sikap disusun untuk mengungkap sikap pro dan kontra, positif dan negatif, setuju dan tidak setuju terhadap suatu obyek sosial. Dalam skala sikap obyek sosial tersebut berlaku sebagai obyek sikap (Azwar, 2005).

Skala sikap berisi pernyataan-pernyataan sikap (*attitude statements*), yaitu suatu pernyataan mengenai obyek sikap. Pernyataan sikap terdiri atas dua macam, yaitu pernyataan yang *favorable* (mendukung atau memihak obyek sikap) dan pernyataan yang *unfavorable* (tidak mendukung obyek sikap).

Skala *turnover* yang dibuat sendiri oleh peneliti dalam bentuk skala sikap model Likert, dimana pernyataan-pernyataan yang dibuat berdasarkan prediktor *turnover* menurut Mueller (Martoyo, 2000) antara lain alternatif yang ada di luar organisasi, alternatif yang ada di dalam organisasi, harga atau nilai dari perubahan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kejadian-kejadian kritis. Dan Skala budaya organisasi yang dibuat sendiri oleh peneliti dalam bentuk skala sikap model Likert, dimana pernyataan-pernyataan yang dibuat berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Susanto (2008) yang terdiri dari kepemimpinan, inovasi, inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, pola komunikasi

Salah satu masalah utama dalam kegiatan penelitian sosial adalah cara memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini menjadi sangat penting artinya disebabkan kesimpulan penelitian hanya akan dapat dipercaya apabila didasarkan pada informasi yang juga dapat dipercaya (Azwar, 2005). Dengan memperhatikan kondisi ini maka tampak bahwa alat pengumpulan data dalam mengungkap kondisi yang ingin diukur, tergantung pada validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan.

Validitas mempunyai arti sejauh mana kecermatan suatu alat pengumpul data dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukurannya tersebut (Azwar, 2005).

Keahlian aitem dinyatakan secara empiris oleh suatu koefisien validitas tertentu. Koefisien validitas mempunyai makna jika bergerak dari 0.00 sampai dengan 0.01 mencapai 0.30 dan batas minimum koefisien korelasi sudah dianggap memuaskan jika mencapai 0.30 (Azwar, 2005). Uji validitas pada penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 20.00.

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang mempunyai asal kata *rely* dan *ability.* Walaupun reliabilitas memiliki berbagai nama lain seperti kepercayaan, keandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi, dan sebagainya, namun ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2005).

Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel. Secara empirik, tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Semakin tinggi koefisien korelasi berarti konsistensi antara hasil pengenaan dua tes tersebut semakin baik dan hasil ukur kedua tes tersebut dikatakan semakin reliabel. Besar koefisien reliabilitas berkisar antara 0.00 sampai dengan 1.00 dan tidak ada patokan yang pasti. Bila koefisien reliabilitas semakin mendekati nilai 1.00 berarti terdapat konsistensi hasil ukur yang semakin sempurna (Azwar, 2005).

Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* karena pembelahan tes tidak hanya terbatas pada membagi aitem-aitem tes kedalam dua belahan saja, cara-cara pembelahan dapat diperlukan. Uji reliabilitas ini menggunakan bantuan program komputer

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik. Alasan yang mendasarinya adalah bahwa statistik dapat mewujudkan kesimpulan (generalisasi) penelitian dengan memperhitungkan faktor kesahihan. Selain itu pertimbangan lain adalah bahwa statistik bekerja dengan angka-angka, bersifat obyektif dan *universal*, dalam arti dapat digunakan hampir pada semua bidang penelitian (Hadi, 2000).

Sebelum menguji hipotesis yang telah dirumuskan, peneliti terlebih dahulu melakukan uji asumsi yang meliputi uji normalitas dan uji linieritas hubungan. Setelah terpenuhinya prasyarat uji normalitas dengan uji linieritas, kemudian dilakukan uji hipotesis. Untuk menguji hipotesis digunakan teknik analisis regresi sederhana (*Simple Regression*).

1. **Hasil dan Simpulan**

Hasil uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan sangat signifikan antara budaya organisasi dengan turnover pada karyawan PT. ‘X’ di Palembang. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka semakin rendah *turnover* karyawan. Dari 112 karyawan yang dijadikan subjek penelitian, ada 55 karyawan (49%) yang memiliki turnover rendah dan 57 karyawan (51%) yang memiliki turnover tinggi. Dari 112 karyawan yang dijadikan subjek penelitian, ada 61 karyawan (55%) yang menyatakan budaya organisasi buruk dan 51 karyawan (45%) yang menyatakan budaya organisasi baik.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa besarnya sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel budaya organisasi terhadap turnover adalah sebesar 81% (R2=0.810). Hal ini berarti bahwa ada 19% variabel lain yang juga berpengaruh terhadap *turnover* namun tidak diteliti oleh peneliti.

Berdasarkan hasil kategori ada 55 karyawan (49%) yang memiliki turnover rendah dan 57 karyawan (51%) yang memiliki turnover tinggi. Dari hasil kategori tersebut dapat dilihat bahwa turnover yang dimiliki oleh karyawan PT. ‘X’ di Palembang tergolong tinggi, akan tetapi jumlah karyawan yang memiliki turnover tinggi tidak berselisih jauh dengan jumlah karyawan yang memiliki turnover rendah.

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi. Satu hasil spesifik dari budaya yang baik memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya. Selanjutnya ciri ini yang akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan itu. Budaya organisasi yang baik akan mengurangi keenderungan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan dan sebaliknya apabila budaya organisasi yang diterapkan disuatu perusahaan buruk dan tidak dapat diterima oleh anggota organisasi maka kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan akan semakin besar.

Pada kategori budaya organisasi ada 61 karyawan (55%) yang menyatakan budaya organisasi buruk dan 51 karyawan (45%) yang menyatakan budaya organisasi baik. Hasil kategori ini sesuai dengan fenomena yang terjadi pada PT. ‘X’ di Palembang dimana salah satunya karyawan ingin mencari lowongan pekerjaan yang baru karena karyawan merasakan adanya otoritas pimpinan yang kuat sehingga segala keputusan berada pada pimpinan, tuntutan dan tekanan kerja yang sangat tinggi karena karyawan harus menjalankan prinsip kerja perusahaan.

Turnover yang dimiliki oleh karyawan memiliki hubungan dengan budaya organisasi yang diterapkan diperusahaan, dimana budaya yang baik akan menjadi pengungkit bagi pedoman perilaku bagi tiap anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik adalah sebuah sistem dari peraturan-peraturan informal yang mengemukakan tentang bagaimana sebaiknya anggota organisasi bersikap dalam kesehariannya. Apabila anggota organisasi tersebut sulit atau tidak dapat menerima apa yang sudah menjadi pedoman kerja diperusahaan maka terjadilah perilaku yang mengarah pada *turnover.*

Menurut Harnoto (2002) turnover ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya, mulai mencari pekerjaan yang lebih baik. Indikasi seperti ini tergambar dari perilaku karyawan PT. ‘X’ yang memiliki turnover. Perilaku yang dimiliki oleh karyawan sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan, seperti laporan pekerjaan yang tertunda, biaya produksi meningkat sedangkan target produksi belum pernah tercapai, karyawan yang enggan mentaati peraturan perusahaan dan hasil produksi yang kurang maksimal sehingga mempengaruhi sikap para konsumen.

Baik atau tidaknya suatu perusahaan ditentukan dari bagaimana sumberdaya yang ada didalamnya dan juga baik atau tidaknya perilaku kerja karyawan dapat ditentukan dari bagaimana perusahaan tersebut menerapkan kebijakan perusahaan yang mampu diterima oleh para karyawan dan juga sangat menguntungkan perusahaan. Perusahaan sebagai salah satu tempat dimana seseorang dapat mengembangkan dirinya melalui pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan dapat menunjukkan kemampuannya dalam bekerja, mengeluarkan ide dan pendapat yang dapat membantu dalam mengembangkan potensi perusahaan itu sendiri.

*Turnover*  ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan dan pembelajaran bagi pihak manajemen sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Terjadinya *turnover* disuatu perusahaan menunjukkan adanya hal atau suatu kebijakan perusahaan yang tidak dapat diterima oleh para karyawannya. Terjadinya *turnover* memberikan dampak yang merugikan bagi perusahaan, seperti biaya penarikan karyawan baru, biaya pelatihan, apa yang dikeluarkan untuk karyawan lebih besar dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut, tingkat kecelakaan kerja cenderung tinggi, terhambatnya proses produksi selama pergantian karyawan, perlu melakukan kerja lembur kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan laporan. Turnover tinggi pada suatu organisasi atau perusahaan, menunjukkan bahwa organisasi tersebut perlu memperbaiki kondisi kerja maupun cara pembinaan dari kebijakan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

**Daftar Pustaka**

Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta

Azwar, S. 2005. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.

Cushway, Logde. 1995. *Organisational Behaviour And Design*. Terjemahan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Hadi, S. 2000. *Statistik*. Jilid 2. Yogyakarta: Andi Offset.

Harnoto. 2002. *Turnover Intentions, Definisi dan Indikasi*. http//jurnal-sdm.blogspot.com. Diperoleh tanggal 10 Januari 2010.

Ivancevich. 2007. *Perilaku dan Manejemen Organisasi*. Jilid 1. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Kurniasari, L. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Job Insecurity Karyawan Terhadap Intensi Turnover*. <http://www.damandiri.or.id.fileleluvikurniasariunairbab2.pdf>. Diperoleh tanggal 11 November 2008.

Martoyo, S. 2000*. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogjakarta: BPFE.

Robbins, S.P. 2003*. Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: PT. Indeks.

Susanto.A.B. 2008. *Corporate Culture and Organization Culture*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Winardi. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.