



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION
PADA PT ASURANSI XYZ**

SKRIPSI

**REZKY YUNianto
1006817681**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NIAGA
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION
PADA PT ASURANSI XYZ**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ilmu administrasi dalam bidang Ilmu Administrasi**

REZKY YUNianto

1006817681

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA EKSTENSI
DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan benar.**

Nama : Rezky Yuniato

NPM : 1006817681

Tanda Tangan :



Tanggal : Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Rezky Yunianto
NPM : 1006817681
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul Skripsi : Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada PT Asuransi XYZ

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Heri Fathurahman, M.Si (.....
Ketua Sidang : Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec (.....
Penguji ahli : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....
Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos, MA (.....

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 29 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang diberikan kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi dengan judul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada PT Asuransi XYZ” ini merupakan persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan sarjana ekstensi di program studi Administrasi Niaga, konsentrasi Sumber Daya Manusia.

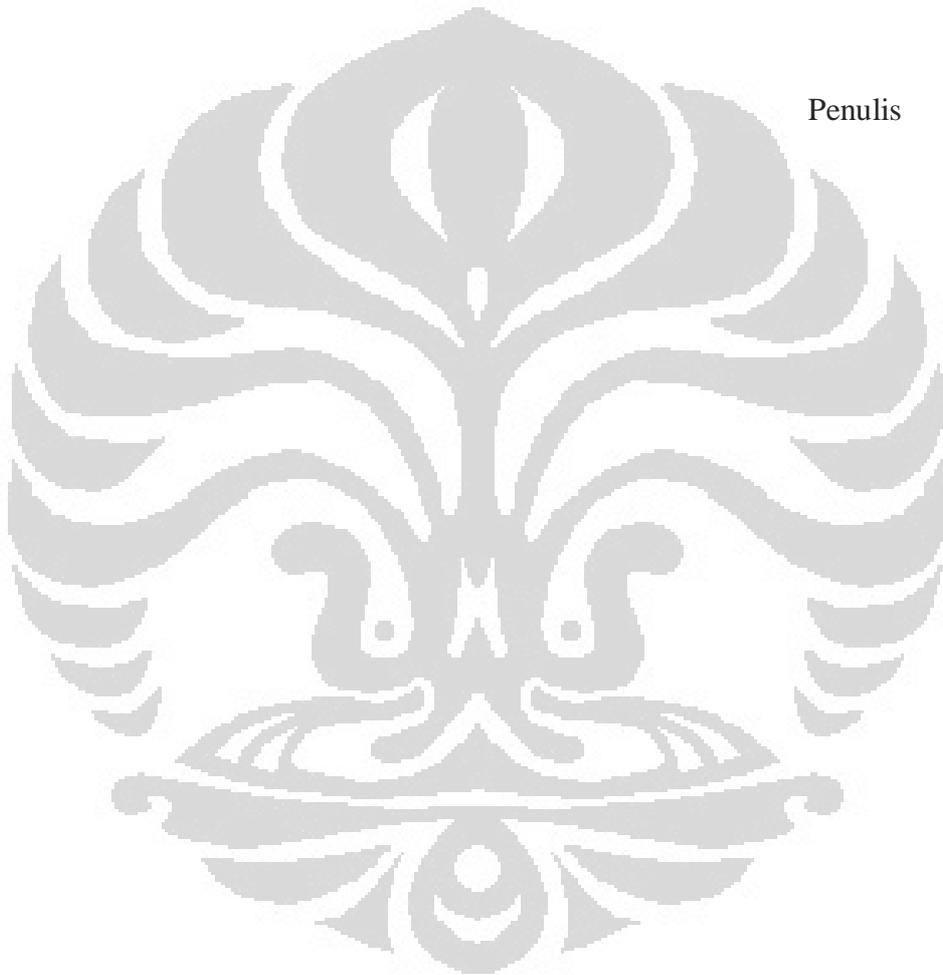
Dalam penulisan skripsi ini, penulis mendapat banyak bantuan dari banyak pihak baik moril maupun materil. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis bermaksud untuk mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
2. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc selaku ketua Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
3. Drs. Asrori , MA, FLMI selaku ketua program Ekstensi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
4. Fibria Indriati, S.Sos, M.Si selaku ketua program studi Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
5. Drs. Heri Fathurahman, M.Si selaku dosen pembimbing yang bersedia meluangkan waktu untuk memberikan sumbangan pemikiran dan koreksi selama bimbingan sampai dengan skripsi ini selesai.
6. Seluruh dosen dan staff program ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
7. Seluruh manajemen dan karyawan PT Asuransi XYZ yang telah memberikan kesempatan, bantuan, waktu dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Untuk orangtua dan keluarga penulis yang selalu memberikan semangat kepada penulis selama ini.
9. Seluruh teman-teman penulis yang banyak memberikan dukungan yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun akan diterima dengan senang hati. Akhir kata, diharapkan penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi perusahaan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Jakarta, Juni 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rezky Yunianto
NPM : 1006817681
Program Studi : Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada PT Asuransi XYZ”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : Juni 2012
Yang menyatakan



(Rezky Yunianto)

ABSTRAK

Nama : Rezky Yuniato
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul Skripsi : “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Pada PT Asuransi XYZ”

Skripsi ini menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan dan keinginan mereka untuk berpindah. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif eksplanatif dengan 75 Sampel karyawan dengan tingkat Jr Clerk, Clerk, dan Senior Clerk yang diambil dengan menggunakan simple random sampling. Metode analisis yang digunakan adalah metode korelasi rank Pearmen. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, dan berhubungan negatif dengan Turnover Intention. Sedangkan Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang negatif dengan Turnover Intention. Untuk dapat mempertahankan Karyawan, maka perlu diperhatikan segala aspek-aspek terkait dengan kepuasan kerja.

Kata kunci:

Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Turnover Intention

ABSTRACT

Name : Rezky Yuniato
Major : Administrasi Niaga
Research Title : “The Correlation Between Organizational Culture with Job Satisfaction and Turnover Intention at PT Asuransi XYZ”

This Reaserch analyze the relationship between organization culture with employee work satisfaction and their willing to quit. this research is quantitative explanative research with 75 employee samples on jr clerk, clerk, and senior clerk level that taken by using simple random sampling. The analysis method that used was Spearman Rank Correlation. The founding of this research ils Organization Culture has positive correlation with work satisfaction, and negative correlated with turnover intention, while Job Satisfaction has negative correlation with turnover intention. The company have to concern about employee job satisfaction in order to retain their employee.

Key words:

Organizational Culture, Job Satisfaction, Turnover Intention

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian	9
1.4 Batasan Penelitian	10
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Tinjauan Pustaka	15
2.2.1 Kepuasan Kerja	15
2.2.2 Turnover Intention.....	20
2.2.3 Budaya Organisasi	23
2.2.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention	29
2.3 Model Analisis.....	30
2.4 Operasionalisasi Konsep	31
2.3 Hipotesis Penelitian	33
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Paradigma Penelitian.....	34
3.2 Pendekatan Penelitian.....	34
3.3 Jenis Penelitian.....	35
3.4 Populasi dan Sampel.....	36

3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.6 Teknik Analisa Data.....	36

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	41
4.2 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas.....	42
4.2.1 Kepuasan Kerja.....	43
4.2.2 Turnover Intention.....	50
4.2.3 Budaya Organisasi.....	53
4.3 Karakteristik Responden.....	59
4.3.1 Berdasarkan Usia.....	60
4.3.2 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
4.3.3 Berdasarkan Lama Bekerja.....	61
4.3.4 Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	62
4.3.5 Berdasarkan Status Kepegawaian.....	63
4.4 Analisis Deskriptif.....	64
4.4.1 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	64
4.4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Turnover Intention.....	70
4.4.3 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi.....	71
4.5 Analisis Korelasi.....	80
4.5.1 Korelasi Rank Spearman.....	80
4.5.2 Uji signifikasnis Rank Spearman.....	83

BAB V SIMPULAN

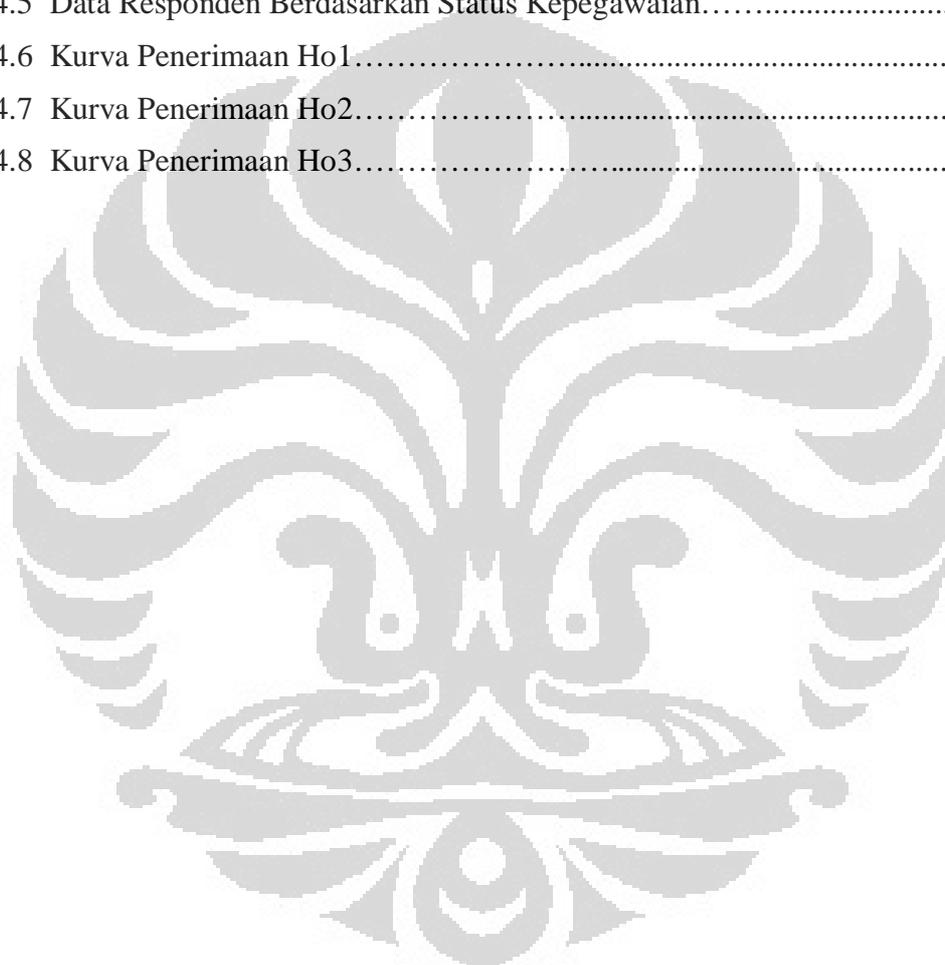
5.1 Simpulan.....	87
5.3 Saran.....	87
Daftar Pustaka.....	88

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pertumbuhan Jumlah Perusahaan Perasuransian di Indonesia tahun 2011.....	1
Tabel 1.2	Pertumbuhan Premi Bruto dari sektor asuransi kerugian dan reasuransi	2
Tabel 1.3	Pertumbuhan Premi Bruto PT Asuransi XYZ	3
Tabel 1.4	Data Karyawan PT Asuransi XYZ periode tahun 2011.....	5
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian.....	21
Tabel 2.1	Operasionalisasi Konsep.....	31
Tabel 4.1	KMO dan Bartlett Test per Dimensi Kepuasan Kerja.....	44
Tabel 4.2	Anti-Image Kepuasan Intrinsik.....	45
Tabel 4.3	Anti-Image Kepuasan ekstrinsik.....	48
Tabel 4.4	Nilai Cronbach Alpha Kepuasan Kerja.....	50
Tabel 4.5	KMO dan Bartlett Test Dimensi Turnover Intention.....	50
Tabel 4.6	Anti-Image Turnover Intention.....	51
Tabel 4.7	Nilai Cronbach Alpha Turnover Intention.....	52
Tabel 4.8	KMO dan Bartlett Test setiap Dimensi budaya organisasi.....	53
Tabel 4.9	Anti-Image Matrics Consensual Culture.....	55
Tabel 4.10	Anti-Image Matrics Rational Culture.....	56
Tabel 4.11	Anti-Image Matrics Developmental Culture.....	57
Tabel 4.12	Anti-Image Matrics Hierarhcial Culture.....	58
Tabel 4.13	Nilai Cronbach Alpha Budaya Organisai.....	59
Tabel 4.14	Pertanyaan Mengenai Kepuasan Intrinsik.....	65
Tabel 4.15	Pertanyaan Mengenai Kepuasan Ekstrinsik.....	69
Tabel 4.16	Pertanyaan Mengenai Turnover Intention.....	71
Tabel 4.17	Pertanyaan Mengenai Consensual Culture.....	73
Tabel 4.18	Pertanyaan Mengenai Rational Culture.....	75
Tabel 4.19	Pertanyaan Mengenai Developmental Culture.....	76
Tabel 4.20	Pertanyaan Mengenai Hierarchical Culture.....	78
Tabel 4.21	Nonparametric Correlation Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja.....	80
Tabel 4.22	Nonparametric Correlation Budaya Organisasi dengan Turnover Intention.....	81
Tabel 4.23	Nonparametric Correlation Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention.....	82

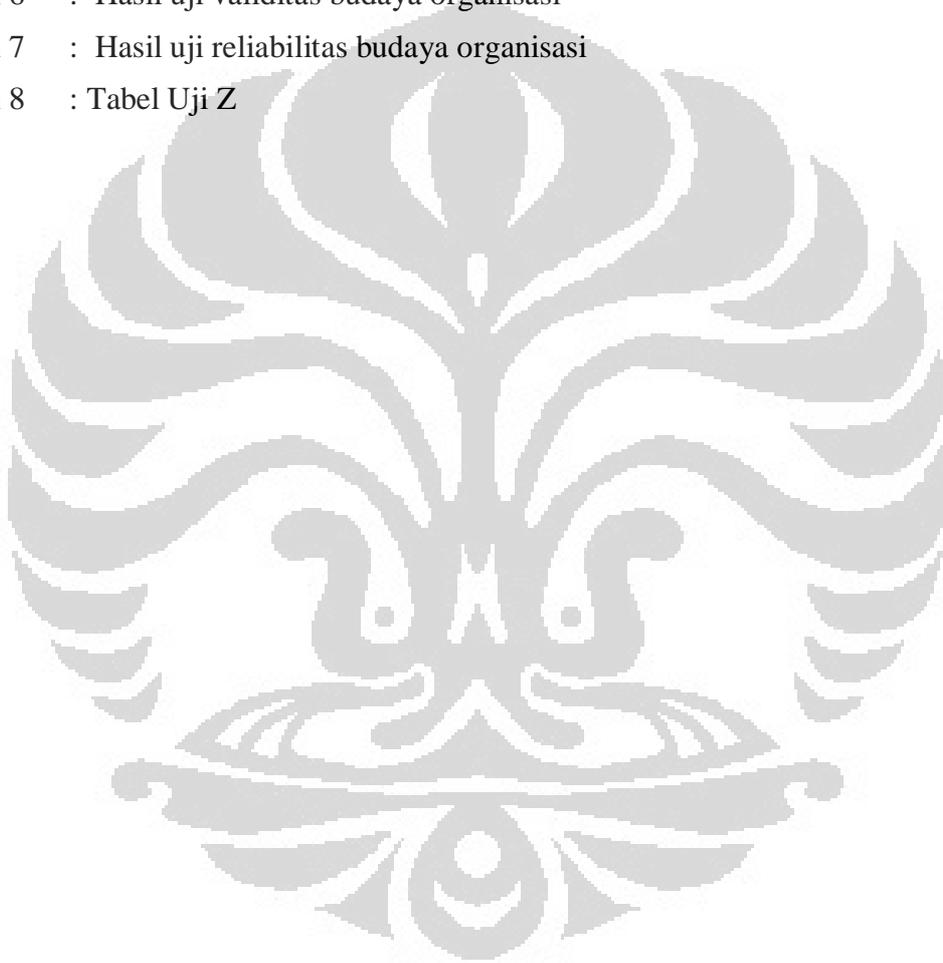
DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Data Responden Berdasarkan Usia.....	60
Gambar 4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Gambar 4.3 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	62
Gambar 4.4 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	63
Gambar 4.5 Data Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	64
Gambar 4.6 Kurva Penerimaan Ho1.....	84
Gambar 4.7 Kurva Penerimaan Ho2.....	85
Gambar 4.8 Kurva Penerimaan Ho3.....	86



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner penelitian
- Lampiran 2 : Hasil uji validitas kepuasan kerja
- Lampiran 3 : Hasil uji reliabilitas kepuasan kerja
- Lampiran 4 : Hasil uji validitas turnover intention
- Lampiran 5 : Hasil uji reliabilitas turnover intention
- Lampiran 6 : Hasil uji validitas budaya organisasi
- Lampiran 7 : Hasil uji reliabilitas budaya organisasi
- Lampiran 8 : Tabel Uji Z



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Saat ini perkembangan industri Asuransi Umum di Indonesia cukup pesat. Menurut data Bapepam Lk, pada tahun 2010 ada 87 Perusahaan Asuransi Umum. Perusahaan tersebut membeli menjual jaminan terhadap risiko – risiko yang mungkin timbul dan mengakibatkan kerugian secara finansial bagi tertanggung. Perusahaan-perusahaan tersebut pastinya berlomba-lomba untuk mendapatkan banyak nasabah/customer dan memperoleh laba sebesar-besarnya dengan berbagai macam strategi.

Tabel 1.1
Pertumbuhan jumlah perusahaan perasuransian di Indonesia
pada tahun 2010

1	Asuransi Jiwa (Life Insurance)	45	46	46
2	Asuransi Kerugian (Non Life Insurance)	90	89	87
3	Reasuransi (Reinsurance)	4	4	4
4	Penyelenggara Program Asuransi Sosial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Companies Administering Insurance Social Program and Workers Social Security Program)	2	2	2
5	Penyelenggara Asuransi untuk PNS dan TNI/POLRI (Companies Administering Insurance for Civil Servants and Armed Forces/Police).	3	3	3
Jumlah (1 s.d 5)		144	144	142
6	Pialang Asuransi (Insurance Brokers)	140	141	136
7	Pialang Reasuransi (Reinsurance Brokers)	22	22	24
8	Adjuster Asuransi (Loss Adjusters)	27	28	28
9	Konsultan Aktuaria (Actuarial Consultants)	29	29	28
10	Agen Asuransi (Insurance Agents)	8	13	18
Jumlah (6 s.d 10)		226	233	234
Total (1 s.d 10)		370	377	376

Sumber: Bapepam LK

Secara umum manfaat dari berasuransi adalah memberikan jaminan perlindungan dari risiko-risiko kerugian yang diderita satu pihak. Meningkatkan efisiensi, karena tidak perlu secara khusus mengadakan pengamanan dan pengawasan untuk memberikan perlindungan yang memakan banyak tenaga, waktu dan biaya. (sumber: mediaasuransi.wordpress.com). Salah satu jenis perusahaan asuransi adalah Asuransi Umum yang sebelumnya dikenal dengan asuransi kerugian. Asuransi kerugian adalah asuransi yang melindungi harta benda misalnya rumah beserta isinya, apartemen, mobil dan lain-lain.

Meningkatnya jumlah penjualan mobil pada tahun 2011, yaitu sekitar 894.000 unit lebih dari tahun sebelumnya yaitu sekitar 764.000 unit (menurut report gabungan industri kendaraan bermotor Indonesia) memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi bisnis asuransi, terutama asuransi kendaraan bermotor dan asuransi pengangkutan. Kondisi tersebut membuat banyak perusahaan asuransi mendapat pemasukan yang lebih, yaitu dari premi yang dibayarkan customer atas asuransi kendaraan bermotornya. Selain itu, kekhawatiran masyarakat akan terjadinya bencana alam (gempa bumi), yang sering terjadi belakangan ini, membuat masyarakat membeli asuransi sebagai jaminan harta bendanya. Hal itu terbukti dari meningkatnya premi bruto dari perusahaan Asuransi Kerugian (Umum) Indonesia yang dihimpun oleh Bapepam LK.

Tabel 1.2
Pertumbuhan Premi Bruto dari Sektor Asuransi Kerugian dan Reasuransi

Tahun	Premi Bruto	Pertumbuhan
2008	26.933,80	21,80%
2009	28.985,40	7,60%
2010	35,01	10,60%

*) Dalam Triliun Rupiah

Sumber: Bapepam LK

Salah satu perusahaan Asuransi Umum di Indonesia adalah PT Asuransi XYZ. PT Asuransi XYZ merupakan perusahaan joint venture dengan Mitsui Sumitomo Insurance Company Limited (Jepang). Pangsa pasar utama PT Asuransi XYZ adalah perusahaan-perusahaan Jepang di Indonesia. Selain itu perusahaan juga menjalin kerjasama dengan dengan beberapa Broker dan Perusahaan pembiayaan (*leasing*) non. PT Asuransi XYZ menjual berbagai jenis produk asuransi, antara lain: asuransi kebakaran, asuransi gempa bumi, asuransi kendaraan bermotor, dan asuransi pengangkutan. Pertumbuhan premi industri asuransi di Indonesia juga membuat pemasukan premi PT Asuransi XYZ meningkat setiap tahunnya. Hal tersebut dapat digambarkan dalam tabel dibawah ini

Tabel 1.3
Pertumbuhan Premi Bruto PT Asuransi XYZ

Tahun	2008	2009	2010
Jenis Asuransi			
Rangka Kapal	6,667	7,625	7,881
Pengangkutan	158,742	141,346	164,458
Harta Benda	368,257	471,865	455,327
Kendaraan Bermotor	120,492	121,734	145,828
Aneka	130,059	70,265	191,84
Total Premi Bruto	784,217	812,835	965,334

*)Dalam Juta Rupiah

Sumber: Annual Report PT Asuransi XYZ 2009, 2010

Dalam persaingan di industri asuransi umum Indonesia, PT Asuransi XYZ dapat dikatakan perusahaan yang cukup bersaing. Hal itu dapat dilihat dari prestasi XYZ mencapai peringkat ke 9 kategori mendapat penghargaan peringkat 6 Excellent Insurance Company dari majalah info bank tahun 2009 (“InfoBank” No, 364 Vol. XXXI Edisi July 2009). Perusahaan juga menempati peringkat ke dari perusahaan asuransi umum yang memiliki asset lebih dari 200 Milyar Rupiah menurut majalah infobank no 376 Vol XXXII edisi Juli 2010.

Untuk menghadapi persaingan dalam era globalisasi saat ini, setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, yang dapat memberikan dukungan bagi perusahaan untuk dapat *survive* dengan kondisi persaingan saat ini. Oleh karena itu, pihak manajemen harus dapat melakukan fungsi SDM nya dengan baik, mulai dari perekrutan, pengembangan, sampai mempertahankan karyawannya agar mencapai kepuasan kerja dan tidak berpindah ke perusahaan lain. Mempertahankan karyawan sudah menjadi suatu perhatian perusahaan agar karyawan-karyawannya dapat berkontribusi terhadap efektifitas organisasi. (Heneman dan Judge, 2003)

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. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya mencakup tingkat perasaan seseorang dan kepuasan dengan pekerjaan saat ini, prestasi dan tanggung jawab, tetapi juga tingkat kepuasan individu dengan semua aspek terkait dengan pekerjaan saat ini, tetapi aspek-aspek tersebut tidak langsung berkaitan dengan isi pekerjaan (Chang dan Chang, 2007, dalam Park et al 2009). Banyak penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah pemicu dari *turnover intention*.

Cukup tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah bagi banyak perusahaan, termasuk bagi PT Asuransi XYZ. Hal tersebut dibenarkan oleh Ibu Suryani Widiastuti, selaku Manager Human Resources & Learning Development ketika peneliti melakukan wawancara untuk menggali informasi lebih dalam. Beliau menjelaskan, banyak alasan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, tetapi mayoritas adalah mereka

ingin mencoba suatu pengalaman baru di tempat kerja yang lain. Dan mayoritas karyawan yang keluar (resign) pada sepanjang tahun 2011 adalah karyawan pada band 1, yaitu grade jr clerk, clerk, dan sr clerk. Berikut ini adalah data tentang perputaran karyawan selama tahun 2011.

Tabel 1.4
Data Karyawan PT Asuransi XYZ
Periode tahun 2011

Keterangan	Jumlah
Awal Tahun 2011	339
Keluar	31
Masuk	65
Akhir Tahun	373
Rata-rata (awal tahun + akhir tahun / 2)	356

Sumber : PT Asuransi XYZ

Tingginya *turnover* karyawan membuat Pihak Manajemen Sumber Daya Manusia harus segera mencari karyawan untuk segera mengisi kekosongan posisi yang ditinggalkan karyawan yang keluar. Perusahaan harus melakukan rekrutmen karyawan sampai mendapatkan seseorang yang sesuai yang tentu saja hal tersebut membutuhkan biaya dan tenaga. Turnover karyawan menimbulkan biaya yang signifikan, baik dari segi biaya langsung (penggantian, rekrutmen dan seleksi, staf sementara, manajemen waktu), dan juga dalam hal biaya tidak langsung (moral, tekanan pada staf yang tersisa, biaya pembelajaran, produk / kualitas layanan, memori organisasi) dan hilangnya modal sosial (Dess dan Shaw, 2001, dalam Ahmad 2011). Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya rekrutmen dan pelatihan.

Berdasarkan data karyawan XYZ, terlihat jumlah karyawan pada awal tahun lebih sedikit dibandingkan akhir tahun. Hal itu terjadi karena terjadi peningkatan bisnis perusahaan. Terjadi peningkatan target

marketing, sehingga dibutuhkan tenaga kerja tambahan di hampir semua lini. Perusahaan mempunyai cita-cita untuk menjadi TOP 3 Perusahaan Asuransi Umum di Indonesia Untuk mencapai itu, perusahaan Asuransi tidak tergantung pada bahan baku, mesin-mesin dan modal besar. Perusahaan Asuransi bergantung pada profesionalisme human capital, jadi dengan menambah jumlah orang disaat yang bersamaan meningkatkan kualitas employees di bidang Asuransi. (berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada HR Manager PT Asuransi XYZ)

Sumber Daya Manusia merupakan asset terbesar perusahaan, karena merupakan penggerak organisasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya. Hal tersebut mengakibatkan perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk budaya organisasi yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan tersebut. (Robbins:2003)

Budaya organisasi ini akan menjadi pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam perusahaan/organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota anggotanya. menurut Robbins (2003:721) bahwa, budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu sesuai dengan tujuan perusahaan. Budaya Organisasi penting bagi suatu organisasi/perusahaan karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi.

Dalam kegiatan operasionalnya, PT Asuransi XYZ mengacu pada nilai - nilai organisasinya, yaitu Fokus pada pelanggan (Customer Focused), Kejujuran (Integrity), Kerja Sama (TeamWork), Inovasi (Innovation), Profesionalisme (Professionalism). Nilai – nilai tersebut menjelma menjadi suatu budaya organisasi yang harus dimaknai dan dijiwai oleh seluruh lapisan organisasi, sehingga akan membentuk karakter organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai tersebut. (Annual Report PT Asuransi XYZ)

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi 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 organisasi itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Membangun budaya organisasi yang konstruktif dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana anggota memiliki interaksi positif dengan rekan kerja dan sikap pendekatan tugas-tugas dengan cara yang membantu mereka untuk mencapai kepuasan pribadi dan memenuhi tujuan organisasi (Meterko et al, 2004; Mulcahy dan Betts, 2005, dalam Park et al 2009).

Berdasarkan uraian Peneliti ingin melakukan penelitian tentang hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan turnover karyawan. Berangkat dari hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada PT Asuransi XYZ.

1.2 Perumusan Masalah.

Kepuasan kerja merupakan kunci semangat, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan agar tujuan perusahaan tercapai. Lambert (2001) dalam Park dan Kim (2009) mengungkapkan bahwa sangat penting untuk mengeksplorasi tentang kepuasan kerja, baik penyebab maupun efek dari kepuasan tersebut. Banyak penelitian sebelumnya menghasilkan suatu teori bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung bertahan dalam suatu organisasi, sebaliknya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah cenderung untuk berpikir untuk keluar dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik.

Budaya Organisasi menjadi suatu pedoman yang dimaknai organisasi dan para anggotanya. Budaya organisasi mempengaruhi cara organisasi bertindak. Kreitner dan Kinicki (2009) menjelaskan salah satu hasil (*outcomes*) dari budaya organisasi adalah kepuasan kerja.

XYZ sebagai pelaku bisnis asuransi dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari industri perasuransian di Indonesia telah memulai dan akan secara berkesinambungan melakukan berbagai upaya perbaikan secara langsung, ataupun tidak langsung berhubungan dengan industri asuransi. Di sisi lain, PT. Asuransi XYZ sudah memulai mempersiapkan berbagai sumber daya untuk nantinya dapat mengikuti perubahan terkait dengan perubahan sistem, salah satunya adalah mempertahankan karyawan terbaiknya dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka masalah dalam penelitian ini dapat di rumuskan menjadi

1. Bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja?
2. Bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan *turnover intention*?
3. Bagaimana hubungan antara Kepuasan kerja dengan *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diuraikan tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja?
2. Untuk menganalisa hubungan antara budaya organisasi dengan *turnover intention*?
3. Untuk menganalisa hubungan antara Kepuasan kerja dengan *turnover intention*?

1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah :

a. Signifikansi Secara Teoritis

Untuk menambah pengetahuan penulis tentang teori dan praktek di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

b. Signifikansi Secara Praktis

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya bagi perusahaan diharapkan dapat memberi suatu bahan masukan, pemikiran dan saran-saran yang bermanfaat bagi perusahaan dalam menanamkan nilai-nilai budaya organisasinya kepada karyawan agar dapat sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga tercapai kepuasan kerja karyawan dan mengurangi intensitas *turnover*

1.5 Pembatasan Penelitian

Agar penelitian menjadi lebih terarah dan memberikan kesimpulan yang lebih baik, maka ruang lingkup penelitian ini perlu dibatasi. Dalam penelitian kali ini penulis membatasi penelitian pada PT Asuransi XYZ. Hal ini dilakukan melihat jumlah responden yang cukup banyak dan dapat memenuhi jumlah sample yang diperlukan.

1.6 Sistematika Penulisan

Keseluruhan penulisan penelitian ini akan disusun dengan membagi ke dalam 5 bab, yang masing-masing bab berisikan hal-hal sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang, identifikasi permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan yang memberikan secara umum mengenai penulisan bab-bab selanjutnya.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi kerangka teori yang meliputi pengetahuan tentang pengertian budaya organisasi, dan *turnover intention*. Selain itu juga akan dibahas hubungan antara ke tiga variabel tersebut.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini penulis mengemukakan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, lokasi penelitian serta teknik pengumpulan data dan analisis data.

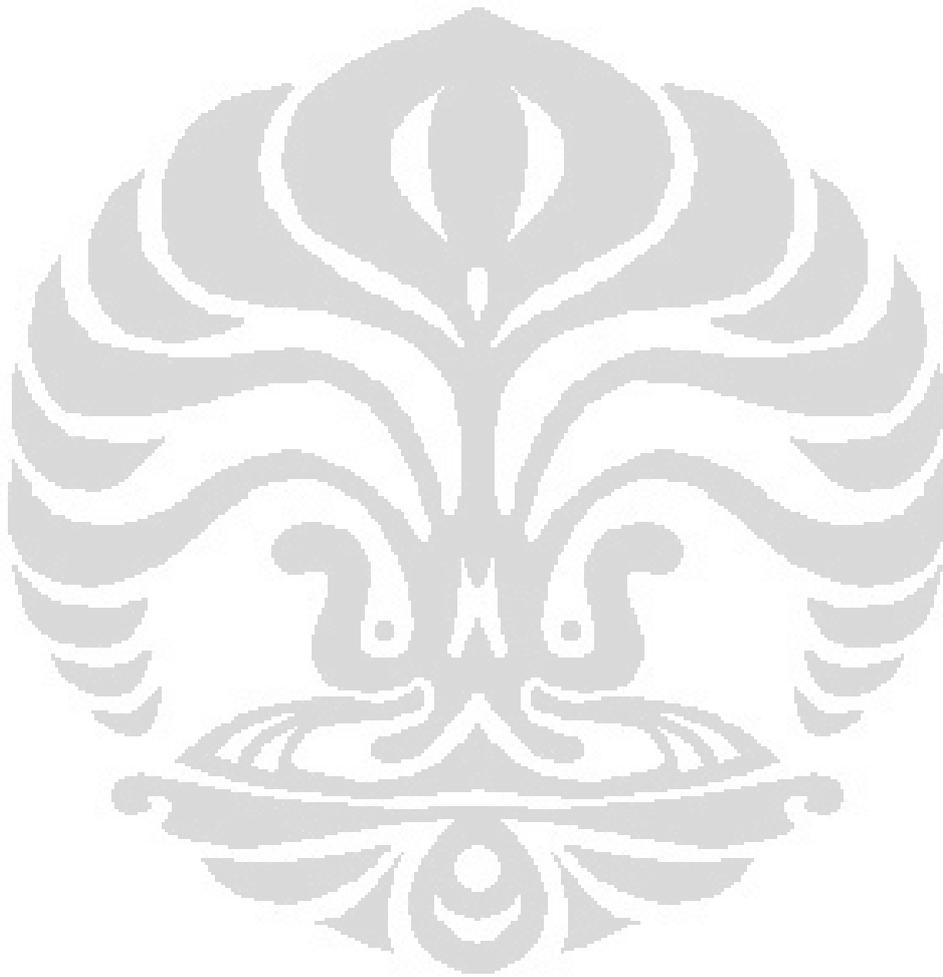
BAB IV PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi uraian mengenai gambaran umum perusahaan, pembahasan tentang hubungan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*, pembahasan tentang pengujian, pembahasan

hasil analisis data, dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang disebutkan dalam perumusan masalah.

BAB V Simpulan dan Saran

Berisi kesimpulan dan saran. Bab ini membahas mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran yang direkomendasikan sebagai input dalam mengatasi permasalahan yang ada.



BAB 2

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini bukan merupakan penelitian baru. Banyak penelitian dilakukan untuk menguji budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan turnover intention. Walaupun penelitian dilakukan diberbagai sektor industri, dan dengan kerangka pemikiran yang berbeda, hasil dari penelitian tersebut memiliki kecenderungan yang sama. Penelitian-penelitian tersebut bertujuan untuk mengembangkan ilmu Sumber Daya Manusia dan berguna dalam mengembangkan organisasi.

Sebelum melakukan penelitian, peneliti mencari referensi mengenai penelitian sebelumnya tentang budaya organisasi, kepuasan kerja, dan turnover intention. Penelitian yang dilakukan oleh Jae San Park dan Tae Hyun Kim (2009) dengan judul “Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara tipe-tipe budaya organisasi (consensual, rational, developmental, dan hierarchial culture) terhadap kepuasan kerja dan turnover intention. Penelitian ini dilakukan di dua rumah sakit umum di Korea Selatan dengan sampel sebanyak 527 perawat. Peneliti menggunakan 20 item survey item yang dikembangkan oleh Shortel et al. (1995), dan menggunakan survey item yang dikembangkan Thomas and Tymon’s (1994) untuk mengukur kepuasan kerja dan turnover intention. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa tipe budaya organisasi consensual, rational, dan developmental berhubungan positif dengan kepuasan kerja, sedangkan hierarchial berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Tipe budaya organisasi consensual, rational, dan developmental berhubungan negatif dengan turnover intention, tetapi untuk tipe hierarchial berhubungan positif. Hasil yang tidak mengejutkan adalah kepuasan kerja berhubungan negatif dengan turnover intention.

Pada tahun yang sama, Victoria Bellou dari University of Thessaly, Yunani melakukan penelitian dengan judul "Organization culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi berefek pada kepuasan kerja karyawan, dengan berdasarkan gender dan umur. Penelitian ini dilakukan di 3 rumah sakit umum Yunani. Untuk mengukur Budaya Organisasi, peneliti menggunakan Organization Culture Profile yang dikembangkan oleh O'Reilly et al. (1991), serta menggunakan Job Descriptin Indeks yang dikembangkan oleh Smith et.al (1969) untuk mengukur kepuasan kerja. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan mengenali ciri-ciri budaya tertentu sebagai penguat kepuasan kerja. Hal-hal tersebut adalah keadilan, kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, antusiasme untuk pekerjaan dan reputasi yang baik. Di sisi lain, sifat budaya yang lain, yaitu agresivitas, tampaknya membatasi kepuasan kerja. Lebih lanjut, tampak bahwa kelamin dan usia karyawan mempengaruhi efek nilai-nilai organisasi terhadap kepuasan kerja mereka.

Benjamin Chan Yin-fah et all melakukan sebuah penelitian eksploratif mengenai turnover intention diantara pegawai swasta di Petaling District, Malaysia pada tahun 2010. Dalam penelitian ini, para peneliti menggunakan variabel komitmen organisasi, beban kerja, dan kepuasan kerja karyawan sebagai faktor pemicu keinginan karyawan untuk pindah. Peneliti menggunakan Organizational commitments Questionnaire untuk mengukur Komitmen organisasi, Minessotta Satisfaction Questionnaire untuk Kepuasan Kerja dan Kuesioner Turnover Intention (Mobley, Horner & Hollingsworth (1978). Hasil dari penelitian ini adalah adanya hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dengan turnover intention, adanya hubungan positif antara job stress dengan turnover intention, dan hubungan negatif antara kepuasan kerja dan turnover intention

Tabel 2.1

Perbandingan penelitian terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil penelitian
Jae San Park dan Tae Hyun Kim	"Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?"	untuk menguji hubungan antara tipe-tipe budaya organisasi (consensual, rational, developmental, dan hierarchial culture) terhadap kepuasan kerja dan turnover intention.	527 perawat di dua rumah sakit umum di Korea Selatan	Tipe budaya organisasi consensual, rational, dan developmental berhubungan positif dengan kepuasan kerja, sedangkan hierarchial berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Tipe budaya organisasi consensual, rational, dan developmental berhubungan negatif dengan turnover intention, tetapi untuk tipe hierarchial berhubungan positif. Hasil yang tidak mengejutkan adalah kepuasan kerja berhubungan negatif dengan turnover intention
Victoria Bellou	" Organization culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age"	untuk menganalisa bagaimana nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi berefek pada kepuasan kerja karyawan, dengan berdasarkan gender dan umur.	125 karyawan di tiga rumah sakit umum di ibu kota Yunani	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan mengenali ciri-ciri budaya tertentu sebagai penguat kepuasan kerja. tampak bahwa kelamin dan usia karyawan mempengaruhi efek nilai-nilai organisasi terhadap kepuasan kerja mereka.

Tabel 2.1 Lanjutan

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil penelitian
Benjamin Chan Yin-fah et all	An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees	Untuk Menganalisa apa saja faktor-faktor yang menjadi pemicu keinginan karyawan untuk keluar	120 karyawan di Petaling District Malaysia	Hasil dari penelitian ini adalah adanya hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dengan turnover intention, adanya hubungan positif antara job stress dengan turnover intention, dan hubungan negatif antara kepuasan kerja dan turnover intention

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu perhatian perusahaan. Perusahaan menginginkan agar karyawan-karyawannya merasa puas dengan pekerjaannya akan bekerja dengan optimal dan sesuai dengan tujuan perusahaan

Kepuasan kerja merupakan faktor penting agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula agar tujuan perusahaan dapat tercapai, kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

2.2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan tentang pekerjaannya secara keseluruhan dari aspek yang spesifik seperti, pengawasan, upah/gaji, kesempatan untuk berkembang, dan moral (McNeese-Smith, 1997; Kangaset al, 1999) dalam Prak dan Kim, 2009)

Oliver (1997 : 10) mendefinisikan :

“satisfaction can be likened to an individual pursuit, a goal to be attained from the consumption of products and the patronization of services.”

Menurut Hirschfeld (2000) dalam Bellou (2010), kepuasan kerja mengacu kepada perasaan ekspresi perasaan seseorang tentang pekerjaannya

Menurut Robbins (2008:99), Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Adapun defnisi kepuasan kerja dari Kreitner dan Kinicki (2010:170):

“Job Satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one’s job.”

Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan respon afektif dan emosional dari aspek-aspek pekerjaan seseorang.

Menurut beberapa definisi, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

2.2.1.2 Faktor-Faktor Penyebab Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor yang satu sama lain saling berkaitan. Meskipun masing-masing faktor tidak mungkin dipisahkan secara sempurna, tetapi dengan analisis statistic faktor-faktor tersebut dapat dipisahkan sehingga dapat memberikan petunjuk adanya pengaruh antara faktor-faktor tersebut dengan kepuasan kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (Keadilan)

Dalam model ini de dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional/ generic compones* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.2.1.3 Indikator Kepuasan Kerja

Luthan (2001) mengemukakan 5 Indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. **Pekerjaan itu sendiri.** Seberapa besar pekerjaan itu member seseorang tugas yang menarik kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. **Gaji/Upah.** Berapa besar imbalan finansial yang diterima dan seberapa besar hal itu dianggap pantas/adil dibandingkan dnegan imbalan di organisasi lain.
3. **Kesempatan Promosi.** Kesempatan maju dalam organisasi.

4. **Pengawasan.** Kemampuan penyelia memberi bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. **Rekan Kerja.** Seberapa besar rekan kerja trampil secara teknis dan secara sosial member dukungan.

Ahli psikologi dan konsultan manajemen Frederick Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor kepuasan. Motivasi dua faktornya memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor faktor extrinsic. faktor faktor intinsik tersebut meliputi **Pencapaian Prestasi, Pengakuan, Tanggungjawab, Kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.** Sedangkan faktor extrinsic meliputi **Upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan (Luthan, 2001)**

2.2.1.4 Dampak/Konsekuensi Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2009) mengungkapkan ada beberapa hal yang terkait dengan dampak dari kepuasan kerja karyawan, yaitu;

- a. **Kepuasan dan Produktivitas**

Pekerja yang bahagia tidak berarti menjadi pekerja yang produktif. Pada tingkat individual, kenyataan menganjurkan sebaliknya untuk lebih akurat, produktivitas mungkin mengarah pada kepuasan. Hal yang lebih menarik adalah apabila bergerak dari tingkat individu ke tingkat organisasi, terdapat perbaikan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja. Pada tingkat organisasi dengan pekerja lebih puas, cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan sedikit pekerja yang puas.

- b. **Kepuasan dan Kemangkiran**

Sebagai contoh adalah dalam organisasi yang memberikan cuti sakit dengan bebas mendorong semua pekerja, termasuk mereka

yang sangat puas, mengambil cuti. Misalkan mereka mempunyai beberapa kepentingan, mereka tetap mendapatkan pekerjaan memuaskan dan tetap mengambil cuti kerja untuk menikmati akhir minggu tiga hari atau menikmati liburan apabila dapat memperoleh kebebasan tanpa sanksi atau denda. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan mempunyai korelasi negatif dengan kemangkiran.

c. Kepuasan dan pergantian (turnover)

Kepuasan juga berhubungan secara negatif dengan pergantian (turnover), tetapi korelasinya lebih kuat daripada yang ditemukan untuk kemangkiran. Faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan tentang alternatif peluang kerja dan lamanya bekerja dengan organisasi merupakan hambatan penting pada keputusan aktual untuk seseorang meninggalkan pekerjaan. Secara spesifik, tingkat kepuasan kurang penting dalam memprediksi pergantian (turnover) untuk superior performer, yaitu mereka yang mempunyai kinerja unggul. Hal tersebut terjadi karena organisasi melakukan usaha yang perlu untuk mempertahankan orang ini. Mereka mendapat kenaikan upah, pujian, pengakuan, peluang promosi meningkat, dan seterusnya.

Robbins dan Judge (2009:112) menjelaskan empat respon karyawan terhadap ketidakpuasan yaitu:

a. Exit (keluar)

Perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

b. Voice (Aspirasi)

Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas berupa aktivitas serikat pekerja.

c. Loyalty (Kesetiaan)

Secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan memercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.

d. Neglect (Pengabaian)

Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

2.2.2 Keinginan Berpindah (*Turnover Intention*)

Mempertahankan karyawan (*retention of employee*) merupakan komponen final dari keseluruhan sistem pengelolaan SDM. Walaupun turnover merupakan hal yang pasti terjadi, perusahaan selalu menjaga jumlah dan tipe karyawan agar efektifitas organisasi tetap terjaga.

Menurut Mobley (1986) *Turnover intentions* adalah kecenderungan atau keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. *Turnover* didefinisikan oleh Price (1977:15) dalam Catherine (2002) sebagai: Rasio jumlah anggota organisasi yang telah meninggalkan selama periode yang dipertimbangkan dibagi dengan jumlah rata-rata orang dalam organisasi itu selama periode tersebut.

Keinginan untuk berpindah merupakan langkah akhir dari pengambilan keputusan seorang karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk berhenti dan mencari pekerjaan lain (Tett and Meyer, 1993 dalam Park et al, 2009). Fishbein (1967) dan Newman (1974) menjelaskan bahwa *turnover intention* menunjukkan perilaku niat untuk tetap (*stay*) atau meninggalkan (*leave*) organisasi secara konsisten berhubungan dengan perpindahan pekerjaan (*turnover*). Berry (2010) berpendapat saat keinginan pengunduran diri seseorang timbul, individu tersebut sebenarnya telah memulai suatu proses

pengunduran diri, walaupun pada nanti pada akhirnya individu tersebut tidak jadi mengundurkan diri dari organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya rendah memiliki niat yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya dan berganti karir dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi. Menurut Bliss (2001) dalam Aamodt (2010:395), turnover adalah masalah karena estimasi biaya dari kehilangan karyawan adalah 1,5 kali dari gaji karyawan tersebut.

Pada dasarnya, pengunduran diri karyawan mempunyai sisi positif serta sisi negatif bagi perusahaan. Sisi positif bagi perusahaan misalnya perusahaan berpeluang mendapatkan karyawan yang memiliki kemampuan lebih baik daripada karyawan sebelumnya, serta perusahaan dapat mempekerjakan karyawan dengan gaji yang cenderung lebih rendah dibandingkan karyawan sebelumnya walau mengerjakan pekerjaan yang sama (Fisher *et al*, 1990). Fisher menambahkan walau pengunduran diri memiliki aspek positif bagi perusahaan, perusahaan cenderung ingin meminimalkan tingkat pengunduran diri karyawan. Alasannya adalah bahwa perusahaan sangat membutuhkan stabilitas serta aspek negatif yang tidak sedikit serta tidak murah bagi perusahaan. Aspek negatif tersebut diantaranya ialah perusahaan kehilangan pegawai yang dapat sangat berguna untuk kemajuan perusahaan, serta perusahaan harus menyita waktu yang lebih banyak untuk mengisi posisi pegawai yang mengundurkan diri (Wright & Bonett, 2007).

2.2.2.1 Jenis-Jenis *Turnover*

Menurut Heneman dan Judge (2003:665), ada 2 jenis perputaran/perpindahan karyawan :

1. *Voluntary Turnover*, yaitu perpindahan yang diinginkan oleh karyawan sendiri karena alasan tertentu, seperti tidak ada kesempatan untuk promosi, pelatihan, masalah keluarga dan lain-lain. Berhenti secara sukarela karena kondisi kerja yang kurang menyenangkan, gaji yang sedikit dan kurangnya tunjangan ,

hubungan kerja yang buruk dengan supervisor dan rekan kerja, dll. (Ali nazim:2010).

2. *Involuntary Turnover*, yaitu perpindahan karyawan karena keputusan perusahaan, seperti tidak memperpanjang kontrak karyawan karena kurang disiplin atau kinerja yang kurang baik dan perampingan perusahaan yang harus mengurangi jumlah karyawannya

Menurut Aamodt (2010:394), ada lima alasan karyawan meninggalkan pekerjaan mereka, yaitu:

1. Alasan yang tidak dapat dihindari (*Unavoidable Reasons*)
Misalnya karyawan yang harus pindah karena menikah dengan karyawan di satu perusahaan, masalah kesehatan, masalah keluarga (misalnya seseorang keluar karena harus menjaga anak-anaknya dirumah), dan sebagainya
2. Kemajuan (*Advancement*)
Banyak karyawan yang ingin meninggalkan perusahaan untuk mencari pekerjaan dengan bayaran yang lebih baik dan untuk kemajuan dirinya.
3. Kebutuhan yang tidak terpenuhi (*Unmet Needs*)
Karyawan yang kebutuhannya tidak terpenuhi akan merasa tidak puas dan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan. Misalnya seseorang karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi, tetapi pekerjaannya hanya melibatkan sedikit kontak dengan orang lain, atau seorang karyawan yang memiliki kebutuhan untuk apresiasi dan pengakuan, tetapi tidak dipenuhi oleh perusahaan, maka orang-orang tersebut akan meninggalkan pekerjaan untuk mencari pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan sosial mereka.
4. Melarikan diri / menghindar (*Escape*)
Alasan umum mengapa banyak karyawan meninggalkan perusahaan yaitu karena menghindar dari orang-orang, kondisi pekerjaan dan beban (*stress*) kerja.

5. Harapan yang tidak terpenuhi (*Unmet Expectations*)

Karyawan datang ke suatu perusahaan dengan Harapan yang beragam seperti gaji, kondisi pekerjaan, kesempatan untuk maju/berkembang, dan budaya organisasi. Ketika kenyataan berbeda dengan harapan, karyawan akan merasa kurang puas dan meninggalkan perusahaan.

2.2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi, budaya membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu.

2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Lee (1999) dalam (Park et al) Jurnal “ Do Types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention mendefinisikan budaya organisasi sebagai faktor-faktor esensial yang mempengaruhi perilaku sebuah organisasi dan anggota-anggotanya.

Adapun menurut Robbins (2003:721) bahwa, budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Schein (1992) dalam Gary Yulk (2009) mendefinisikan budaya dari sebuah kelompok atau organisasi sebagai asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat manusia, dan hubungan manusia.

Van der Post, de Coning & Smit (1997) mengartikan budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan tingkah laku

yang membentuk identitas inti dari organisasi dan membantu membentuk karyawan agar sesuai dengan keinginan organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

“The set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments”

Dengan kata lain Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi yang dianut sebuah kelompok organisasi dan menentukan bagaimana organisasi tersebut memandang, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang berbeda.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan internal.

2.2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Adapun karakteristik dari pada budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan. Disini dasar pemilihan karakteristik-karakteristik tersebut karena karakter yang dipilih dianggap sudah bisa mewakili atau sudah menangkap hakikat budaya organisasi.

Menurut Robbins (2003:721), ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah :

1. Inovasi dan pengembalian risiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.

2. Perhatian ke rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermaatan) analisis dan perhatian kerincian.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tertentu.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Adapun fungsi budaya organisasi antara lain:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, sebagai perusahaan yang inovatif yang memburu pengembangan produk baru.
2. Memudahkan komitmen kolektif, sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian darinya atau cenderung tetap bekerja dalam waktu lama.

3. Mempromosikan stabilitas system sosial, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota merasakan keberadaannya, dimana membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Menurut Robbins (2003:725), budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut antara lain:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Gary Yukl (2009:335), fungsi utama dari budaya adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponsnya, yang karenanya mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan kebingungan. Permasalahan internal dan eksternal amat saling terkait, dan organisasi harus menghadapi mereka secara simultan. Saat solusi dikembangkan melalui pengalaman, mereka menjadi asumsi bersama yang diturunkan kepada anggota baru.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi

berupa ketentuan-ketentuan dan nilai-nilai yang harus dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai control atas perilaku anggota-anggota organisasi.

2.2.3.4 Sosialisasi Budaya Organisasi

Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya terindoktrinasi oleh budaya organisasi itu. Hal tersebut terjadi karena mereka tidak kenal baik dengan budaya organisasi, karyawan baru justru mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi akan membantu karyawannya untuk menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini disebut **sosialisasi**. (Kreitner dan Kinicki, 2010)

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:79), sosialisasi organisasi didefinisikan sebagai proses seseorang mempelajari nilai-nilai, norma dan sikap-sikap yang diperlukan agar dia diizinkan untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi.

Menurut Robbins (2003), sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai proses yang terdiri atas tiga tahap yaitu:

1. Tahap Prakedatangan

Tahap ini meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum anggota baru bergabung dengan organisasi. Proses seleksi digunakan dalam kebanyakan organisasi untuk memberitahu calon karyawan mengenai organisasi itu sebagai keseluruhan.

2. Tahap Keterlibatan

Tahap yang terjadi ketika anggota baru memasuki organisasi. Di sini individu itu menghadapi kemungkinan pemisahan antara harapannya mengenai pekerjaan, rekan kerja, atasan dan organisasi secara umum dan kenyataan.

3. Tahap Metamorfosis

Tahap dimana karyawan baru berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi. Perubahan yang relative

tahan lama akan terjadi. Karyawan baru itu menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian terhadap nilai dan norma kelompok kerjanya.

2.2.3.5 Dimensi Budaya Organisasi

Quinn dan MCGrath (1985) dalam Park et al (2009) membuat suatu kerangka konsep untuk mengeksplorasi budaya organisasi yang berndama Competing Values Approach (CVA). CVA tersebut menyajikan metode untuk membantu manajer dan organisasi mereka untuk menganalisa budaya organisasai dan mengembangkan alat ukur yang dapat diandalkan dan valid. CVA ini tidak hanya cocok untuk budaya tertentu saja, tetapi dapat digunakan pada setiap organisasi dengan kondisi budaya yang berbeda.

Konsep CVA ini membagi dimensi budaya organisasi dalam 4 tipe budaya, yaitu:

1. *Consensual Culture*

Tipe budaya ini fokus kepada orang (anggota organisasi), dengan menekankan kepada nilai-niali kerjasama, partisipasi dan loyalitas. Dalam tipe budaya ini, organisasi dapat menjadi tempat yang bersahabat untuk bekerja dimana orang-orang berbagi tentang diri mereka dan pemimpin dianggap sebagai mentor, dan bahkan sebagai figure orang tua.

2. *Rational Culture*

Tipe budaya ini menekankan pada hasil dan menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang di organisasi adalah orang yang kompetitif dan berorientasi pada tujuan. Pemimpin adalah pengendali yang keras, produser dan competitor yang tangguh dan menuntut staff mereka.

3. *Developmental Culture:*

Dalam budaya ini, organisasi bersifat dinamis, wirausaha, dan tempat yang kreatif untuk bekerja. Para anggota dianjurkan dituntut untuk mengambil

risiko dan fokus pada inovasi, inisiatif, dan kebebasan. Pemimpin diharapkan menjadi innovator dan pengambil risiko.

4. Hierarchial Culture

Tipe budaya ini menekankan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang formal dan berstruktur. Pemimpin mengatur apa yang dilakukan bawahannya. Pemimpin adalah pengatur dan pengordianasi yang baik, serta peduli terhadap efisiensi. Organisasi dipegang oleh aturan dan kebijakan formal.

2.2.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2009), salah satu hal yang berhubungan dengan hasil budaya organisasi adalah kepuasan kerja. Budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa lebih puas dengan *clan culture*. Karyawan lebih memilih untuk bekerja di sebuah organisasi / perusahaan yang lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan dan fleksibilitas, stabilitas dan kontrol dibandingkan perusahaan yang lebih mementingkan pelanggan atau lingkungan eksternalnya. Menurut Kreitner dan Kinicki (2009), kepuasan kerja berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengurangi tingkat turnover dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Turnover menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Lum et al., (1998) bahwa keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Menurut Heneman dan Judge (2003), keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tergantung dari kepuasan kerja mereka,

guncangan yang dialami, dan alasan pribadi. Dari alasan-alasan tersebut, hanya kepuasan kerja yang biasanya mempengaruhi organisasi. Oleh karena itu, strategi pertama untuk mempertahankan karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerja.

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi 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 organisasi itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

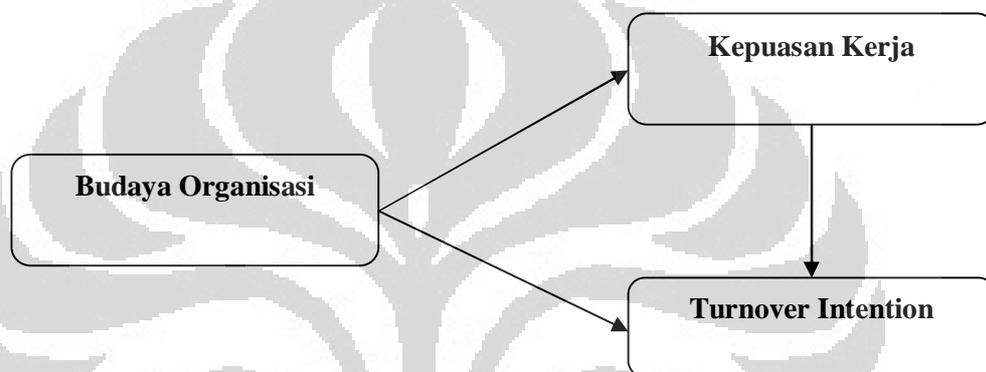
Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001; Tett and Meyer, 1995; Johnson et. al, 1987). Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dan organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya mencakup tingkat perasaan seseorang dan kepuasan dengan pekerjaan saat ini, prestasi dan tanggung jawab, tetapi juga tingkat kepuasan individu dengan semua aspek terkait dengan pekerjaan saat ini, tetapi aspek-aspek tersebut tidak langsung berkaitan dengan isi pekerjaan (Chang dan Chang, 2007, dalam Park et al 2009). Banyak penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah pemicu dari *turnover intention*.

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.

2.3 Model Analisis

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan sekaligus untuk mempermudah dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan suatu model analisis sebagai landasan dalam pemahaman.



Sumber: Park dan Kim (2009)

Dari kerangka pemikiran diatas dapat dilihat hubungan yang saling terkait antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan turnover intention. Jika budaya dalam suatu organisasi itu kuat, dalam arti dapat tertanam, dimaknai dan dijiwai oleh seluruh anggota organisasi, maka anggota-anggota tersebut akan dan dapat mencapai kepuasan kerja. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka akan lebih sedikit kecenderungan untuk berpindah perusahaan.

2.4 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi Konsep dalam penelitian ini menjabarkan variabel kepada konsep, dimensi dan indikator, serta ukuran yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel. Berikut bagan operasionalisasi konsep:

Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
Budaya Organisasi	Consensual Culture	Fleksibilitas proses dan prosedur kerja	Ordinal
		Kepercayaan dan kerja sama antar staff	
		Adaptasi pada perubahan	
		Kerja sama antar departemen dan staff	
	Rational Culture	Orientasi pada hasil pekerjaan	Ordinal
		Adanya detail pekerjaan manual (SOP)	
		Struktur yang efektif untuk mencapai tujuan	
	Developmental Culture	Strategi dan visi yang jelas	Ordinal
		Orientasi pada tujuan	
		Kepuasan Pelanggan	
	Hierarchical Culture	Sifat Birokrasi	Ordinal
		Penekanan pada kehadiran dan ketepatan waktu	
Sistem pengambilan keputusan			
Kepuasan Kerja	Faktor Intrinsik	Pencapaian Prestasi	Ordinal
		Pengakuan	
		Pekerjaan itu Sendiri	
		Kemajuan	
		Kemungkinan Berkembang	
	Faktor Ekstrinsik	Upah	
		Kondisi Kerja	
		Status	
		Prosedur Perusahaan	
		Mutu Penyeliaan	
Turnover Intention		Berpikir untuk meninggalkan organisasi	Ordinal
		Kemungkinan mencari pekerjaan lain di tahun depan	
		Sesegera mungkin meninggalkan perusahaan	

- Sumber:
- Park & Kim (2009), Mansor & Toyib (2010),
 - Luthan (1998)
 - Park dan Kim (2010), dan
 - Yeoh Sok Foon et al (2010)

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran, maka hipotesis yang diambil penulis adalah

Ho1. Tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja

Ha1 Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja

Ho2. Tidak terdapat hubungan budaya organisasi dengan turnover intention

Ha2 Terdapat hubungan budaya organisasi dengan turnover intention

Ho3. Tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover intention

Ha3 Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover intention

Bab 3

METODE PENELITIAN

3.1 Paradigma Penelitian

Lincoln dan Guba (1985) membedakan paradigma dalam ilmu pengetahuan secara umum dalam dua kelompok, yaitu paradigma positivisme (positivist) dan alamiah (naturalist). Paradigma positivisme pada umumnya melahirkan metode penelitian kuantitatif, sedangkan paradigma alamiah melahirkan metode kualitatif. Paradigma pada penelitian ini termasuk ke dalam paradigma Positivisme yang menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Paradigma pada penelitian ini, adalah Positivism atau kuantitatif, karena penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan untuk mendapat kesimpulan umum dan hasil penelitian didasarkan pada pengujian secara empiris. *Positivist* berkaitan dengan banyak teori sosial tertentu. Peneliti *positivist* lebih memilih data kuantitatif dan sering menggunakan eksperimen, survei dan statistik (Neuman 2006:82). Selain itu penelitian ini juga ingin menjawab pertanyaan yang penerapannya luas dengan obyek penelitian yang banyak.

3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang didasarkan pada teori yang telah ada, sehingga tepat digunakan dalam penelitian ini mengingat teori tentang budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* bukan merupakan teori baru. Fenomena-fenomena sosial yang ada di masyarakat dapat dianalisis dengan teori-teori yang ada. Dalam penelitian dengan paradigma kuantitatif, peneliti menggunakan teori-teori yang sudah diterima dan teori-teori yang memiliki karakteristik yang sama dengan yang akan diteliti (Creswell, 1994:82).

3.3 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk kedalam penelitian eksplanasi. Penelitian eksplanasi adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan bagaimana sebuah fenomena sosial terjadi. Penelitian ini termasuk kedalam penelitian eksplanasi karena ingin menerangkan lebih lanjut mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan *turnover intention* pada PT Asuransi XYZ

Berdasarkan manfaat penelitian, penelitian ini termasuk dalam penelitian murni, karena penelitian ini adalah penelitian yang berorientasi pada ilmu pengetahuan yang bersifat akademis. Penelitian murni pada dasarnya mengembangkan pokok-pokok pengetahuan mengenai kondisi sosial. Hal tersebut memiliki fokus pada pembuktian dengan dukungan teori guna menjelaskan tentang bagaimana gejala sosial terjadi, apa yang menyebabkannya terjadi, mengapa hubungan sosial merupakan suatu hal yang pasti, dan mengapa lingkungan senantiasa berubah. Berbeda dengan *applied research* (penelitian terapan), dalam *basic research* peneliti tidak meneliti suatu masalah berdasarkan permintaan sponsor atau pihak yang berkepentingan, melainkan karena keinginan peneliti sendiri dengan melihat fenomena sosial yang ada.

Apabila dilihat dari dimensi waktunya, penelitian ini dikategorikan dalam penelitian cross sectional, yaitu penelitian yang dilakukan dengan data hanya sekali dikumpulkan, dengan periode harian, mingguan, atau bulanan dalam rangka menjawab pertanyaan (Sekaran, 2007). Fenomena yang diambil dalam penelitian ini adalah fenomena hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan *turnover intention* pada PT Asuransi XYZ. Penelitian ini dikatakan sebagai penelitian *cross sectional* karena hanya akan dilakukan pada satu periode tertentu tanpa berencana untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik yang sama untuk membandingkan hasil penelitian, yaitu dari bulan Maret hingga Mei 2012.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang (Sekaran, 2006:121). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap PT Asuransi XYZ (Head Office Jakarta) pada band 1 yaitu tingkat junior clerk, clerk dan senior clerk yaitu berjumlah 170 orang. Teknik penarikan yang digunakan adalah *simple random sampling* dengan mengambil sampel sebanyak 100 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ditujukan melalui survei untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang dapat menjelaskan dan menjawab permasalahan penelitian yang bersangkutan secara objektif. Data yang dikumpulkan pada saat penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Kuesioner / angket, merupakan cara pengumpulan data melalui pemberian kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden penelitian. Peneliti menyebarkan kuesioner untuk kepentingan penelitian ini kepada pegawai PT Asuransi XYZ pada level Jr Clerk, Clerk dan Senior Clerk.

b. Data sekunder

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara pengumpulan data melalui buku-buku, artikel, jurnal, skripsi, tesis, situs internet, dan data-data yang relevan seperti data-data mengenai jumlah karyawan PT Asuransi XYZ dan data penunjang lainnya.

3.6 Teknik Analisis Data

Tiga tujuan menganalisis data menurut Uma Sekaran, 2007 yaitu mendapatkan perasaan terhadap data (*feel for data*), menguji kualitas data (*goodness of data*) dan menguji hipotesis penelitian. Perasaan terhadap data akan memberi ide awal mengenai seberapa baik skala yang dibuat, seberapa baik pengkodean, dan pemasukan data dilakukan seterusnya. Analisis ini bertujuan

untuk melihat hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan *turnover intention* di PT Asuransi XYZ. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teknik analisis data yaitu sebagai berikut :

3.6.1 Uji Validitas dan Reabilitas

3.6.1.1 Uji Validitas

Validitas menguji seberapa baik suatu instrumen yang dibuat mengukur konsep tertentu yang ingin diukur (Sekaran:2006:39). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner dinyatakan mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut (Imam Ghazali, 2005). Untuk mengukur validitas dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Validitas yang diukur peneliti dalam penelitian adalah validitas konstruk dengan menggunakan metode analisis faktor. Analisis ini menghitung variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur faktor-faktor yang membentuk model penelitian. Hubungan antara variabel yang terkait diperiksa dan diwakili dalam beberapa faktor dasar (Malhotra, 2007).

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menganalisis faktor kepada hasil pretest untuk melihat nilai KMO MSA (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*), *Barlett's Test of Sphericity*, *Anti-Image Matrix*, dan *Factor Loading of Component Matrix*. Penjelasan tentang pengukuran-pengukuran nilai tersebut dijelaskan pada tabel berikut : (Ghozali, Imam:2000:45)

- Nilai KMO MSA diatas .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan.
- Nilai *Barlett's Test of Sphericity* kurang dari .05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel, merupakan nilai yang diharapkan.
- Nilai diagonal *Anti-Image Correlation Matrix* diatas .500 menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut.

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Keandalan (reliabilitas) suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam *item* dalam instrumen. Dengan kata lain, keandalan suatu pengukuran merupakan indikasi mengenai stabilitas dan konsistensi dimana instrumen mengukur konsep dan membantu menilai ketepatan sebuah pengukuran (sekaran:2006:40).

Konsistensi menunjukkan seberapa baik *item-item* yang mengukur sebuah konsep bersatu menjadi sebuah kumpulan. Alfa cronbach adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. *alfa cronbach's* dihitung dalam hal rata-rata interkorelasi antar-*item* yang mengukur konsep. Semakin dekat *alfa cronbach's* dengan 1, semakin tinggi keandalan koefisien internal (sekaran:2006:177). Secara umum, keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,70 bisa diterima dan lebih dari 0,80 adalah baik (sekaran:2006:182).

3.6.2 Analisis Korelasi

Dalam penelitian ini uji statistik bivariat menggunakan metode analisis korelasi *Rank Spearman*. Koefisien korelasi ini digunakan untuk mengukur korelasi antardua variabel yang memiliki tingkat pengukuran ordinal. Korelasi ini mengasumsikan bahwa data terdiri dari berpasang-pasangan hasil pengamatan numerik dan nonnumerik. Setiap data X_i maupun Y_i ditetapkan peringkatnya relatif terhadap X dan Y yang lain, dari yang terkecil sampai yang terbesar. Peringkat terkecil diberi nilai 1. Jika diantara nilai-nilai X atau Y terdapat nilai yang sama, masing-masing nilai sama diberi peringkat rata-rata dari posisi yang seharusnya (Umar: 1999: 144).

Tabel 3.1 dibawah ini menunjukkan interval nilai koefisien dan kekuatan hubungan antar variabel. Nilai koefisien korelasi 0-1 menunjukkan kekuatan hubungan dari kekuatan hubungan sangat lemah sampai kekuatan hubungan sangat kuat.

Tabel 3.1
Interval Nilai Koefisien Korelasi dan Kekuatan Hubungan

Nilai Koefisien Korelasi	Kekuatan hubungan
0,0 – 0,2	Sangat lemah
0,2 – 0,4	Lemah
0,4 – 0,7	Sedang
0,7 – 0,9	Kuat
0,9 – 1,0	Sangat kuat

Sumber : Argyrous: 1997: 326.

Berikut ini adalah rumus korelasi rank spearman :

$$r_s = \frac{1 - 6 \sum d^2}{N(N^2 - 1)}$$

Keterangan:

r_s = koefisien korelasi *spearman's rank*

6 = konstanta

N = jumlah sampel

$\sum d^2$ = Kuadrat selisih antar rangking dua variabel

3.6.3 Uji Hipotesis

Menurut Sudjana (2005 : 379) hipotesis yang sudah dirumuskan kemudian harus diuji. Untuk pengujian ini maka digunakan uji Z dikarenakan responden yang diteliti > 30 responden, Kriteria uji adalah $z_{hitung} > z_{table}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang didapat dari tabel distribusi z dengan $\alpha = 0,05$ (5%), apabila

$z_{hitung} < z_{table}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang didapat dari tabel distribusi z dengan $\alpha = 0,05$.

Berikut adalah rumus untuk uji Z :

$$Z_{hitung} = r_s \sqrt{(n-1)}$$

Bentuk pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut :

H_{o1} : Tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja

H_{a1} : Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja

H_{o2} : Tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan turnover intention

H_{a2} : Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan turnover intention

H_{o3} : Tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover intention

H_{a3} : Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover intention

BAB 4

PEMBAHASAN

Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention. Penelitian ini menggunakan sebanyak 100 sampel, tetapi jumlah kuesioner yang kembali hanya berjumlah 75. Para responden yang telah melakukan pengisian kuesioner kemudian akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, lama masa kerja, tingkat pendidikan dan status kepegawaian. Identifikasi ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian.

Pada bab ini dipaparkan mengenai gambaran umum perusahaan yang diteliti, yaitu Kantor Pusat PT Asuransi XYZ. Dalam bab ini peneliti kemudian memaparkan hasil temuan lapangan yang diperoleh peneliti melalui metode survei dengan menggunakan instrumen kuesioner. Analisis hasil penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 16.0 untuk menghasilkan interpretasi data.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Asuransi XYZ merupakan perusahaan joint venture dengan Mitsui Sumitomo Insurance Company Limited (Jepang). Pangsa pasar utama PT Asuransi XYZ adalah perusahaan-perusahaan Jepang di Indonesia. Selain itu perusahaan juga menjalin kerjasama dengan dengan beberapa Broker dan Perusahaan pembiayaan (*leasing*) non Jepang. PT Asuransi XYZ menjual berbagai jenis produk asuransi, antara lain: asuransi kebakaran, asuransi gempa bumi, asuransi kendaraan bermotor, dan asuransi pengangkutan.

PT Asuransi XYZ merupakan perusahaan joint venture dengan Mitsui Sumitomo Insurance Company Limited (Jepang). Pangsa pasar utama PT Asuransi XYZ adalah perusahaan-perusahaan Jepang di Indonesia. Selain itu perusahaan juga menjalin kerjasama dengan dengan beberapa Broker dan

Perusahaan pembiayaan (*leasing*) non Jepang. PT Asuransi XYZ menjual berbagai jenis produk asuransi, antara lain: asuransi kebakaran, asuransi gempa bumi, asuransi kendaraan bermotor, dan asuransi pengangkutan.

Visi:

“To become the No.1 general Insurer in the region in premium, profits and service quality”

Misi:

“ To contribute to the development of a vibrant society and help secure a sustainable future for the world, by bringing security and safety through our global insurance and financial services business.

Grade karyawan Pada PT Asuransi XYZ dibagi menjadi 5 tingkat/Band yaitu:

1. Band 5 (Junior Director)
2. Band 4 (Deputy General Manager, General Manager, dan Senior GM)
3. Band 3 (Assistant Manager, Manager, dan Senior Manager)
4. Band 2 (Chief dan Senior Chief)
5. Band 1 (Jr Clerk, Clerk, dan Senior Clerk)

4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas dengan tujuan untuk melihat pemahaman responden terhadap pernyataan dalam kuesioner. Uji Validitas dilakukan untuk menguji apakah suatu alat ukur dapat mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur (Sekaran, 2006). Validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur untuk melakukan tugasnya mencapai sasarnya. Validitas berhubungan dengan kenyataan dan tujuan dari pengukuran. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Alat ukur yang tidak valid adalah yang memberikan hasil ukuran yang menyimpang dari tujuannya. Pemahaman responden terhadap pernyataan pada kuesioner, baik inti pernyataan maupun kalimat yang tertuang pada kuesioner, merupakan aspek yang penting. Uji Validitas yang digunakan adalah KMO dan Bartlett.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator atau kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Reliabilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai cronbach's alpha (α), yaitu apabila nilai cronbach's alpha (α) lebih besar ($>$) 0,60 maka indikator atau kuesioner adalah reliabel, sedangkan apabila nilai cronbach's alpha (α) lebih kecil ($<$) 0,60 maka indikator atau kuesioner tidak reliable.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang dijadikan instrumen pengumpulan data dapat dipersepsikan oleh responden sesuai dengan apa yang dimaksud dalam penelitian sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian sesungguhnya adalah data yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan mengambil karakteristik responden yang serupa dengan karakteristik sampel yang akan diteliti. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan oleh peneliti kepada 75 responden yang bekerja di Asuransi XYZ dengan 43 butir pertanyaan. Hasil olahan uji validitas dan reliabilitas dihitung melalui SPSS versi 16.0, yang menunjukkan hasil:

4.2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja yang diukur oleh peneliti bertujuan untuk mengetahui besar kecilnya kepuasan kerja dari masing-masing karyawan tingkat Jr Clerk, Clerk dan Senior Clerk PT Asuransi XYZ.

4.2.1.1 Validitas Kepuasan Kerja

Dari hasil perolehan pengolahan data kuesioner melalui SPSS, dapat diketahui kesimpulan pada masing-masing dimensi dari Kepuasan Kerja yang diinterpretasikan kedalam bentuk tabel berikut:

Tabel 4.1

Nilai KMO dan Barletts Per Dimensi Kepuasan Kerja

No	Dimensi	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>
1.	Kepuasan Intrinsik	0.684	0.000
2.	Kepuasan Ekstrinsik	0.703	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai KMO MSA untuk dimensi *Kepuasan Intrinsik* adalah 0,684, nilai tersebut berada diatas 0,5 yang berarti bahwa faktor analisis dapat digunakan, Sedangkan nilai *Barlett's Test of Sphericity* dimensi *kepuasan intrinsik* adalah 0,000, nilai tersebut kurang dari 0,05 yang menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel dan merupakan nilai yang diharapkan.

Untuk dimensi *Kepuasan Ekstrinsik*, nilai KMO MSA adalah 0,731, nilai tersebut berada diatas 0,5 yang berarti bahwa faktor analisis dapat digunakan, Sedangkan nilai *Barlett's Test of Sphericity* dimensi *kepuasan ekstrinsik* adalah 0,000, nilai tersebut kurang dari 0,05 yang menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel dan merupakan nilai yang diharapkan.

Dari hasil uji KMO diatas dapat diketahui per dimensi Kepuasan Kerja diatas diperoleh nilai KMO rata-rata sebesar 0,694 , sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa $KMO > 0.50$. Dengan demikian, sampel dinyatakan memiliki kecukupan dan masuk ke dalam kategori memuaskan atau variabel tersebut dapat diprediksi, dengan kata lain sampel ini layak untuk diuji dan dapat dianalisis lebih lanjut. Adapun nilai *Bartlett's test of Sphericity* per dimensi dengan probabilitas (Sig.) masing-masing sebesar 0.000, sehingga hasil tersebut menunjukkan $Sig < 0.05$. Dengan demikian di antara variabel tidak berkorelasi signifikan satu sama lain sehingga dapat dianalisis lebih lanjut.

Dari hasil uji validitas tersebut, akan diketahui pula nilai *Anti-image* pada masing-masing indikator yang dibagi ke dalam bentuk beberapa pernyataan. Hasil tersebut digambarkan dalam tabel berikut ini,

Tabel 4.2
Nilai *Anti-image* Dimensi Kepuasan Intrinsik

No	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	Keterangan
1	Kepuasan Intrinsik	Kemampuan untuk tetap sibuk sepanjang waktu	0.541	valid
		Kesempatan bekerja secara individu	0.731	valid
		Kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda	0.890	valid
		Kesempatan untuk menjadi "seseorang" dalam komunitas	0.651	valid
		Kemampuan untuk melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya	0.716	valid
		Kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain	0.937	valid
		Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang sebaiknya dilakukan	0.688	valid
		Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya	0.602	valid
		Kesempatan untuk berkembang di perusahaan ini	0.670	valid
		Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri	0.596	valid
		Kesempatan untuk menggunakan metode saya sendiri dalam pekerjaan	0.671	valid
		Cara rekan kerja saya bekerja sama dengan yang lain	0.627	valid
		Pujian yang saya dapatkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik	0.616	valid

Dari tabel uji validitas pada dimensi *Kepuasan Intrinsik* variabel kepuasan kerja kerja diatas dapat diketahui bahwa nilai *Anti-Image Correlation Matrix* untuk pernyataan “Kemampuan untuk sibuk sepanjang waktu” adalah

0,541 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kesempatan bekerja secara individu” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,731 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0890, yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk menjadi “seseorang” dalam komunitas” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0651, yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kemampuan untuk melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0716, yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,937, yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang sebaiknya dilakukan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,688 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam

faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,602 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk berkembang di perusahaan ini” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,670 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,596 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk menggunakan metode saya sendiri dalam pekerjaan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,671, yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Cara rekan kerja saya bekerja sama dengan orang lain” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,627 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Pujian yang saya dapatkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,616 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Tabel 4.3
Nilai *Anti-image* Dimensi Kepuasan Ekstrinsik

No	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	Keterangan
2	Kepuasan Ekstrinsik	Kemampuan atasan saya menangani bawahannya	0.672	valid
		Kompetensi atasan saya dalam mengambil keputusan	0.652	valid
		Jaminan keberlangsungan pekerjaan saya memberikan pekerjaan tetap	0.533	valid
		Cara perusahaan mempraktekkan peraturan-peraturannya	0.771	valid
		Remunerasi dan pekerjaan yang saya lakukan	0.727	valid
		Kondisi pekerjaan	0.797	valid
		Cara rekan kerja saya bekerja sama dengan yang lain	0.595	valid

Dari tabel uji validitas pada dimensi *Kepuasan Ekstrinsik* variabel kepuasan kerja kerja diatas dapat diketahui bahwa nilai *Anti-Image Correlation Matrix* untuk pernyataan “Kemampuan atasan saya menangani bawahannya” adalah 0,672 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kompetensi atasan saya dalam mengambil keputusan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,652 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Jaminan keberlangsungan pekerjaan saya memberikan pekerjaan tetap” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,533 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam

faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Cara perusahaan mempraktekkan peraturan-peraturannya” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,771 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Remunerasi dan pekerjaan yang saya lakukan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,727 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Kondisi pekerjaan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,797 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Cara rekan kerja saya bekerja sama dengan yang lain” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,595 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Dari hasil perhitungan nilai MSA nilai *Anti Image Matrices* dari seluruh pertanyaan dari kedua dimensi memiliki **nilai korelasi di atas 0.50**, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa semua indikator dalam pre-test adalah valid. Dengan demikian, seluruh jumlah indikator kepuasan kerja dapat digunakan dalam penelitian yaitu sebanyak 2 dimensi dengan 20 pernyataan

4.2.1.2 Reliabilitas Kepuasan Kerja

Setelah menguji validitas, peneliti melakukan uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas digambarkan dalam bentuk tabel:

Tabel 4.4

Nilai Cronbach Alpha Kepuasan Kerja

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Jumlah Item
Kepuasan Kerja	0.921	20

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0,

Nilai *Cronbach Alpha* pada pertanyaan Kepuasan Kerja menunjukkan skor diatas 0.6 yaitu sebesar 0.921. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan kuesioner telah dinyatakan *reliable*.

4.2.2 Turnover Intention

Turnover Intention merupakan variabel dependen yang diteliti. Kepuasan Kerja yang diukur oleh peneliti bertujuan untuk mengetahui besar kecilnya Keinginan Berpindah dari masing-masing karyawan tingkat Jr Clerk, Clerk dan Senior Clerk PT Asuransi XYZ.

4.2.2.1 Validitas Turnover Intention

Hasil uji validitas variabel Turnover intention dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5

KMO dan Bartlett Test Dimensi Turnover Intention

No	Dimensi	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>
1.	Turnover Intention	0.731	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0,

Dari hasil uji KMO Turnover Intension diatas diperoleh nilai KMO sebesar 0,731 , sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa $KMO > 0.50$. Dengan demikian, sampel dinyatakan memiliki kecukupan dan masuk ke dalam kategori memuaskan atau variabel tersebut dapat diprediksi, dengan kata lain sampel ini layak untuk diuji dan dapat dianalisis lebih lanjut. Adapun nilai *Bartlett's test of Sphericity* dengan probabilitas (Sig.) masing-masing sebesar 0.000, sehingga hasil tersebut menunjukkan $Sig < 0.05$. Dengan demikian di antara variabel tidak berkorelasi signifikan satu sama lain sehingga dapat dianalisis lebih lanjut.

Dari hasil uji validitas tersebut, akan diketahui pula nilai *Anti-image* pada masing-masing indikator yang dibagi ke dalam bentuk beberapa pernyataan, hasil tersebut digambarkan dalam tabel berikut ini,

Tabel 4.6
Nilai *Anti-image* Setiap Indikator Turnover Intention

No	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	Keterangan
1	-	Saya sering berpikir untuk keluar dari perusahaan	0.671	valid
		Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru tahun depan	0.735	valid
		Sesegera mungkin saya akan meninggalkan perusahaan	0.811	valid

Untuk pernyataan “Saya sering berpikir untuk keluar dari perusahaan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,671 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru tahun depan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,735 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut

dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Untuk pernyataan “Sesegera mungkin saya akan meninggalkan perusahaan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,811 yang menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Dari hasil perhitungan nilai MSA nilai *Anti Image Matrices* dari seluruh pertanyaan dari variabel turnover intention memiliki **nilai korelasi di atas 0.50**, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa semua indikator dalam pre-test adalah valid. Dengan demikian, seluruh jumlah indikator dapat digunakan dalam penelitian yaitu sebanyak 1 dimensi dengan 3 pernyataan.

4.2.2.2 Reliabilitas Turnover Intention

Setelah menguji validitas, peneliti melakukan uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas digambarkan dalam bentuk tabel:

Tabel 4.7

Nilai Cronbach Alpha Turnover Intention

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Jumlah Item
Turnover Intention	0.906	20

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner.

Nilai *Cronbach Alpha* pada pertanyaan Kepuasan Kerja menunjukkan skor diatas 0.6 yaitu sebesar 0.906. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan kuesioner telah dinyatakan *reliable*.

4.2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan variabel independen (bebas) yang diteliti. Dalam hal ini, Budaya organisasi yang diukur oleh peneliti adalah Budaya organisasi yang terdapat pada PT Asuransi XYZ

4.2.3.1 Validitas Budaya Organisasi

Dari hasil pengolahan kuesioner melalui SPSS versi 16.0, diperoleh tampilan hasil berdasarkan dimensi dari Budaya organisasi:

Dari hasil perolehan pengolahan data kuesioner melalui SPSS dapat diketahui kesimpulan pada masing-masing dimensi dari Budaya organisasi yang diinterpretasikan kedalam bentuk tabel berikut:

Tabel 4.8
Nilai KMO dan Barletts Per Dimensi Budaya Organisasi

No	Dimensi	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>
1.	<i>Consensual Culture</i>	0.768	0
2.	<i>Rational Culture</i>	0.699	0
3.	<i>Developmental Culture</i>	0.640	0
4.	<i>Hierarchial Culture</i>	0.565	0

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai KMO MSA untuk dimensi *Consensual Culture* adalah 0,768, nilai tersebut berada diatas 0,5 yang berarti bahwa faktor analisis dapat digunakan, Sedangkan nilai *Barlett's Test of Sphericity* dimensi *Consensual* adalah 0,000, nilai tersebut kurang dari 0,05 yang menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel dan merupakan nilai yang diharapkan.

Untuk dimensi *Rational Culture*, nilai KMO MSA adalah 0,699, nilai tersebut berada diatas 0,5 yang berarti bahwa faktor analisis dapat digunakan, Sedangkan nilai *Barlett's Test of Sphericity* dimensi *Rational* adalah 0,000, nilai tersebut kurang dari 0,05 yang menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel dan merupakan nilai yang diharapkan.

Untuk dimensi *Developmental Culture*, nilai KMO MSA adalah 0,640, nilai tersebut berada diatas 0,5 yang berarti bahwa faktor analisis dapat digunakan, Sedangkan nilai *Barlett's Test of Sphericity* dimensi *Developmental* adalah 0,000, nilai tersebut kurang dari 0,05 yang menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel dan merupakan nilai yang diharapkan.

Untuk dimensi *Hierarchial Cultrue*, nilai KMO MSA adalah 565, nilai tersebut berada diatas 0,5 yang berarti bahwa faktor analisis dapat digunakan, Sedangkan nilai *Barlett's Test of Sphericity* dimensi *Hierarchial* adalah 0,000, nilai tersebut kurang dari 0,05 yang menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel dan merupakan nilai yang diharapkan.

Dari hasil uji KMO per dimensi diperoleh nilai KMO rata-rata sebesar 0.668, sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa $KMO > 0.50$. Dengan demikian, sampel dinyatakan memiliki kecukupan dan masuk ke dalam kategori memuaskan atau variabel tersebut dapat diprediksi, dengan kata lain sampel ini layak untuk diuji dan dapat dianalisis lebih lanjut. Adapun nilai *Bartlett's test of Sphericity* per dimensi dengan probabilitas (Sig.) masing-masing sebesar 0.000, sehingga hasil tersebut menunjukkan $Sig < 0.05$. Dengan demikian di antara variabel tidak berkorelasi signifikan satu sama lain sehingga dapat dianalisis lebih lanjut.

Dari hasil uji validitas tersebut, akan diketahui pula nilai *Anti-image* pada masing-masing indikator yang dibagi ke dalam bentuk beberapa pernyataan, hasil tersebut digambarkan dalam tabel berikut ini,

Tabel 4.9
Nilai *Anti-image* Dimensi *Consensual Culture*

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	Keterangan
1	<i>Consensual Culture</i>	Perusahaan bersifat flexibel terkait dengan perubahan prosedur kerja	0.767	valid
		Ketika perubahan keadaan , perusahaan menyesuaikan anggaran, skema dan proses kerja	0.793	valid
		Hubungan antara semua staff terbangun atas dasar kepercayaan dan kerja sama yang kuat	0.713	valid
		Ketika melakukan tugas, Departemen satu bekerja sama dengan yang lainnya.	0.774	valid
		Para Karyawan memiliki keyakinan akan kemampuan karyawan lain	0.811	valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Mei, 2012).

Dari tabel uji validitas pada dimensi *Consensual Culture* variabel kepuasan kerja kerja diatas dapat diketahui bahwa nilai *Anti-Image Correlation Matrix* untuk pernyataan “Perusahaan bersifat flexibel terkait dengan perubahan prosedur kerja” adalah 0,767. Untuk pernyataan “Ketika perubahan keadaan , perusahaan menyesuaikan anggaran, skema dan proses” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,793. Untuk pernyataan “Hubungan antara semua staff terbangun atas dasar kepercayaan dan kerja sama yang kuat” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,713. Untuk pernyataan “Ketika melakukan tugas, Departemen satu bekerja sama dengan yang lainnya.” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,774. Untuk pernyataan “Para Karyawan memiliki keyakinan akan kemampuan karyawan lain ” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0811. Angka-angka tersebut menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Tabel 4.10
Nilai *Anti-image* Dimensi *Rational Culture*

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	Keterangan
2	<i>Rational Culture</i>	Fokus perusahaan adalah menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan	0.900	valid
		Perusahaan terorganisasi dengan baik untuk memfasilitasi fungsi masing-masing Departemen	0.704	valid
		Perusahaan terus mengembangkan metode baru terkait efektivitas pekerjaan	0.631	valid
		Adanya Detail Pekerjaan Manual (SOP)	0.649	valid
		Semua fungsi di perusahaan terikat pada SOP	0.679	valid

Dari tabel uji validitas pada dimensi *Rational Culture* variabel kepuasan kerja kerja diatas dapat diketahui bahwa nilai *Anti-Image Correlation Matrix* untuk pernyataan “Fokus perusahaan adalah menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan” adalah 0,900. Untuk pernyataan “Perusahaan terorganisasi dengan baik untuk memfasilitasi fungsi masing-masing Departemen” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,704. Untuk pernyataan “Perusahaan terus mengembangkan metode baru terkait efektivitas pekerjaan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,631. Untuk pernyataan “Adanya Detail Pekerjaan Manual (SOP)” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,649. Untuk pernyataan “Semua fungsi di perusahaan terikat pada SOP” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,679. Angka tersebut menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Tabel 4.11
Nilai *Anti-image* Dimensi *Developmental Culture*

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	Keterangan
3	<i>Developmental Culture</i>	Perusahaan memiliki strategi dan visi yang jelas	0.572	valid
		Berkaitan dengan pengembangan perusahaan, para staf bersedia meninggalkan kepentingan pribadinya	0.664	valid
		Para staff sharing tujuan perusahaan dan berusaha untuk mencapainya	0.609	valid
		Para staff memiliki kepercayaan diri yang kuat terhadap citra perusahaan	0.840	valid
		Perusahaan melakukan banyak upaya untuk mencapai kepuasan pelanggan	0.547	valid

Dari tabel uji validitas pada dimensi *Developmental Culture* variabel kepuasan kerja kerja diatas dapat diketahui bahwa nilai *Anti-Image Correlation Matrix* untuk pernyataan “Perusahaan memiliki strategi dan visi yang jelas” adalah 0,572. Untuk pernyataan “Berkaitan dengan pengembangan perusahaan, para staf bersedia meninggalkan kepentingan pribadinya” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,664. Untuk pernyataan “Para staff sharing tujuan perusahaan dan berusaha untuk mencapainya ” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,609. Untuk pernyataan “Para staff memiliki kepercayaan diri yang kuat terhadap citra perusahaan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,840. Untuk pernyataan “Perusahaan melakukan banyak upaya untuk mencapai kepuasan pelanggan” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,547. Angka tersebut menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Tabel 4.12
Nilai *Anti-image* Dimensi Hierarchial Culture

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	Keterangan
4	<i>Hierarchial Culture</i>	Sifat birokrasi masih ada di perusahaan	0.572	valid
		Perlu waktu yang lama bagi staff baru untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan	0.560	valid
		Perlu waktu lama bagi manager untuk menimbang pendapat staff yang lebih rendah dalam pengambilan keputusan	0.550	valid
		Penekanan Kehadiran dan Ketepatan waktu	0.535	valid
		Pengambilan keputusan didasarkan pada Top-Down sistem	0.598	valid

Dari tabel uji validitas pada dimensi *Hierarchial Culture* variabel kepuasan kerja kerja diatas dapat diketahui bahwa nilai *Anti-Image Correlation Matrix* untuk pernyataan “Sifat birokrasi masih ada di perusahaan” adalah 0,572. Untuk pernyataan “Perlu waktu yang lama bagi staff baru untuk menyesuaikan diri dengan budaya” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,560 Untuk pernyataan “Perlu waktu lama bagi manager untuk menimbang pendapat staff yang lebih rendah dalam pengambilan keputusan ” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,550. Untuk pernyataan “Penekanan Kehadiran dan Ketepatan waktu” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,535. Untuk pernyataan “Pengambilan keputusan didasarkan pada Top-Down sistem ” nilai *Anti-Image Correlation Matrix* adalah 0,598. Angka-angka tersebut menunjukkan variabel cocok/ sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut dan pernyataan tersebut sifatnya valid, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan.

Dari hasil perhitungan nilai MSA nilai *Anti Image Matrices* dari seluruh pertanyaan dari kelima dimensi memiliki nilai korelasi di atas 0.50, yang artinya

telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa semua indikator dalam pre-test ini adalah valid. Dengan demikian, seluruh jumlah indikator dapat digunakan dalam penelitian yaitu sebanyak 4 dimensi dengan 20 pernyataan.

4.2.3.2 Reliabilitas Budaya Organisasi

Setelah menguji validitas, peneliti melakukan uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas digambarkan dalam bentuk tabel:

Tabel 4.13
Nilai Cronbach Alpha Budaya Organisasi

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Jumlah Item
Budaya Organisasi	0.641	20

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0,

Nilai *Cronbach Alpha* menunjukkan skor diatas 0.6 yaitu sebesar 0.641 Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan kuesioner telah dinyatakan *reliable*.

4.3 Karakteristik Responden

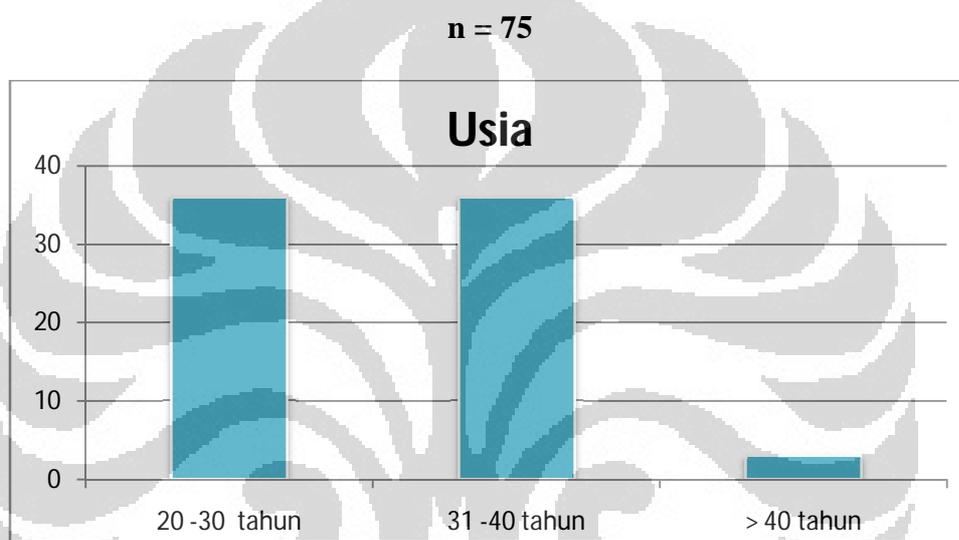
Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi 4 (empat) kategori, yaitu meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan status kepegawaian. Penelitian terhadap karakteristik responden berdasarkan pada beberapa kategori tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden. Responden yang digunakan adalah sebanyak 75 responden (dari 100 kuesioner yang disebar) pada tingkat band 1 (jr Clerk, Clerk, Senior Clerk)

4.3.1. Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui berapa rata-rata usia responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut :

Gambar 4.1

Data Responden Berdasarkan Usia



Sumber: Hasil pengolahan kuesioner

Dari tabel 4.22 dapat dilihat bahwa responden yang berusia 20 sampai 30 tahun sebanyak 48%. Sedangkan responden berusia antara 30-40 tahun sebesar 48 dan responden yang berusia diatas 40 tahun sebanyak 4%. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah yang berusia 25 sampai dengan 30 tahun menunjukkan karyawan dalam usia produktif.

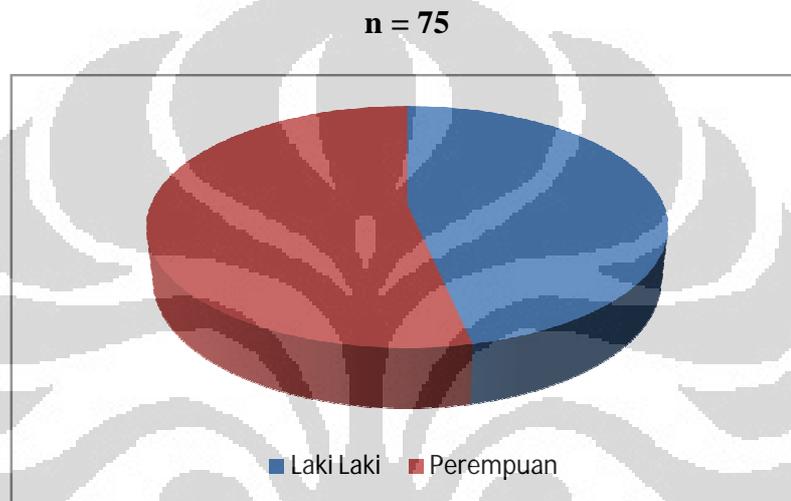
Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Profesi dalam penelitian ini tidak mensyaratkan usia tertentu, selama karyawan tersebut masih memiliki kondisi yang sehat dan dapat bekerja.

4.3.2 Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang kedua adalah Jenis Kelamin. Dalam hal ini karakteristik responden berdasarkan Jenis kelamin dibagi menjadi 2 yaitu Laki-Laki dan Perempuan. Gambaran responden berdasarkan status pernikahan disajikan pada tabel dibawah ini :

Gambar 4.2

Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber: Hasil pengolahan kuesioner

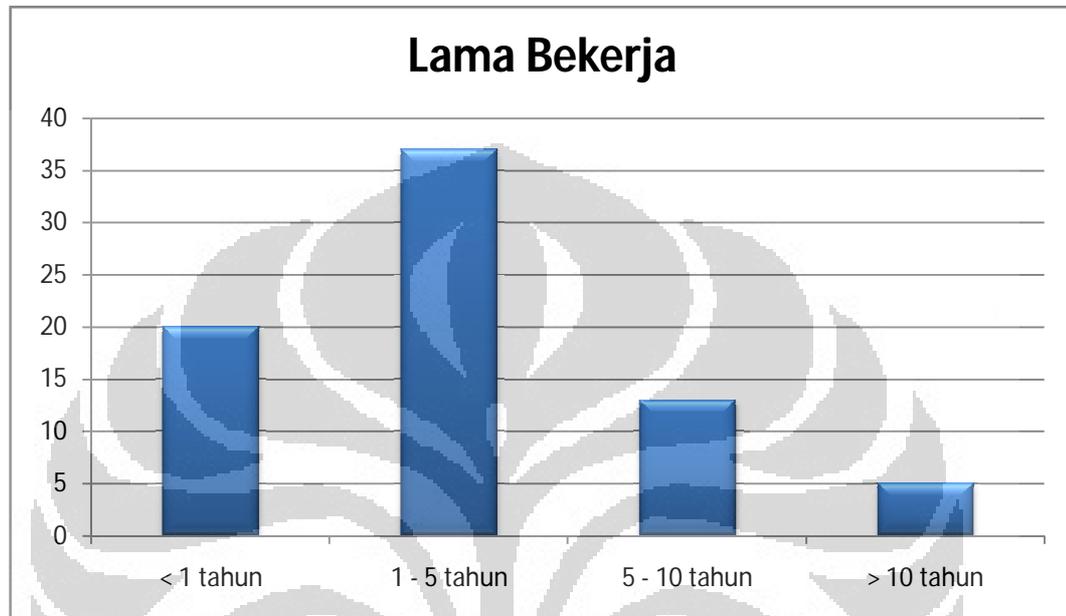
Dari hasil pengolahan kuesioner diperoleh data responden pada Kantor Pusat PT Asuransi XYZ yang didominasi dengan karyawan berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 53.3% sedangkan karyawan dengan jenis kelamin laki-laki hanya sebesar 46.7%.

4.3.3 Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden yang ketiga adalah Lama bekerja. Dalam hal ini karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dibagi menjadi 4 yaitu kurang dari 1 tahun, 1 sampai dengan 5 tahun, 5 sampai dengan 10 tahun, dan diatas 10 tahun. Gambaran responden berdasarkan status pernikahan disajikan pada diagram dibawah ini :

Gambar 4.3
Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

n = 75



Sumber : Hasil Pengolahan Data (Kuesioner)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang lama bekerja <1 tahun sebanyak 20 responden atau 26,7%, 1-5 tahun sebanyak 37 responden atau 49,3%, 5-10 tahun sebanyak 13 responden atau 17,3% dan >10 tahun sebanyak 5 responden atau 6,70% dari total responden yang berjumlah 75 orang. Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah dengan lama bekerja 1-5 tahun, maka dapat dikatakan bahwa mayoritas responden merupakan yang memiliki cukup pengalaman.

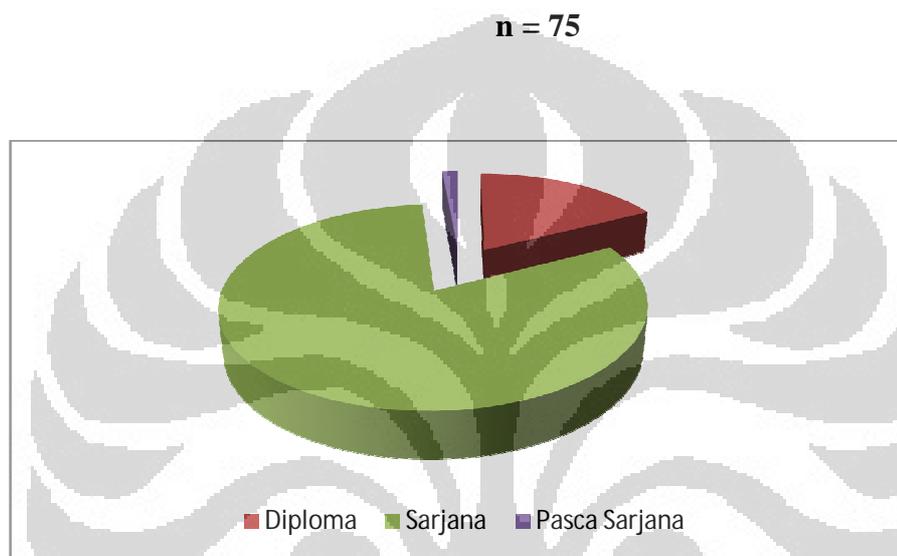
4.3.4 Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang keempat adalah Pendidikan terakhir. Dalam hal ini karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dibagi menjadi 4 yaitu SMU / sederajat, Diploma, Sarjana dan Pasca Sarjana. Pendidikan terakhir

merupakan salah satu faktor seorang karyawan untuk tetap tinggal pada pekerjaannya atau tidak. Gambaran responden berdasarkan status pernikahan disajikan pada tabel dibawah ini :

Gambar 4.4

Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner

Dari hasil pengolahan kuesioner diperoleh data responden pada Kantor Pusat PT Asuransi XYZ yang didominasi dengan karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir yaitu S1 sebesar 80.0%. tidak ada karyawan dengan pendidikan terakhir SMU/ sederajat. 13 orang atau sekitar 17.3 % belatar belakang pendidikan Diploma. Dan hanya satu orang atau 1.3% yang memiliki pendidikan terakhir pasca sarjana (s2). Dari hasil tabel tersebut dapat diketahui syarat minimal untuk bekerja sebagai karyawan pada PT Asuransi XYZ adalah diploma.

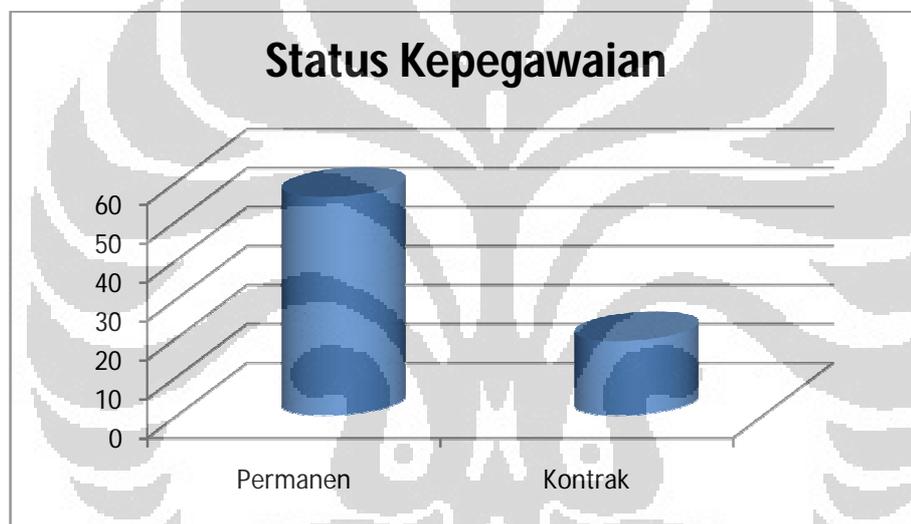
4.3.5 Berdasarkan Status Kepegawaian

Karakteristik responden yang terkahir adalah Status Kepegawaian. Dalam hal ini karakteristik responden berdasarkan Status Kepegawaian dibagi menjadi 2 yaitu Permanen (Tetap) dan Kontrak. Gambaran responden berdasarkan status pernikahan disajikan pada tabel dibawah ini :

Gambar 4.5

Data Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

n = 75



Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner

Dari hasil pengolahan kuesioner didapatkan data responden pada PT Asuransi XYZ bahwa mayoritas responden merupakan responden dengan status permanen. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mayoritas bekerja di PT Asuransi XYZ adalah yang berstatus permanen yaitu sebesar 74.7 % sedangkan karyawan yang masih dalam status kontrak adalah sebesar 19 orang atau sekitar 25.3 %

4.4 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan disajikan data berdasarkan dimensi yang dioleh ke dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Hal ini bertujuan untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun data untuk membuat tabel tersebut yang diperoleh berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner menggunakan software SPSS versi 16.0 dengan melihat tingkat frekuensi responden dalam memilih jawaban yang tersedia.

4.4.1 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel Budaya Organisasi dibagi atas 2 dimensi meliputi kepuasan Intrinsik dan Kepuasan Ekstrinsik. Peneliti menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire (short version) untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Dalam kuesioner ini, pertanyaan *Kepuasan Intrinsik* berada pada no 1,2,3,4,7,9,10,11,14,15,16,19,20, dan *Kepuasan Ekstrinsik* 5,6,8,12,13,17,18) Distribusi frekuensi jawaban responden atas dimensi tersebut ditampilkan dalam tabel berikut:

4.4.1.1 Kepuasan Intrinsik

Pada dimensi ini terdapat 13 pernyataan yang mewakili indikator pencapaian prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, kemungkinan berkembang. Frekuensi jawaban responden dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.14

Pertanyaan Mengenai *Kepuasan Intrinsik*

N = 75

No	Pertanyaan	STP	TP	N	P	SP
		F %	F %	F %	F %	F %
1	Kemampuan untuk tetap sibuk sepanjang waktu	0 0%	1 1.3%	24 32%	47 62.7%	3 4%
2	Kesempatan bekerja secara individu	0 0%	7 9.3%	12 16.0%	50 66.7%	6 8%

Tabel 4.14 - Lanjutan

No	Pernyataan	STP	TP	N	P	SP
		F %	F %	F %	F %	F %
3	Kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda	3 4%	14 18.7%	17 22.7%	34 45.3%	7 9.3%
4	Kesempatan untuk menjadi "seseorang" dalam komunitas	3 4%	8 10.7%	25 33.3%	34 45.3%	5 6.7%
7	Kemampuan untuk melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya	3 4%	5 6.7%	22 29.3%	38 50.7%	7 9.3%
9	Kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain	1 1.3%	6 8%	13 17.3%	44 58.7%	11 14.7%
10	Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang sebaiknya dilakukan	0 0%	9 12%	18 24%	39 52%	9 12%
11	Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya	1 1.3%	9 12%	18 24%	39 52%	8 10.7%
14	Kesempatan untuk berkembang di perusahaan ini	4 5.3%	12 16%	33 44%	22 29.3%	4 5.3%
15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri	4 5.3%	12 16%	33 44%	22 29.3%	4 5.3%
16	Kesempatan untuk menggunakan metode saya sendiri dalam pekerjaan	2 2.7%	6 8%	30 40%	34 45.3%	3 4%
19	Pujian yang saya dapatkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik	4 5.3%	4 5.3%	25 33.3%	40 53.3%	2 2.7%
20	Rasa Prestasi yang saya dapatkan dari pekerjaan	2 2.7%	12 16%	18 24.0%	36 48.0%	7 9.3%

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Untuk pernyataan “Kemampuan untuk tetap sibuk sepanjang waktu “ sebanyak 1,3 % menjawab tidak puas, 32% menjawab netral, 62,7% menjawab puas, 4% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas karena mereka sudah terbiasa dengan pekerjaan yang banyak yang menuntut kesibukan.

Untuk pernyataan “Kesempatan bekerja secara individu “sebanyak 9,3% menjawab tidak puas, 16% menjawab netral, 66,7% menjawab puas, 8% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas dikarenakan mereka memiliki cukup kesempatan untuk melakukan pekerjaan mereka secara individu, tidak selalu berkelompok.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda “sebanyak 4% menjawab sangat tidak puas, 18,7 % menjawab tidak puas, 22,7% menjawab netral, 45,3% menjawab puas, 9,3% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk menjadi "seseorang" dalam komunitas “ sebanyak 4% menjawab sangat tidak puas, 10,7% menjawab tidak puas, 33,3% menjawab netral, 45,3% menjawab puas, 6,7% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas karena mereka memiliki hak dan kesempatan untuk menjadi seseorang dalam suatu kelompok.

Untuk pernyataan “Kemampuan untuk melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya “ sebanyak 4% menjawab sangat tidak puas, 6,7 % menjawab tidak puas, 29,3% menjawab netral, 50,7% menjawab puas, 9,3% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas dengan hal ini.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain “ sebanyak 1,3% menjawab sangat tidak puas, 8 % menjawab tidak puas, 17,3% menjawab netral, 58,7% menjawab puas, 14,7% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas dikarenakan kerja sama sudah menjadi suatu budaya pada PT Asuransi XYZ.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang sebaiknya dilakukan 12 % menjawab tidak puas, 24% menjawab netral, 52% menjawab puas, 12% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas dengan hal ini.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya “ sebanyak 1,3% menjawab sangat tidak puas, 12 % menjawab tidak puas, 24% menjawab netral, 52% menjawab puas, 10,7% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas karena setiap karyawan dianjurkan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan agar dapat memperoleh proses kerja yang lebih efisien.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk berkembang di perusahaan ini “ sebanyak 5,3% menjawab sangat tidak puas, 16 % menjawab tidak puas, 44% menjawab netral, 29,3% menjawab puas, 5,3% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan netral karena mereka belum yakin apakah dapat berkembang di perusahaan atau tidak.

Untuk pernyataan “Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri “ sebanyak 5,3% menjawab sangat tidak puas, 16 % menjawab tidak puas, 44% menjawab netral, 29,3% menjawab puas, 5,3% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas akan hal ini.

Untuk pernyataan “Kesempatan untuk menggunakan metode saya sendiri dalam pekerjaan “ sebanyak 4% menjawab sangat tidak puas, 12 % menjawab tidak puas, 29,3% menjawab netral, 5,33% menjawab puas, 1,3% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan

Untuk pernyataan “Pujian yang saya dapatkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik “ sebanyak 5,3% menjawab sangat tidak puas, 5,3 % menjawab tidak puas, 33,3% menjawab netral, 53,3% menjawab puas, 2,7% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas karena perusahaan sangat memberikan apresiasi yang tinggi pada karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Untuk pernyataan “Rasa Prestasi yang saya dapatkan dari pekerjaan “ sebanyak 2,7% menjawab sangat tidak puas, 16 % menjawab tidak puas, 24% menjawab netral, 48% menjawab puas, 9,3% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas dengan hal ini.

4.4.1.2 Kepuasan Ekstrinsik

Pada dimensi ini terdapat 7 pernyataan yang mewakili indikator Upah, Kondisi Kerja, Status, Prosedur Perusahaan, Mutu Penyeliaan, Mutu Hubungan antar rekan kerja. Frekuensi jawaban responden dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.15

Pertanyaan Mengenai *Kepuasan Ektrinsik*

N = 75

No	Pernyataan	STP	TP	N	P	SP
		F %	F %	F %	F %	F %
5	Kemampuan atasan saya menangani bawahannya	4 5.3%	13 17.3%	13 17.3%	32 42.7%	13 17.3%
6	Kompetensi atasan saya dalam mengambil keputusan	2 2.7%	14 18.7%	14 18.7%	31 41.3%	14 18.7%
8	Jaminan keberlangsungan pekerjaan saya memberikan pekerjaan tetap	0 0%	0 0%	12 16%	57 76%	6 8%
12	Cara perusahaan mempraktekkan peraturan-peraturannya	2 2.7%	13 17.3%	19 25.3%	40 53.3%	1 1.3%
13	Remunerasi dan pekerjaan yang saya lakukan	1 1.3%	1 14.7%	34 45.3%	28 37.3%	1 1.3%
17	Kondisi pekerjaan	1 1.3%	11 14.7%	26 34.7%	33 44%	4 5.3%
18	Cara rekan kerja saya bekerja sama dengan yang lain	0 0%	4 5.3%	25 33.3%	41 54.7%	5 6.7%

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Untuk pernyataan “Kemampuan atasan saya menangani bawahannya “ sebanyak 5,3% menjawab sangat tidak puas, 17,3 % menjawab tidak puas, 17,3% menjawab netral, 42,7% menjawab puas, 17,3% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas karena mereka yakin akan kompetensi atasannya dalam menggerakkan bawahannya.

Untuk pernyataan “Kompetensi atasan saya dalam mengambil keputusan “ sebanyak 2,7% menjawab sangat tidak puas, 18,7 % menjawab tidak puas, 18,7% menjawab netral, 41,3% menjawab puas, 18,7% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas dengan hal ini karena mereka yakin dengan pengambilan keputusan yang dibuat oleh atasan mereka.

Untuk pernyataan “Jaminan keberlangsungan pekerjaan saya memberikan pekerjaan tetap “ sebanyak 16% menjawab netral, 76% menjawab puas, 8% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas dengan hal ini karena setiap karyawan mempunyai kesempatan untuk menjadi karyawan tetap di perusahaan.

Untuk pernyataan “Cara perusahaan mempraktekkan peraturan-peraturannya “ sebanyak 2,7% menjawab sangat tidak puas, 17,3 % menjawab tidak puas, 25,3% menjawab netral, 53,3% menjawab puas, 1,3% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas dengan hal ini karena mereka merasa bahwa perusahaan konsisten menjalankan aturan aturan yang mereka tetapkan.

Untuk pernyataan “Remunerasi dan pekerjaan yang saya lakukan “ sebanyak 1,3% menjawab sangat tidak puas, 14,7 % menjawab tidak puas, 45,3% menjawab netral, 37,3% menjawab puas, 1,3% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan netral dengan hal ini.

Untuk pernyataan “Kondisi pekerjaan “ sebanyak 1,3% menjawab sangat tidak puas, 14,7 % menjawab tidak puas, 34,7% menjawab netral, 44% menjawab puas, 5,3% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas dengan kondisi pekerjaan mereka.

Untuk pernyataan “Cara rekan kerja saya bekerja sama dengan yang lain “5,3 % menjawab tidak puas, 33,3% menjawab netral, 54,7% menjawab puas, 6,7% menjawab sangat puas. Mayoritas karyawan menyatakan puas dengan rekan kerja karena sudah terjalin kerja sama yang cukup erat.

4.4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Turnover Intention

Variabel Turnover Intention terdiri atas 3 indikator. Distribusi frekuensi jawaban responden atas indikator-indikator tersebut ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.16

Pertanyaan Mengenai *Turnover Intention*

n = 75

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		F %	F %	F %	F %	F %
1	Saya sering berpikir untuk keluar dari perusahaan	2 2.7%	17 22.7%	32 42.7%	19 25.3%	5 6.7%
2	Kemungkinan mencari pekerjaan baru tahun depan	2 2.7%	21 28%	23 30.7%	21 28%	8 10.7%
3	Sesegera mungkin saya akan meninggalkan perusahaan	12 16%	24 32%	20 26.7%	13 17.3%	6 8%

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Untuk pernyataan “Saya sering berpikir untuk keluar dari perusahaan “ sebanyak 2,7% menjawab sangat tidak setuju, 22,7 % menjawab tidak setuju, 42,7% menjawab netral, 25,3% menjawab setuju, 6,7% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan menyatakan netral dengan hal ini.

Untuk pernyataan “Kemungkinan mencari pekerjaan baru tahun depan “ sebanyak 2,7% menjawab sangat tidak setuju, 28 % menjawab tidak setuju, 30,7% menjawab netral, 28,% menjawab setuju, 10,7% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan menyatakan netral dengan hal ini. Sebagian karyawan memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan tahun depan

Untuk pernyataan “Sesegera mungkin saya akan meninggalkan perusahaan” sebanyak 16% menjawab sangat tidak setuju, 32 % menjawab tidak setuju, 26,7% menjawab netral, 17,3% menjawab setuju, 8% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan menyatakan tidak setuju dengan hal ini. Sebagian besar tidak berencana keluar sesegera mungkin dari perusahaan.

4.4.3 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi dibagi atas 4 dimensi meliputi pertanyaan *Consensual Culture*, *Rational Culture*, *Developmental Culture* , dan *Hierarchical Culture* .Distribusi frekuensi jawaban responden atas dimensi tersebut dijelaskan seperti dibawah ini:

4.4.3.1 Consensual Culture

Pada dimensi ini terdapat 5 pernyataan yaitu fleksibilitas perusahaan, penyesuaian terhadap perubahan, hubungan antar semua staff, kerja sama antar departemen, dan keyakinan akan kemampuan karyawan lain. Frekuensi jawaban responden dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.17
Pertanyaan Mengenai *Consensual Culture*
n = 75

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		F %	F %	F %	F %	F %
1	Perusahaan bersifat flexibel terkait dengan perubahan prosedur kerja	2 2.7%	11 14.7%	30 40%	29 38.7%	3 4%
2	Ketika terjadi perubahan keadaan , perusahaan menyesuaikan anggaran, skema dan proses kerja	3 4%	9 12%	26 34.7%	34 45.3%	3 4%
3	Hubungan antara semua staff terbangun atas dasar kepercayaan dan kerja sama yang kuat	1 1.3%	5 6.7%	19 25.3%	45 60%	5 6.7%
4	Ketika melakukan tugas, Departemen satu bekerja sama dengan yang lainnya.	0 0%	4 5.3%	16 21.3%	50 66.7%	5 6.7%
5	Para Karyawan memiliki keyakinan akan kemampuan karyawan lain	1 1.3%	5 6.7%	24 32%	41 54.7%	4 5.3%

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Untuk pernyataan “Perusahaan bersifat flexible terkait dengan perubahan prosedur kerja “ sebanyak 2,7% responden menjawab sangat tidak setuju, 14,7 % menjawab tidak setuju, 40% menjawab netral, 38,7% menjawab setuju, 4% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan netral dikarenakan para karyawan merasa tidak cukup yakin perusahaan memiliki prosedur kerja yang flexible.

Untuk pernyataan “Ketika terjadi perubahan keadaan , perusahaan menyesuaikan anggaran, skema dan proses kerja“ sebanyak 4% responden menjawab sangat tidak setuju, 12 % menjawab tidak setuju, 34,7 % menjawab netral, 45,3% menjawab setuju, 4% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan setuju dikarenakan para karyawan merasa perusahaan selaku

melakukan penyesuaian dengan perubahan yang ada, jadi pekerjaannya disesuaikan dengan keadaan atau kondisi.

Untuk pernyataan “Hubungan antara semua staff terbangun atas dasar kepercayaan dan kerja sama yang kuat “ sebanyak 1,3% responden menjawab sangat tidak setuju, 6,7% menjawab tidak setuju, 25,3 % menjawab netral, 60% menjawab setuju, 6.7% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan menjawab setuju karena pekerjaan memang harus dilakukan dengan kerja sama yang baik, hal ini sesuai dengan salah satu value perusahaan yaitu “*TeamWork*”.

Untuk pernyataan “Ketika melakukan tugas, Departemen satu bekerja sama dengan yang lainnya. “ sebanyak 5,3 % menjawab tidak setuju, 21,3 % menjawab netral, 66,7% menjawab setuju, 6,7% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan menjawab setuju karena departemen harus melakukan koordinasi yang baik dengan departemen yang lain.

Untuk pernyataan “Para Karyawan memiliki keyakinan akan kemampuan karyawan lain “ sebanyak 1,3% responden menjawab sangat tidak setuju, 6,7 % menjawab tidak setuju, 32 % menjawab netral, 54,7 % menjawab setuju, 5,3% menjawab sangat setuju.

4.4.3.2 Rational Culture

Pada dimensi ini terdapat 5 pernyataan yaitu menyelesaikan pekerjaan, perusahaan terorganisasi dengan baik, pengembangan metode baru, adanya SOP, penggunaan SOP. Frekuensi jawaban responden dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.18
Pertanyaan Mengenai *Rational Culture*
n = 75

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		F %	F %	F %	F %	F %
6	Fokus perusahaan adalah menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan	0 0%	4 5.3%	11 14.7%	50 66.7%	10 13.3%
7	Perusahaan terorganisasi dengan baik untuk memfasilitasi fungsi masing-masing Departemen	2 2.7%	5 6.7%	22 29.3%	41 54.7%	5 6.7%
8	Perusahaan terus mengembangkan metode baru terkait efektivitas pekerjaan	0 0%	11 14.7%	24 32%	38 50.7%	2 2.7%
9	Adanya Detail Pekerjaan Manual (SOP)	1 1.3%	5 6.7%	12 16%	49 65.3%	8 10.7
10	Semua fungsi di perusahaan terikat pada SOP	1 1.3%	5 6.7%	10 13.3%	53 70.7%	6 8%

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Untuk pernyataan “Fokus perusahaan adalah menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan “ sebanyak 5,3 % menjawab tidak setuju, 14,7% menjawab netral, 66,7% menjawab setuju, 13,3% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan setuju dikarenakan para karyawan yakin bahwa setiap perusahaan mempunyai tujuan yang harus dicapai

Untuk pernyataan “Perusahaan terorganisasi dengan baik untuk memfasilitasi fungsi masing-masing Departemen“ sebanyak 2,7% responden menjawab sangat tidak setuju, 6,7 % menjawab tidak setuju, 29,3% menjawab netral, 54,7% menjawab setuju, 6,7% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan setuju karena setiap departemen terorganisasi dengan baik untuk menjalankan fungsinya masing-masing.

Untuk pernyataan “Perusahaan terus mengembangkan metode baru terkait efektivitas pekerjaan “ sebanyak 14,7 % menjawab tidak setuju, 32% menjawab netral, 50% menjawab setuju, 2,7% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan setuju karena perusahaan selalu mengembangkan inovasi dalam mencari metode kerja yang lebih efisien. Hal ini sesuai dengan salah satu nilai perusahaan yaitu “*innovation*”

Untuk pernyataan “Adanya Detail Pekerjaan Manual (SOP) “ sebanyak 1,3% responden menjawab sangat tidak setuju, 6,7 % menjawab tidak setuju, 16% menjawab netral, 65,3% menjawab setuju, 10,7% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan setuju karena adanya pedoman pedoman dalam melaksanakan pekerjaan

Untuk pernyataan “Semua fungsi di perusahaan terikat pada SOP “ sebanyak 1,3% responden menjawab sangat tidak setuju, 6,7 % menjawab tidak setuju, 13,7% menjawab netral, 70,7% menjawab setuju, 8% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan netral dikarenakan para karyawan merasa

4.4.3.3 Developmental Culture

Pada dimensi ini terdapat 5 pernyataan yaitu strategi dan visi yang jelas, prioritas kepentingan pekerjaan, mencapai tujuan perusahaan, citra perusahaan, dan kepuasan pelanggan. Frekuensi jawaban responden dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.19

Pertanyaan Mengenai *Developmental Culture*

n = 75

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		F %	F %	F %	F %	F %
11	Perusahaan memiliki strategi dan visi yang jelas	0 0%	1 1.3%	12 16%	50 66.7%	12 16%

12	Berkaitan dengan pengembangan perusahaan, para staf bersedia memprioritaskan kepentingan pekerjaan dari pada pribadi	3 4%	9 12%	22 29.3%	40 5.33%	1 1.3%
13	Para staff berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan	0 0%	5 6.7%	20 26.7%	45 60%	5 6.7%
14	Para staff memiliki kepercayaan diri yang kuat terhadap citra perusahaan	0 0%	5 6.7%	28 37.3%	39 52%	3 4%
15	Perusahaan berupaya keras untuk mencapai kepuasan pelanggan	1 1.3%	0 0%	8 10.7%	48 64.0%	18 24%

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Untuk pernyataan “Perusahaan memiliki strategi dan visi yang jelas“ sebanyak 1,3 % menjawab tidak setuju, 16% menjawab netral, 66,7% menjawab setuju, 16% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan setuju dikarenakan para karyawan yakin bahwa setiap perusahaan mempunyai visi dan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan

Untuk pernyataan “Berkaitan dengan pengembangan perusahaan, para staf bersedia memprioritaskan kepentingan pekerjaan dari pada pribadi “ sebanyak 4% menjawab sangat tidak setuju, 12 % menjawab tidak setuju, 29,3% menjawab netral, 5,33% menjawab setuju, 1,3% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan netral karena merek tidak cukup yakin untuk lebih mementingkan kepentingan pekerjaan disbanding dengan kepentingan pribadi.

Untuk pernyataan “Para staff berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan“ sebanyak 6,7% responden menjawab tidak setuju, 2,7% menjawab netral, 60% menjawab setuju, 6,7% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan setuju dikarenakan para karyawan dituntut untuk berusaha mencapai tujuan perusahaan

Untuk pernyataan “Para staff memiliki kepercayaan diri yang kuat terhadap citra perusahaan“ sebanyak 6,7 % responden menjawab tidak setuju, 37,3% menjawab netral, 52% menjawab setuju, 4% menjawab sangat setuju. Mayoritas

karyawan yang menyatakan setuju dikarenakan mereka yakin bahwa perusahaan sudah memiliki nama yang besar dan nama yang baik pula.

Untuk pernyataan “Perusahaan berupaya keras untuk mencapai kepuasan pelanggan “ sebanyak 1,3% responden menjawab sangat tidak setuju, 10,7% menjawab netral, 64% menjawab setuju, 24% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan setuju dikarenakan para karyawan yakin bahwa salah satu faktor terbesar dalam kesuksesan perusahaan adalah pelanggan. Para karyawan harus dapat memberikan service yang baik kepada para pelanggan. Hal ini juga sesuai dengan salah satu nilai perusahaan yaitu “*Costumer Focused*”

4.4.3.4 Hierarchial Culture

Pada dimensi ini terdapat 5 pernyataan yaitu sifat birokrasi, penyesuaian budaya perusahaan, reflesi pendapat bawahan, kehadiran dan ketepatan waktu, pengambilan keputusan. Frekuensi jawaban responden dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.20

Pertanyaan Mengenai *Hierarchial Culture*

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		F %	F %	F %	F %	F %
16	Sifat birokrasi masih ada di perusahaan	2 2.7%	0 0%	28 37.3%	36 48%	9 12%
17	Perlu waktu yang lama bagi staff baru untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan	2 2.7%	8 10.7%	36 48%	27 36%	2 2.7%
18	Perlu waktu lama bagi manager untuk merefeksikan pendapat bawahannya dalam pengambilan keputusan	2 2.7%	14 18.7%	28 37.3%	25 33.3%	6 8%
19	Penekanan Kehadiran dan Ketepatan waktu	0 0%	1 1.3%	14 18.7%	44 58.7%	16 21.3%
20	Pengambilan keputusan didasarkan pada Top-Down sistem	0 0%	5 6.7%	19 25.3%	4 54.7%	10 13.3%

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Untuk pernyataan “Sifat birokrasi masih ada di perusahaan “ sebanyak 6,7% responden menjawab tidak setuju, 2,7% menjawab netral, 60% menjawab setuju, 6,7% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan menyatakan setuju dikarenakan adanya sifat birokrasi pada perusahaan

Untuk pernyataan “Perlu waktu yang lama bagi staff baru untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan “ sebanyak 2,7% responden menjawab sangat tidak setuju 10,7% responden menjawab tidak setuju, 48% menjawab netral, 36% menjawab setuju, 2,7% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan menyatakan netral karena.

Untuk pernyataan “Perlu waktu lama bagi manager untuk merefeksikan pendapat bawahannya dalam pengambilan keputusan “ sebanyak 2,7% responden menyatakan sangat tidak setuju 18,7% responden menjawab tidak setuju, 27,3% menjawab netral, 33,3% menjawab setuju, 8% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan menyatakan netral karena hal tersebut tergantung pada manager di masing-masing bagian.

Untuk pernyataan “Penekanan Kehadiran dan Ketepatan waktu “ sebanyak 1,3% responden menjawab tidak setuju, 18,7% menjawab netral, 58,7% menjawab setuju, 21,3% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan yang menyatakan setuju memang perusahaan selalu memperhatikan kehadiran dan ketepatan waktu. Kedua hal tersebut menjadi salah satu indikator penilaian kerja karyawan.

Untuk pernyataan “Pengambilan keputusan didasarkan pada Top-Down sistem “ sebanyak 6,7% responden menjawab tidak setuju, 25,3% menjawab netral, 54,7% menjawab setuju, 13,3% menjawab sangat setuju. Mayoritas karyawan menyatakan setuju dikarenakan memang kebanyakan keputusan bersumber dari atas, tidak merefleksikan pendapat bawahannya.

4.5 Analisis Korelasi

4.5.1 Korelasi Rank Spearman

Uji korelasi dilakukan untuk melihat ada tidaknya hubungan antara dua variable serta seberapa kuat tingkat hubungan yang ada. Uji korelasi yang digunakan oleh peneliti adalah *Rank Spearman Correlation*. Arah korelasi, dinyatakan dalam tanda + (plus) dan – (minus). Tanda + menunjukkan arah korelasi sejajar, dan tanda – menunjukkan korelasi sejajar berlawanan arah.

Dari uji korelasi akan dicari besaran koefisien korelasi (r) yang nilainya antara -1 dan 1. Jika r positif, maka dikatakan mempunyai korelasi positif, di mana jika nilai satu variable meningkat maka variable lainnya juga ikut meningkat. Sebaliknya dikatakan korelasi negative jika satu variable turun akan membuat nilai variable lain turun.

4.5.1.1 Korelasi Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Analisis korelasi antara Variabel Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.21
Nonparametric Correlations
Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Correlations			TBO	TKK
Spearman's rho	TBO	Correlation Coefficient	1.000	.492**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	75	75
	TKK	Correlation Coefficient	.492**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa angka koefisien korelasi spearman antara variabel budaya organisai dengan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,492 yang dapat disimpulkan bahwa angka koefisien tersebut menunkukkan adanya korelasi sedang antara budaya organisasi dengankepuasan kerja yaitu sebesar 49,2%. Angka positif menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif , Hasil ini menandakan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Berpedoman pada ketentuan koefisen korelasi menurut Argyrous maka untuk $rs = 0,492$ dapat diartikan bahwa keduanya memiliki hubungan yang **sedang**.

4.5.1.2 Korelasi Budaya Organisasi dengan Turnover Intention

Analisis korelasi antara Variabel Budaya Organisasi dengan Turnover Intention ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.22
Nonparametric Correlations
Budaya Organisasi dengan Turnover Intention

			Correlations	
			TBO	TTI
Spearman's rho	TBO	Correlation Coefficient	1.000	-.429**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	75	75
	TTI	Correlation Coefficient	-.429**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa angka koefisien korelasi spearman antara variabel budaya organisasi dengan variabel turnover intention adalah sebesar -0,429 yang dapat disimpulkan bahwa angka koefisien tersebut menunkukkan adanya korelasi sedang budaya organisasi dengan turnover

intention yaitu sebesar 52,2%. Sedangkan tanda “-“ menunjukkan bahwa arah hubungan berlawanan atau negatif. Hasil negatif diatas mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka semakin rendah turnover intention karyawan. Berpedoman pada ketentuan koefisien korelasi menurut Argyrous maka untuk $r_s = -0,429$ dapat diartikan bahwa keduanya memiliki hubungan yang **sedang**.

4.5.1.1 Korelasi Kepuasan Kerja dan Turnover Intention

Analisis korelasi antara Variabel Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.23
Nonparametric Correlations
Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention

Correlations			TKK	TTI
Spearman's rho	TKK	Correlation Coefficient	1.000	-.574**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	75	75
	TTI	Correlation Coefficient	-.574**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa angka koefisien korelasi spearman antara variabel kepuasan kerja dengan variabel turnover intention adalah sebesar -0,574 yang dapat disimpulkan bahwa angka koefisien tersebut menunjukkan adanya korelasi sedang kepuasan kerja dengan turnover intention yaitu sebesar 52,2%. Sedangkan tanda “-“ menunjukkan bahwa arah hubungan berlawanan atau negatif. Hasil negatif diatas mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka semakin rendah turnover intention karyawan.

Berpedoman pada ketentuan koefisien korelasi menurut Argyrous maka untuk $r_s = 0,574$ dapat diartikan bahwa keduanya memiliki hubungan yang **sedang**.

4.5.2 Uji Signifikansi Korelasi *Rank Spearman*

Selanjutnya untuk mengetahui apakah koefisien korelasi tersebut signifikan secara statistik maka dilakukan melalui uji Z. Adapun perhitungan uji Z tersebut adalah sebagai berikut:

4.5.2.1 Uji Signifikansi Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Perhitungan uji Z hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah:

$$\begin{aligned} Z_{hitung} &= r_s \sqrt{(n-1)} \\ &= 0.492 \sqrt{(75-1)} \\ &= 0.492 \times 8.60 \\ &= 4.23 \end{aligned}$$

Pada tingkat signifikansi (α) sebesar 5% (0.05) maka nilai dari Z tabel untuk uji dua sisi (*two-tailed*) :

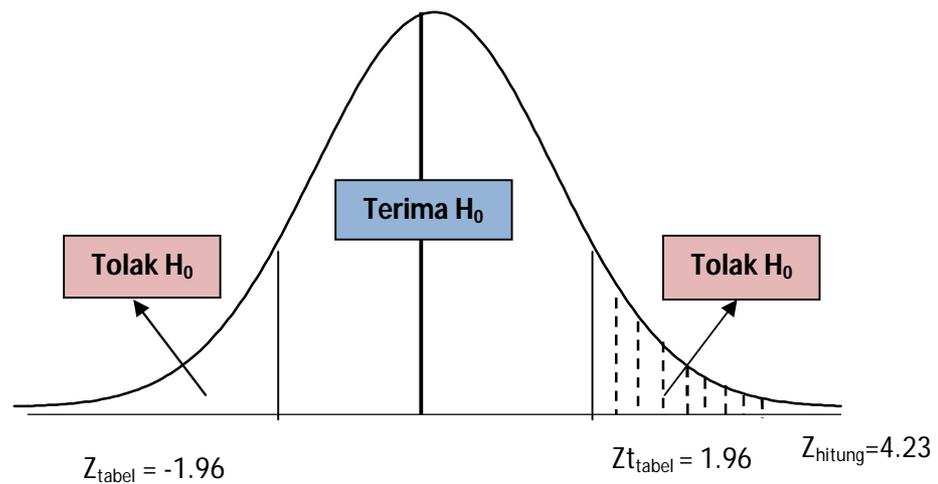
$$Z_{tabel} = 50\% - \alpha / 2$$

$$Z_{tabel} = 0.5 - 0.05 / 2$$

$$Z_{tabel} = 0.5 - 0.025$$

$$Z_{tabel} = 0.475$$

Berdasarkan tabel kurva normal didapatkan Z_{tabel} sebesar 1.96.



Gambar 4.6 Kurva Penerimaan H_0

Dari hasil perhitungan di atas didapat nilai Z_{hitung} sebesar 4.23 dan Z_{table} sebesar 1,96. Dengan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai $Z_{\text{hitung}} = 4.23$ lebih besar daripada nilai $Z_{\text{Tabel}} = 1,96$ maka H_{01} ditolak dan artinya H_{a1} diterima, yaitu terdapat hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja karyawan PT Asuransi XYZ.

4.5.2.2 Uji Signifikansi Hubungan Budaya Organisasi dengan Turnover Intention

Perhitungan uji Z hubungan budaya organisasi dengan Turnover Intention adalah:

$$\begin{aligned}
 Z_{\text{hitung}} &= r_s \sqrt{(n-1)} \\
 &= -0.429 \sqrt{(75-1)} \\
 &= -0.429 \times 8.60 \\
 &= -3,69
 \end{aligned}$$

Pada tingkat signifikansi (α) sebesar 5% (0.05) maka nilai dari Z tabel untuk uji dua sisi (*two-tailed*) :

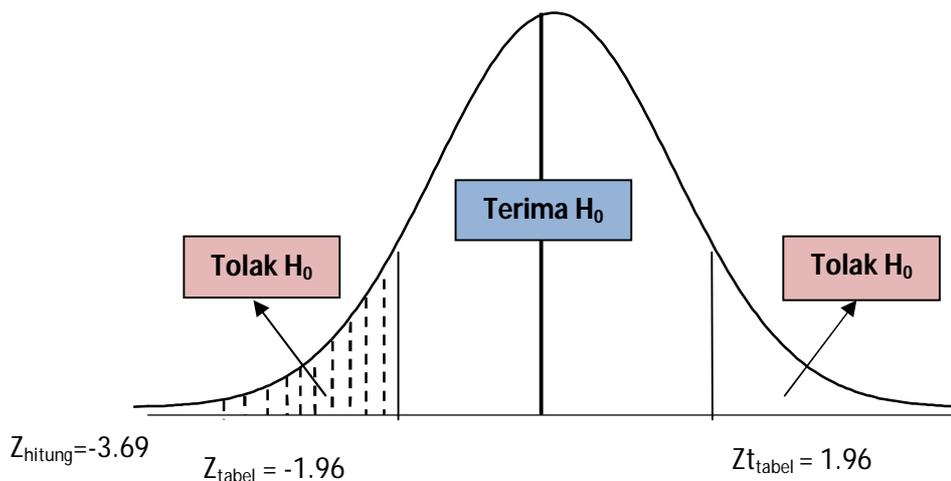
$$Z_{\text{tabel}} = 50\% - \alpha / 2$$

$$Z_{\text{tabel}} = 0.5 - 0.05 / 2$$

$$Z_{\text{tabel}} = 0.5 - 0.025$$

$$Z_{\text{tabel}} = 0.475$$

Berdasarkan tabel kurva normal didapatkan Z_{tabel} sebesar 1.96.



Gambar 4.7 Kurva Penerimaan H_0

Dari hasil perhitungan di atas didapat nilai Z_{hitung} sebesar -3.69 dan Z_{table} sebesar 1,96. Dengan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai $Z_{\text{hitung}} = 3.69$ lebih besar daripada nilai $Z_{\text{Tabel}} = 1,96$ maka H_{02} ditolak dan artinya H_{a2} diterima, yaitu terdapat hubungan antara Budaya Organisasi dengan Turnover Intention.

4.5.2.3 Uji Signifikansi Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention

Perhitungan uji Z hubungan kepuasan Kerja dengan Turnover Intention adalah:

$$Z_{\text{hitung}} = r_s \sqrt{(n-1)}$$

$$\begin{aligned}
 &= -0.574 \sqrt{(75-1)} \\
 &= -0.574 \times 8.60 \\
 &= -4.93
 \end{aligned}$$

Pada tingkat signifikansi (α) sebesar 5% (0.05) maka nilai dari Z tabel untuk uji dua sisi (*two-tailed*) :

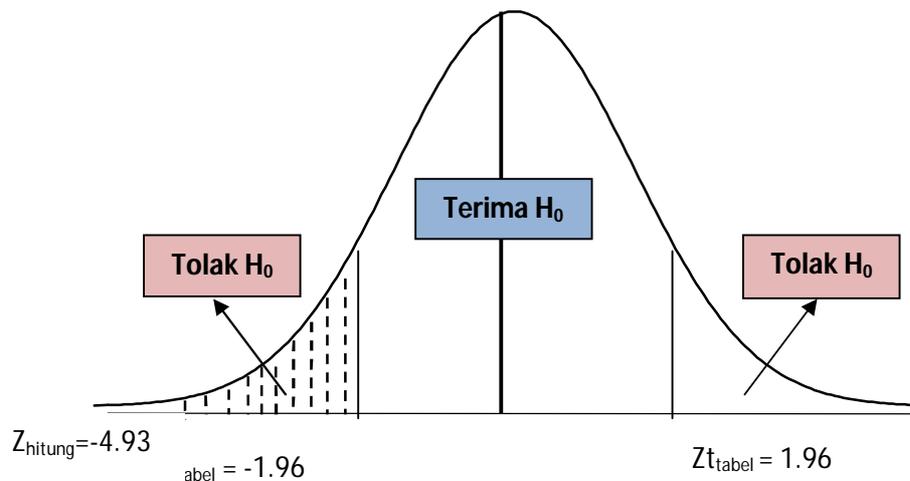
$$Z_{\text{tabel}} = 50\% - \alpha / 2$$

$$Z_{\text{tabel}} = 0.5 - 0.05 / 2$$

$$Z_{\text{tabel}} = 0.5 - 0.025$$

$$Z_{\text{tabel}} = 0.475$$

Berdasarkan tabel kurva normal didapatkan Z_{tabel} sebesar 1.96.



Gambar 4.8 Kurva Penerimaan H₀₃

Dari hasil perhitungan di atas didapat nilai Z_{hitung} sebesar 4.93 dan Z_{table} sebesar 1,96. Dengan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai $Z_{\text{Hitung}} = 4.93$ lebih besar daripada nilai $Z_{\text{Tabel}} = 1,96$ maka H_{03} ditolak dan artinya H_{a3} diterima, yaitu terdapat hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention.

BAB 5

SIMPULAN

5.1 Simpulan.

Budaya organisasi ini akan menjadi pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam perusahaan/organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi memiliki hubungan positif yang cukup kuat terhadap kepuasan kerja. Semakin Tinggi Budaya Organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
2. Budaya organisasi memiliki hubungan negatif yang cukup kuat terhadap turnover intention. Semakin Tinggi Budaya Organisasi, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar.
3. Kepuasan karyawan menghasilkan hubungan yang negatif dengan turnover intention. Semakin tinggi kepuasan karyawan, maka akan semakin kecil atau rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

5.2 Saran.

Kepuasan kerja merupakan kunci semangat, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan agar tujuan perusahaan tercapai. Salah satunya adalah dengan iklim atau budaya kerja yang baik dan kuat. Saran yang peneliti berikan kepada perusahaan adalah agar perusahaan lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan harus dapat lebih memperhatikan aspek aspek kepuasan karyawan tersebut seperti pekerjaan itu sendiri, kemajuan karir, rekan kerja, penyelia dan upah. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan kinerja yang optimal dibandingkan dengan yang tidak, dan karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan tetap bertahan dalam perusahaan

Daftar Pustaka

Buku:

- Aamodt, G. Michael. 2010. *Industrial/Organizational Psychology*. Wadsworth Belmont .USA.
- Berry, William H. (2010). *Self Monitoring, Organizational Commitment, and Relationships to Intention to Quit*. San Louis: Webster University
- Argyrous, George. (1997). *Statistics For Social Research*. London: Macmillan Press LTD.
- Creswell, J.W (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches* California: Sage Publicatons Inc.
- Fishbein and Ajzbein. 1975. *Belief, Attitude, Intentions and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. California: Addison-Weasley Publishing Company. Inc.
- Fisher, Cynthia D *et all*. (1990). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin
- Gozali, Imam (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- Henenman G Herbert, Judge A Timothy. 2003. *Staffing Organization*. 4th Edition. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Kreitner, Robert and Kinnichi, Angelo, 2010, *Organizational Behaviour*.9th Edition. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Lincoln, Yvonna S & Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage
- Luthans, Fred. (2001). *Organizational Behaviour*, 3th ed. New York : Mc Graw Hill.
- Malhotra, Naresh K. (2007). *Marketing research an applied orientation* (5th ed). New Jersey: Pearson Education
- Mobley, W.H. 1986. *Pergantian Karyawan : Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. PT. Pustaka Binaman Kresindo. Jakarta.
- Neuman, William Lawrence. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches*, 6th, ed., Boston: Allyn and Bacon
- Oliver Richard L, 1997 , *Satisfaction A Behavioral Perspectiver On The Consumer*, Mc. Graw-Hill Book Company, Singapore.

- Robbins, P. Stephen, 2006. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*, edisi kesepuluh. Terjemahan: Benyamin Molan Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, P Stephen & Judge A Timothy.2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke duabelas. Terjemahan: Diana Angelica dkk. Jakarta: Salemba Empat
- Sekaran, Uma (2007). *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudjana. (2005), *Metoda Statistika*, Edisi 6. Bandung : Tarsito.
- Umar, Husein. (1999). *Metodologi Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yukl Gary.2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*.edisi ke-5. Jakarta: PT Indeks

Jurnal:

- Ahmad, Tanwir & Riaz, Adnan.2011. Factors Affecting Turn-Over Intentions of Doctors in Public Sector Medical Colleges and Hospitals.*Interdisciplinary Journal of Research in Business Vol. 1, Issue. 10, (pp.57- 66)*
- Ali, Nazim (2010).Job satisfaction and employees turnover intention (case study of NWFP Pakistan Based Banking Sector). *Baloch, Qadar Bakhsh . Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business 2.*
- Bellou, Victoria. 2010. Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Journal of Career Development International, vol 15 pp.4-19*
- Catherine M. Gustafson, (2002) "Employee turnover: a study of private clubs in the USA". *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 14 Iss: 3, pp.106 – 113*
- Fah-Yin, Benjamin et al.2010. An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management, vol 5 no. 8*
- Lum, Lille. John Kevin, et al. 1998. Explaining Nurse Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organization Commitment. *Journal Of Organizational Behaviour.*
- Mansor, Muzainah dan Tayib, Muhammad.2010. An Empirical Examination of Organizational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect tak Administration ini Malaysia. *Internasional Journal of Business and Social Science. Vol 1 No. 1*

- Park, San Jae dan Kim Hyun Tae. 2009. Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. *Journal of Leadership in Health Services*, Vol.22 no. 1, 2009. pp. 4-19.
- Van der Post, W.Z., de Coning, T.J. & Smit, E.V. (2007). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*

Sumber lain:

Annual Report PT Asuransi XYZ

Annual Report Bapepam LK

Annual Report Gabungan Industri Kendaraan Bermotor (Gaikindo)

Majalah Info Bank. 2009. Edisi XXXI. July 2009.

www.Gaikindo.com

www.mediaasuransi.wordpress.com

KUESIONER PENELITIAN



Departemen Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Indonesia

Responden Yth.

Saya Rezky Yunianto, mahasiswa S1 Ilmu Administrasi Niaga angkatan 2010, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saat ini Saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi sebagai persyaratan kelulusan. Judul skripsi yang sedang Saya selesaikan adalah "**Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention**". Dalam rangka pengumpulan data, Saya mengharapkan kesediaan dari Anda meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Para responden diharapkan untuk mengisi kuesioner ini dengan tepat dan sebenar-benarnya, sesuai dengan apa yang Anda ketahui dan rasakan. Adapun data dan identitas yang telah Anda isikan dalam kuesioner ini akan Saya jaga kerahasiaannya.

Terimakasih atas perhatian dan kesediaan Anda, serta dukungan terhadap pendidikan Saya

Jakarta, Mei 2012

Hormat Saya,

Rezky Yunianto

No. Responden : (isi oleh peneliti)

LEMBAR KUESIONER PENELITIAN

Tanggal/Bulan/Tahun : / / 20.....

A. Identitas Responden

Usia : tahun

Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

Lama Bekerja : a. < 1 tahun
 b. 1- 5 tahun
 c. 5 – 10 tahun
 d. > 10 tahun

Pendidikan terakhir : a. SMA/Sederajat
 b. Diploma
 c. Sarjana (S1)
 d. Pascasarjana (S2/S3)*

Status Kepegawaian: a. Permanen b. Kontrak

B. Kepuasan Kerja

Petunjuk: Berikanlah tanda *checklist* (✓) pada pernyataan yang paling sesuai dengan pendapat Anda.

Keterangan:

STP : Sangat Tidak Puas

TP : Tidak Puas

N : Netral

P : Puas

SP : Sangat Puas

B. KEPUASAN KERJA		Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ; By Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967)				
NO	Pernyataan	STP	TP	N	P	SP
1	Kemampuan untuk tetap sibuk sepanjang waktu					
2	Kesempatan bekerja secara individu					
3	Kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda					
4	Kesempatan untuk menjadi "seseorang" dalam komunitas					
5	Kemampuan atasan saya menangani bawahannya					
6	Kompetensi atasan saya dalam mengambil keputusan					
7	Kemampuan untuk melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya					
8	Jaminan keberlangsungan pekerjaan saya memberikan pekerjaan tetap					
9	Kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain					
10	Kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang sebaiknya dilakukan					
11	Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya					
12	Cara perusahaan mempraktekkan peraturan-peraturannya					
13	Remunerasi dan pekerjaan yang saya lakukan					
14	Kesempatan untuk berkembang di perusahaan ini					
15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri					
16	Kesempatan untuk menggunakan metode saya					

	sendiri dalam pekerjaan					
17	Kondisi pekerjaan					
18	Cara rekan kerja saya bekerja sama dengan yang lain					
19	Pujian yang saya dapatkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik					
20	Rasa Prestasi yang saya dapatkan dari pekerjaan					

C. Turnover Intention

Petunjuk: Berikanlah tanda *checklist* (v) pada pernyataan yang paling sesuai dengan pendapat Anda.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

C. KEINGINAN BERPINDAH		(By Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978)				
NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya sering berpikir untuk keluar dari perusahaan					
2	Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru tahun depan					
3	Sesegera mungkin saya akan meninggalkan perusahaan					

D. Budaya Organisasi

Petunjuk: Berikanlah tanda *checklist* (v) pada pernyataan yang paling sesuai dengan pendapat Anda.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

D. BUDAYA ORGANISASI		(By Shortell et al, 1995)				
CONSENSUAL CULTURE						
NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan bersifat flexibel terkait dengan perubahan prosedur kerja					
2	Ketika terjadi perubahan keadaan , perusahaan menyesuaikan anggaran, skema dan proses kerja					
3	Hubungan antara semua staff terbangun atas dasar kepercayaan dan kerja sama yang kuat					
4	Ketika melakukan tugas, Departemen satu bekerja sama dengan yang lainnya.					
5	Para Karyawan memiliki keyakinan akan kemampuan karyawan lain					

RATIONAL CULTURE						
NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Fokus perusahaan adalah menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan					
2	Perusahaan terorganisasi dengan baik untuk memfasilitasi fungsi masing-masing Departemen					
3	Perusahaan terus mengembangkan metode baru terkait efektivitas pekerjaan					
4	Adanya Detail Pekerjaan Manual (SOP)					
5	Semua fungsi di perusahaan terikat pada SOP					

DEVELOPMNTAL						
NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan memiliki strategi dan visi yang jelas					
2	Berkaitan dengan pengembangan perusahaan, para staf bersedia memprioritaskan kepentingan pekerjaan dari pada pribadi					
3	Para staff berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan					
4	Para staff memiliki kepercayaan diri yang kuat terhadap citra perusahaan					
5	Perusahaan berupaya keras untuk mencapai kepuasan pelanggan					

HIERARCHY CULTURE						
NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Sifat birokrasi masih ada di perusahaan					
2	Perlu waktu yang lama bagi staff baru untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan					
3	Perlu waktu lama bagi manager untuk merefeksikan pendapat bawahannya dalam pengambilan keputusan					
4	Penekanan Kehadiran dan Ketepatan waktu					
5	Pengambilan keputusan didasarkan pada Top-Down sistem					

Terima kasih atas perhatian dan partisipasi Anda

2. Dimensi Kepuasan Ekstrinsik

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.703
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	70.145
	df
	21
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		KK5	KK6	KK8	KK12	KK13	KK17	KK18
Anti-image Covariance	KK5	.135	-.113	-.014	.008	-.049	.008	.048
	KK6	-.113	.121	.031	-.015	.042	-.044	-.090
	KK8	-.014	.031	.722	-.151	.199	-.110	-.071
	KK12	.008	-.015	-.151	.311	-.165	-.135	-.108
	KK13	-.049	.042	.199	-.165	.463	-.101	-.020
	KK17	.008	-.044	-.110	-.135	-.101	.340	.150
	KK18	.048	-.090	-.071	-.108	-.020	.150	.743
Anti-image Correlation	KK5	.672 ^a	-.883	-.045	.039	-.195	.039	.150
	KK6	-.883	.652 ^a	.105	-.078	.177	-.219	-.300
	KK8	-.045	.105	.533 ^a	-.319	.345	-.222	-.097
	KK12	.039	-.078	-.319	.771 ^a	-.434	-.417	-.226
	KK13	-.195	.177	.345	-.434	.727 ^a	-.255	-.035
	KK17	.039	-.219	-.222	-.417	-.255	.797 ^a	.298
	KK18	.150	-.300	-.097	-.226	-.035	.298	.595 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Reabilitas Kepuasan Kerja**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	65.95	166.471	.215	.923
KK2	66.00	154.526	.702	.915
KK3	66.60	143.200	.813	.911
KK4	66.25	143.566	.863	.910
KK5	66.05	148.471	.660	.915
KK6	65.90	149.042	.653	.915
KK7	66.20	151.432	.737	.914
KK8	65.70	165.589	.358	.921
KK9	65.90	157.147	.484	.919
KK10	65.95	179.734	-.386	.936
KK11	66.10	153.463	.615	.916
KK12	66.45	146.892	.838	.911
KK13	66.35	157.713	.557	.918
KK14	66.50	141.526	.848	.910
KK15	66.35	154.871	.645	.916
KK16	66.15	152.976	.764	.914
KK17	66.40	150.779	.794	.913
KK18	66.25	165.039	.177	.925
KK19	66.15	156.345	.604	.917
KK20	66.15	152.555	.618	.916

Validitas Turnover Intention**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.731
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	38.233
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		T11	T12	T13
Anti-image Covariance	T11	.223	-.162	-.140
	T12	-.162	.284	-.054
	T13	-.140	-.054	.369
Anti-image Correlation	T11	.671 ^a	-.643	-.487
	T12	-.643	.735 ^a	-.166
	T13	-.487	-.166	.811 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Reabilitas Turnover Intention**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI1	5.30	4.747	.877	.834
TI2	5.35	4.239	.815	.864
TI3	5.85	3.924	.781	.907

Validitas Budaya Organisasi

1. Dimensi Consensual Culture

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.768
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	43.935
	df
	10
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		BO1	BO2	BO3	BO4	BO5
Anti-image Covariance	BO1	.564	-.058	.012	-.286	-.067
	BO2	-.058	.397	-.183	.011	-.018
	BO3	.012	-.183	.262	-.047	-.172
	BO4	-.286	.011	-.047	.568	-.039
	BO5	-.067	-.018	-.172	-.039	.378
Anti-image Correlation	BO1	.767 ^a	-.124	.032	-.505	-.145
	BO2	-.124	.793 ^a	-.569	.024	-.046
	BO3	.032	-.569	.713 ^a	-.122	-.547
	BO4	-.505	.024	-.122	.774 ^a	-.084
	BO5	-.145	-.046	-.547	-.084	.811 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

2. Dimensi Rational Culture

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.699
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	48.570
	df
	10
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		BO6	BO7	BO8	BO9	BO10
Anti-image Covariance	BO6	.528	-.053	.017	-.103	-.009
	BO7	-.053	.397	-.238	-.134	.083
	BO8	.017	-.238	.632	.082	-.135
	BO9	-.103	-.134	.082	.180	-.160
	BO10	-.009	.083	-.135	-.160	.266
Anti-image Correlation	BO6	.900 ^a	-.117	.030	-.333	-.023
	BO7	-.117	.704 ^a	-.475	-.500	.255
	BO8	.030	-.475	.631 ^a	.242	-.329
	BO9	-.333	-.500	.242	.649 ^a	-.732
	BO10	-.023	.255	-.329	-.732	.676 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

3. Dimensi Developmental Culture

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.640
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	38.169
	df
	10
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		BO11	BO12	BO13	BO14	BO15
Anti-image Covariance	BO11	.543	.086	-.158	.057	-.314
	BO12	.086	.322	-.203	-.057	-.140
	BO13	-.158	-.203	.279	-.136	.119
	BO14	.057	-.057	-.136	.567	-.093
	BO15	-.314	-.140	.119	-.093	.565
Anti-image Correlation	BO11	.572 ^a	.206	-.407	.104	-.566
	BO12	.206	.664 ^a	-.678	-.134	-.327
	BO13	-.407	-.678	.609 ^a	-.342	.299
	BO14	.104	-.134	-.342	.840 ^a	-.165
	BO15	-.566	-.327	.299	-.165	.547 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

4. Dimensi Hierarchial Culture

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.565
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	35.060
	df
	10
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		BO16	BO17	BO18	BO19	BO20
Anti-image Covariance	BO16	.503	.112	-.236	-.033	-.108
	BO17	.112	.305	-.197	.021	-.214
	BO18	-.236	-.197	.277	.046	.076
	BO19	-.033	.021	.046	.829	-.229
	BO20	-.108	-.214	.076	-.229	.495
Anti-image Correlation	BO16	.572 ^a	.287	-.631	-.050	-.216
	BO17	.287	.560 ^a	-.678	.043	-.552
	BO18	-.631	-.678	.550 ^a	.096	.206
	BO19	-.050	.043	.096	.535 ^a	-.357
	BO20	-.216	-.552	.206	-.357	.598 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

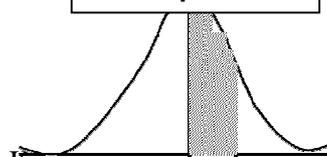
Reabilitas Budaya Organisasi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.641	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	70.75	27.355	.533	.578
BO2	70.65	29.292	.463	.596
BO3	70.25	31.566	.301	.621
BO4	70.25	31.566	.481	.610
BO5	70.55	31.945	.210	.631
BO6	70.00	30.737	.445	.606
BO7	70.40	27.937	.493	.586
BO8	70.60	32.147	.217	.630
BO9	70.10	31.042	.324	.617
BO10	70.05	33.208	.234	.631
BO11	69.80	32.695	.422	.621
BO12	70.65	34.345	-.041	.667
BO13	70.15	33.397	.103	.643
BO14	70.35	34.976	-.074	.658
BO15	69.75	33.355	.251	.631
BO16	70.00	34.632	-.045	.660
BO17	70.75	30.408	.302	.619
BO18	70.60	31.621	.199	.634
BO19	70.00	34.842	-.073	.665
BO20	70.35	33.713	.050	.650

Lampiran 8



Daftar F

LUAS DIBAWAH LENGKUNGAN NORMAL STANDAR Dari 0 Ke z
(Bilangan dalam badan daftar menyatakan desimal).

	0									Z
z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0,0	0000	0040	0080	0120	0160	0199	0239	0279	0319	0359
0,1	0398	0438	0478	0517	0557	0596	0636	0675	0714	0754
0,2	0793	0832	0871	0910	0948	0987	1026	1064	1103	1141
0,3	1179	1217	1255	1293	1331	1368	1406	1443	1480	1517
0,4	1554	1591	1628	1664	1700	1736	1772	1808	1844	1879
0,5	1915	1950	1985	2019	2054	2088	2123	2157	2190	2224
0,6	2258	2291	2324	2357	2389	2422	2454	2486	2518	2549
0,7	2580	2612	2642	2673	2704	2734	2764	2794	2823	2852
0,8	2881	2910	2939	2967	2996	3023	3051	3078	3106	3133
0,9	3159	3186	3212	3238	3264	3289	3315	3340	3365	3389
1,0	3413	3438	3461	3485	3508	3531	3554	3577	3599	3621
1,1	3643	3665	3686	3708	3729	3749	3770	3790	3810	3830
1,2	3849	3869	3888	3907	3925	3944	3962	3980	3997	4015
1,3	4032	4049	4066	4082	4099	4115	4131	4147	4162	4177
1,4	4192	4207	4222	4236	4251	4265	4279	4292	4306	4319
1,5	4332	4345	4357	4370	4382	4394	4406	4418	4429	4441
1,6	4452	4463	4474	4484	4495	4505	4515	4525	4535	4545
1,7	4554	4564	4573	4582	4591	4599	4608	4616	4625	4633
1,8	4641	4649	4656	4664	4671	4678	4686	4693	4699	4706
1,9	4713	4719	4726	4732	4738	4744	4750	4756	4761	4767
2,0	4772	4778	4783	4788	4793	4798	4803	4808	4812	4817
2,1	4821	4826	4830	4834	4838	4842	4846	4850	4854	4857
2,2	4861	4864	4868	4871	4875	4878	4881	4884	4887	4890
2,3	4893	4896	4898	4901	4904	4906	4909	4911	4913	4916
2,4	4918	4920	4922	4925	4927	4929	4931	4932	4934	4936
2,5	4938	4940	4941	4943	4945	4946	4948	4949	4951	4952
2,6	4953	4955	4956	4957	4959	4960	4961	4962	4963	4964
2,7	4965	4966	4967	4968	4969	4970	4971	4972	4973	4974
2,8	4974	4975	4976	4977	4977	4978	4979	4979	4980	4981

2,9	4981	4982	4982	4983	4984	4984	4985	4985	4986	4986
3,0	4987	4987	4987	4988	4988	4989	4989	4989	4990	4990
3,1	4990	4991	4991	4991	4992	4992	4992	4992	4993	4993
3,2	4993	4993	4994	4994	4994	4994	4994	4995	4995	4995
3,3	4995	4995	4995	4996	4996	4996	4996	4996	4996	4997
3,4	4997	4997	4997	4997	4997	4997	4997	4997	4997	4998
3,5	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998	4998
3,6	4998	4998	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999
3,7	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999
3,8	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999	4999
3,9	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000

Sumber : *Theory Problems of Statistics*, Spiegel, M.R., Ph.D., Schaum Publishing Co., New York, 1961.