

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
DENGAN *TURNOVER INTENTION* PADA PNS SURAKARTA**



Disusun sebagai Salah Satu Syarat Menyelesaikan Magister Psikologi Profesi

Minat Utama Bidang Psikologi Industri dan Organisasi

Oleh:

Dyah Aji Jaya Hidayat, S.Psi

T 100 090 109

PROGRAM PENDIDIKAN MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

2017

HALAMAN PERSETUJUAN

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
DENGAN *TURNOVER INTENTION* PADA PNS SURAKARTA**

PUBLIKASI ILMIAH

Oleh:

Dyah Aji Jaya Hidayat, S. Psi.
T 100 090 109

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Pebimbing Utama



Taufik, M. Si., Ph. D
NIK. 799

Pembimbing Pendamping



Achmad Dwityanto O., M. Si., Psikolog.
NIK. 805

HALAMAN PENGESAHAN

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
DENGAN *TURNOVER INTENTION* PADA PNS SURAKARTA**

Oleh:
Dyah Aji Jaya Hidayat S. Psi.
T 100 090 109

Telah diperiksa di depan Dewan Penguji Magister Psikologi Profesi
Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada tanggal
11 Oktober 2017
dan dinyatakan telah memenuhi syarat


Penguji Utama

Dr. Lisnawati Ruhaena, M. Si., Psikolog.



Penguji Pendamping I

Taufik, M. Si., Ph. D.



Penguji Pendamping II

Achmad Dwityanto O., M. Si., Psikolog.



Surakarta, 10 November 2017
Program Pendidikan Magister Psikologi Profesi
Fakultas Psikologi
Universitas Muhammadiyah Surakarta



Mengetahui,
Dekan Fakultas Psikologi

Dr. Moordiningsih, M. Si., Psikolog.



Ketua Magister Psikologi Profesi

Dr. Lisnawati Ruhaena, M. Si., Psikolog.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 10 November 2017

Penulis



Dyah Aji Jaya Hidayat, S. Psi.

T 100 090 109

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA DENGAN *TURNOVER INTENTION* PADA PNS SURAKARTA

Abstrak

Turnover intention selalu menjadi permasalahan dalam organisasi baik itu perusahaan swasta maupun instansi pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada PNS Surakarta. Hipotesis utama dalam penelitian adalah ada hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada PNS Surakarta. Kemudian hipotesis minornya adalah: 1. Ada hubungan negatif antara budaya organisasi dengan *turnover intention* PNS Surakarta; dan 2. Ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* PNS Surakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah PNS Surakarta yang bekerja di lingkup kecamatan dan kelurahan dengan jumlah sampel sebanyak 145 orang. Penentuan subjek penelitian menggunakan teknik random sampling. Instrumen penelitian menggunakan angket *turnover intention*, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Teknik analisa data menggunakan teknik analisis statistik regresi ganda dan analisis regresi stepwise dengan bantuan program SPSS 16.0. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada PNS Surakarta. Analisis tiap variabel menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan *turnover intention* pada PNS Surakarta. Selanjutnya ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada PNS Surakarta. Hal ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi dan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah tingkat *turnover intention*. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh lebih dominan dalam menurunkan tingkat *turnover intention* pada PNS Surakarta.

Kata kunci: budaya organisasi, kepuasan kerja, *turnover intention*, PNS Surakarta

Abstract

Turnover intention always become organizational problems in corporate and government. The research is proposed to test the relationship of cultural organization and work satisfaction with turnover intention for Surakarta civil officers. The main hypothesis in this research is the existence of relationship between cultural organization and work satisfaction for Surakarta civil officers. Then, minor hypothesis are: 1. The existence of negative relationship between cultural organization with turnover intention at Surakarta civil officers. next 2. The existence of negative relationship between work satisfaction with turnover intention at Surakarta civil officers. The research method used is quantitative

method. Also, the population found in this research is Surakarta civil officers who work in subdistricts and villages with 145 people as total samples. Research subject determination uses turnover intention questionnaire, cultural organization and work satisfaction. Data analysis technique applied is multiple regression statistical analysis (analisis statistik regresi ganda) technique and stepwise regression analysis with SPSS 16.0 program. According to the result, it can be concluded that there is a significant relationship between cultural organization with Surakarta civil officers turnover intention. Moreover, significant negative relationship is found between work satisfactory with Surakarta civil officers turnover intention. Cultural organization and work satisfaction bring negative and significant impact to Surakarta civil officer turnover intention. This proves that the stronger cultural organization and work satisfaction are, the lower level of turnover intention will be. Cultural organization variable has dominant effect in decreasing level of Surakarta civil officer turnover intention.

Keywords: cultural organization, work satisfaction, turnover intention, Surakarta civil officer.

1. PENDAHULUAN

Turnover merupakan tingkat dimana karyawan berhenti dan meninggalkan perusahaan (Dessler, 2013). Sementara menurut Cascio (2003) *turnover* adalah keluarnya karyawan dari perusahaan secara permanen. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Mobley, Horner dan Hollingsworth, dalam Grant dkk, 2001).

Gejala awal terjadinya *turnover* biasanya ditandai dengan adanya keinginan untuk pindah yang biasa disebut *turnover intentions* (intensi keluar). Menurut Zeffane (2003) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengikatkan diri pada organisasi (Jimad, 2011). Lebih lanjut Harnoto (2002) menjelaskan bahwa *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar

tata tertib kerja, dan keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

Tidak hanya pada instansi swasta, kejadian *turnover* juga bisa terjadi pada instansi pemerintah meskipun jumlahnya relatif lebih sedikit dibandingkan pada instansi swasta. Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi memperkirakan 40 persen dari 4,7 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia memiliki kinerja buruk dan akan diminta menjalani pensiun dini.

Pemberhentian karyawan pernah terjadi di Pemerintah Kota (Pemkot) Surakarta. Menurut data Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Surakarta bahwa dari tahun 2013 hingga 2016, Pemkot Surakarta telah memberhentikan PNS sebanyak 10 orang. Selain itu pemberian hukuman disiplin berupa pembebasan jabatan sebanyak 4 orang dan menurunkan pangkat sebanyak 15 orang. Dari sekian banyak perilaku indisipliner yang paling banyak terjadi adalah mangkir (sering datang terlambat dan bolos kerja), yang mana perilaku tersebut merupakan salah satu indikasi *turnover intention*.

Indikasi *turnover intention* selain perilaku tersebut di atas juga terlihat dari pegawai yang kurang antusias dalam bekerja. Ketika peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa pegawai yang sedang menjalani hukuman berupa penurunan pangkat, ada indikasi tidak kerasan di tempat kerja sehingga ingin dimutasi ke unit kerja lain. Seperti yang terjadi pada Sdr. PM (48 tahun) selaku Pengadministrasi Umum di Kelurahan. Sdr. PM tidak masuk tanpa keterangan yang sah selama 26 hari. Oleh karena itu Sdr. PM mendapatkan hukuman disiplin tingkat sedang yakni penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun dan dipindah ke Kelurahan lain. Sdr. PM mengakui bahwa ia sering mangkir kerja karena saat di unit kerja sebelumnya ia merasa diacuhkan, ada *gap* sosial di kantornya, dan teman-temannya cenderung individualis. Apabila ada pegawai yang sedang menganggur tidak berinisiatif membantu teman lain yang masih menumpuk pekerjaannya. Ia tidak mendapat tugas apapun dari atasan, sehingga daripada di kantor ia pulang ke rumah membantu istrinya berjualan. Setelah

dikonfirmasi ke atasannya memang benar bahwa Sdr. PM tidak diberi tugas karena tidak bisa mengoperasikan komputer, padahal tugas banyak menggunakan aplikasi komputer. Atasan merasa Sdr. PM kurang memiliki motivasi untuk belajar.

Kejenuhan bekerja di kantor juga dialami oleh Sdr. BS (55 tahun) sebagai Kasi Pemberdayaan Masyarakat di Kelurahan. Ia merasa tidak diperlakukan dengan adil karena sebelumnya ia pernah mendapat hukuman disiplin, yakni pemindahan tugas dari jabatan Kasi di Dinas Pariwisata beralih ke Kasi di Kelurahan. Sejak saat itu, ia menjadi kurang bersemangat dalam bekerja. Laporan dari atasan kinerja Sdr. BS tidak optimal. Di kantor ia hanya duduk, membaca koran, kadang meninggalkan kantor saat jam kerja, bahkan bolos kerja selama 5 hari berturut-turut. Sdr. BS menyatakan tidak betah bertugas di unit kerja saat ini dan ingin dimutasi ke unit kerja lain.

Mobley (2011) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* dibagi menjadi faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi aspek lingkungan dan aspek individu. Sedangkan faktor internal meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan karir.

Robbins (2006) 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 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 ini. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap organisasi pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi di lingkup Kecamatan dan Kelurahan Kota Surakarta, peneliti menyebarkan kuesioner *Organizational Culture Inventory* (OCI). Hasil analisa OCI terungkap bahwa budaya yang paling

menonjol terdapat pada dimensi *Passive Defensive Style* meliputi aspek *conventional* (2,12), *dependent* (2,00), *avoidence* (1,83), dan *approval/passive* (1,71). Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai masih menganut budaya konservatif, tradisional, dan terkontrol oleh sekat meja kerja. Para pegawai diharapkan untuk konform, mengikuti aturan, dan membuat kesan yang baik. Tingkat ketergantungan pegawai yang tinggi terhadap rekan kerja, pengabaian terhadap tugas dan tanggung jawab, cenderung pasif dan kurang adanya inisiatif dalam bekerja.

Hasil analisa OCI di atas selaras dengan sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja sehari-hari. Kasubid Pembinaan Pegawai BKD Surakarta mengatakan bahwa banyak pegawai yang kerjanya terlalu terpaku pada program kerja tertulis dan kurang inisiatif untuk melakukan inovasi pekerjaannya. Salah satu contohnya adalah Sie Budaya dan Agama biasanya hanya bekerja saat ada *event* besar yang berkaitan dengan budaya atau agama, diluar *event* itu biasanya mereka menganggur. Sebenarnya Sie. Budaya dan Agama bisa saja melakukan pekerjaan lain misal mendata semua masjid di wilayah kerjanya lalu membina perkembangan aktivitas masjid secara kontinue. Namun hal seperti itu tergantung pada inisiatif masing-masing pemangku jabatan. Bila hal itu tidak dilaksanakan tidak ada masyarakat yang protes dan tidak ada evaluasi berkala dari atasan. Oleh karena itu pegawai yang bersangkutan merasa aman apabila sering meninggalkan kantor saat jam kerja. Kurang adanya inisiatif dan kreativitas dari dalam diri pemangku jabatan serta tidak adanya evaluasi berkala dari atasan menyebabkan kinerja pegawai yang tidak optimal.

Selain faktor budaya organisasi, *turnover intention* juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja. Robbins (2008) mengistilahkan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Ketidakpuasan para pegawai terungkap dari data *Organizational Effectiveness Inventory* (OEI) pada dimensi *Human Resource Management* (HRM) meliputi aspek *reward* (1,38), *selection* (1,25), *punishment* (0,94), dan *taining* (0,75). Hal tersebut menunjukkan bahwa sangat jarang pemberian *reward* bagi pegawai berprestasi atau menunjukkan kinerja yang sangat baik, sistem seleksi pegawai baru belum optimal antara kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan bidang pekerjaannya, penerapan hukuman kurang efektif dan kurang memberikan efek jera, serta kurangnya pelatihan dan pengembangan diri bagi pegawai.

Para pegawai menyatakan ketidakpuasan mereka dalam hal pemberian *reward and punishment* terkait dengan data *finger print*. Diberlakukannya *fingerprint* sebenarnya sangat membantu pimpinan unit kerja masing-masing dalam mengontrol kedisiplinan bawahannya. Dengan adanya sanksi berupa potongan gaji yang terakumulasi setiap bulan, dinilai cukup efektif menekan tingkat keterlambatan di pagi hari dan mengurangi tingkat bolos di siang hari (pulang terlebih dahulu sebelum jam kerja berakhir). Akan tetapi aturan tersebut hanya merujuk pada jam kehadiran pagi hari dan jam pulang saja, sehingga pegawai yang bolos selama jam kerja tidak tersentuh sanksi potongan tersebut. Pemberlakuan aturan potong gaji tersebut juga dinilai kurang tepat sasaran. Tidak jarang yang terkena potongan malahan pegawai yang rajin dan kinerjanya bagus, hanya saja sering terlambat datang ke kantor dikarenakan alasan yang benar-benar penting (misal mengantar anak sekolah terlebih dahulu, rumahnya jauh dari kantor, dsb). Akhirnya yang bersangkutan pasrah ketika potongan gajinya terakumulasi banyak di setiap akhir bulan. Di samping itu sangat jarang pemberian *reward* bagi pegawai yang kinerjanya bagus (FGD Pengelola Pegawai Kecamatan dan Kelurahan Kota Surakarta).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut: Apakah budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan dengan *turnover intention* PNS Surakarta?

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode angket. Alat ukur yang digunakan adalah skala *turnover intention*, skala budaya organisasi, dan skala kepuasan kerja yang disusun sendiri oleh peneliti. Skala *turnover intention* disusun berdasarkan aspek-aspek *turnover intention* yang dikemukakan oleh Mobley (2011) antara lain *pay*, *integration*, *instrumental communication*, *formal communication*, dan *centralization*. Kemudian skala budaya organisasi berdasarkan aspek-aspek budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2008) antara lain *individual initiative*, *risk tolerance*, *direction*, *integration*, *management support*, *control*, *identity*, *reward system*, *conflict tolerance*, dan *communication patterns*. Sedangkan skala kepuasan kerja berdasarkan aspek-aspek budaya organisasi yang dikemukakan oleh Jewell dan Siegall (dalam Prestawan, 2010) antara lain aspek psikologis, aspek fisik, aspek sosial, dan aspek finansial.

Perhitungan validitas dalam penelitian ini menggunakan Aiken's dengan nilai $V = 0,74$ dengan $p = 0,05$ untuk jumlah *rater* sembilan orang. Sedangkan reliabilitas alat ukur menggunakan reliabilitas *Alpha Cronbach* (α). Suatu skala dikatakan reliabel jika nilai *Alpha Cronbach* (α) lebih besar dari 0,60 (Santosa & Ashari, 2005). Skala *Turnover Intention* diperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,832 menunjukkan bahwa skala tersebut reliabel. Skala Budaya Organisasi diperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,918 menunjukkan bahwa skala tersebut reliabel. Sedangkan Skala Kepuasan Kerja diperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,855 menunjukkan bahwa skala tersebut reliabel.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Subjek dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berada pada unit kerja Kecamatan dan Kelurahan Pemerintah Kota Surakarta yang ditentukan dengan teknik *random sampling*. Berdasarkan hasil uji normalitas

didapatkan bahwa semua variabel memiliki distribusi normal sebagaimana hasilnya tertera pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas Sebaran

No	Variabel	K-S-Z	Asymp. Sig	Keterangan
1	<i>Turnover Intention</i>	0.942	0.337 (p > 0,05)	Normal
2	Budaya Organisasi	1.114	0.167 (p > 0,05)	Normal
3	Kepuasan Kerja	1.286	0.073 (p > 0,05)	Normal

Hasil uji linieritas menunjukkan bahwa antara variabel tergantung *turnover intention* dengan variabel bebas budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki korelasi yang linear, sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Linearitas

No	Skala/Variabel	F	Sig.	Keterangan
1	Budaya Organisasi	1.468	0.066	Linear
2	Kepuasan Kerja	0.840	0.684	Linear

Hasil uji hipotesis mayor menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai $r_{x_1x_2y}$ sebesar 0,461, nilai F sebesar 19,183 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Hasil uji hipotesis minor pertama menyatakan bahwa ada hubungan negatif antara budaya organisasi dan *turnover intention* PNS Surakarta dengan nilai r_{x_1y} variabel budaya organisasi sebesar -0,450. Kemudian hasil uji hipotesis minor kedua menyatakan bahwa menyatakan bahwa ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *turnover intention* PNS Surakarta dengan nilai r_{x_2y} variabel kepuasan kerja sebesar -0,351.

Menurut Robbins (2006), budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover intention*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi 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 ini. Budaya yang kuat ini akan

mebentuk kohesivitas, kesetaan, dan komitmen terhadap organisasi pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Buchana (dalam Vandenberg dan Lance, 2002) mengatakan bahwa jika karyawan merasa terikat dengan nilai-nilai organisasi berupa budaya organisasi yang ada, maka dia merasa senang dalam bekerja dan mereka akan melakukan tugas dan kewajibanya dengan baik, serta mengerjakan secara tulus ikhlas, sehingga diharapkan dapat mengurangi dampak terhadap absensi, *turnover*, dan keterlambatan bekerja. Hal demikian akan muncul komitmen kerja dan sekaligus akan menambah kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang bersangkutan.

Robbins (2008) mengistilahkan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Menurut Munandar (2006), kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi sikap seseorang untuk memilih untuk tetap bertahan atau memilih keluar dari pekerjaannya.

Sumbangan efektif kedua variabel ditunjukkan dengan nilai $R_{x_1x_2y^2}$ sebesar 0,213, yang berarti bahwa variabel bebas budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki sumbangan efektif terhadap variabel terganggu *turnover intention* sebesar 21,3%. Hal ini berarti terdapat 78,7% faktor atau variabel lain yang mempengaruhi *turnover intention* PNS Surakarta selain variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini. Kemudian analisa masing-masing variabel bebas menghasilkan variabel budaya organisasi memberikan kontribusi lebih besar, ditunjukkan dengan R_{Square} 0,202 atau sebesar 20,2%. Kemudian variabel kepuasan kerja dengan R_{Square} 0,123 atau sebesar 12,3%. Sumbangan efektif variabel bebas terhadap variabel terganggu sebagaimana hasilnya tertera pada tabel berikut:

Tabel 3. Sumbangan Efektif Variabel Bebas terhadap Variabel Tergantung

No	Variabel	R	R Square
1	X_1X_2Y	0.461	0.213
2	X_1Y	-0.450	0.202
3	X_2Y	-0.351	0.123

Analisa selanjutnya adalah analisa deskriptif data penelitian, dilakukan untuk memberikan jawaban terhadap rumusan masalah penelitian. Analisa deskriptif memerlukan distribusi normal yang diperoleh dari mean (M) dan standar deviasi (SD) masing-masing variabel penelitian yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. Analisa Deskriptif

Variabel	Data Empirik				Data Hipotetik			
	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max
<i>Turnover Intention</i>	61,17	7,380	42	76	75	15	30	120
Budaya Organisasi	144,47	9,302	122	167	122,5	24,5	49	196
Kepuasan Kerja	104,38	6,133	91	117	104,38	111	37	148

Kategorisasi masing-masing variabel ditunjukkan oleh tabel berikut:

Tabel 5. Kategorisasi Skor Variabel *Turnover Intention*

Interval skor	Kategori	N	Persentase
$x < 48$	Sangat Rendah	9	6,21%
$48 \leq x < 66$	Rendah	93	64,14%
$66 \leq x < 84$	Sedang	43	29,65%
$84 \leq x < 102$	Tinggi	0	0%
$x \geq 119$	Sangat tinggi	0	0%

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa urutan kategori peringkat teratas *turnover intention* adalah kategori rendah sebesar 64,14%, kemudian peringkat terbawah pada kategori sangat rendah sebesar 6,21%.

Tabel 6. Kategorisasi Skor Variabel Budaya Organisasi

Interval skor	Kategori	F	Persentase
$x < 78,4$	Sangat Rendah	0	0%
$78,4 \leq x < 107,8$	Rendah	0	0%
$107,8 \leq x < 137,2$	Sedang	28	19,31%
$137,2 \leq x < 166,6$	Tinggi	115	79,31%
$x \geq 166,6$	Sangat tinggi	2	1,38%

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa urutan kategori peringkat teratas budaya organisasi adalah kategori tinggi sebesar 79,31%, kemudian peringkat terbawah pada kategori sangat tinggi sebesar 1,38%.

Tabel 7. Kategorisasi Skor Variabel Kepuasan Kerja

Interval skor	Kategori	F	Persentase
$x < 59,2$	Sangat Rendah	0	0%
$59,2 \leq x < 81,4$	Rendah	0	0%
$81,4 \leq x < 103,6$	Sedang	62	42,76%
$103,6 \leq x < 125,8$	Tinggi	83	57,24%
$x \geq 125,8$	Sangat tinggi	0	0%

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa urutan kategori peringkat teratas kepuasan kerja adalah kategori tinggi sebesar 57,24%, kemudian peringkat terbawah pada kategori sedang sebesar 42,76%.

Aspek-aspek yang dominan mempengaruhi *turnover intention* dari variabel budaya organisasi adalah aspek *direction*. Sedangkan aspek-aspek dari variabel kepuasan kerja yang dominan mempengaruhi *turnover intention* adalah aspek fisik. Aspek *direction* yaitu seberapa jauh organisasi menentukan tujuan yang akan dicapai dan kinerja yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan organisasi dan standar kinerja yang jelas mampu mendorong motivasi bekerja pegawai, sehingga mampu menekan tingkat *turnover intention*. Sedangkan aspek fisik berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran

udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur. Koefisien regresi aspek-aspek tersebut ditunjukkan oleh tabel berikut:

Tabel 8. Koefisien Regresi Aspek-aspek Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Nilai Total *Turnover Intention*

Variabel	Aspek	Koefisien Regresi	Signifikansi
Budaya Organisasi	<i>Direction</i>	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja	Fisik	0,007	Signifikan

Untuk mempertajam deskripsi data penelitian, maka dijabarkan rerata skor berdasarkan aspek dari setiap variabel seperti data tabel berikut:

Tabel 9. Rerata Skor Berdasarkan Aspek

Variabel	Aspek	Mean
Budaya Organisasi	<i>Individual initiative</i>	7,4897**
	<i>Risk tolerance</i>	17,4138
	<i>Direction</i>	15,0690
	<i>Integration</i>	17,4828
	<i>Management support</i>	12,1586
	<i>Control</i>	12,3310
	<i>Identity</i>	14,7241
	<i>Reward system</i>	14,4897
	<i>Conflict tolerance</i>	18,0345
Kepuasan Kerja	<i>Communication patterns</i>	15,2759
	Psikologis	26,3931
	Fisik	22,7379
	Sosial	28,4069*
	Finansial	26,8414

Keterangan : * : rerata tertinggi

** : rerata terendah

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa aspek sosial memiliki rerata yang paling tinggi, sedangkan rerata terendah adalah aspek *individual initiative*. Aspek sosial berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi

sosial dalam lingkungan kerja memegang peranan penting dalam hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai. Pegawai merasa puas dalam bekerja apabila ada kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja dan interaksi sosial yang hangat dalam lingkungan kerja. Pegawai menjunjung tinggi hubungan sosial dengan rekan kerja hingga mengenal sesama anggota keluarganya. Sedangkan aspek *individual initiative* yaitu seberapa jauh tingkatan tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki. Hal ini berarti bahwa pegawai memiliki tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan dan kemandirian yang rendah dibanding aspek-aspek lain, serta inisiatif yang rendah dalam bekerja.

Untuk lebih memperkaya hasil penelitian, berikut ini peneliti sajikan perbandingan rerata skor tiap variabel pada tiap instansi melalui teknik analisis homogenitas dan *one way anova*. Hasil uji homogenitas variabel *turnover intention* diperoleh skor $p = 0,901$, untuk variabel budaya organisasi diperoleh skor $p = 0,724$, sedangkan variabel kepuasan kerja diperoleh skor $p = 0,724$. Data dikatakan homogen jika $p > 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil analisis data ketiga variabel tersebut homogen, artinya bahwa karakteristik subjek di ketiga kecamatan tersebut cenderung sama meliputi usia, kepribadian, pola pikir, tingkat pendidikan, dan sebagainya.

Rerata skor masing-masing kecamatan dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 10. Rerata Skor *Turnover Intention* pada Tiap Instansi

Instansi (Kecamatan)	N	Mean	Std. Deviation
Banjarsari	64	62,27	6,10
Jebres	48	60,71	7,46
Serengan	33	59,73	7,88

Tabel 11. Rerata Skor Budaya Organisasi pada Tiap Instansi

Instansi (Kecamatan)	N	Mean	Std. Deviation
Banjarsari	64	144.27	9.87
Jebres	48	145.29	9.02
Serengan	33	143.67	8.75

Tabel 12. Rerata Skor Kepuasan Kerja pada Tiap Instansi

Instansi (Kecamatan)	N	Mean	Std. Deviation
Banjarsari	64	103.67	6.30
Jebres	48	104.85	5.63
Serengan	33	105.09	6.53

Ketiga tabel di atas menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan skor yang signifikan pada variabel *turnover intention*, budaya organisasi maupun kepuasan kerja di kecamatan Banjarsari, Jebres maupun Serengan. Dengan kata lain tingkat *turnover intention*, budaya organisasi maupun kepuasan kerja di ketiga kecamatan tersebut relatif sama.

Rancangan intervensi yang peneliti usulkan yaitu program Pelatihan Analisa Jabatan bagi pimpinan yang berwenang di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan pimpinan di instansi kecamatan dan kelurahan. Hal itu berdasarkan hasil temuan penelitian bahwa aspek *direction* dari variabel budaya organisasi yang paling mempengaruhi *turnover intention*. Tujuan dari pelatihan tersebut agar pimpinan mampu melakukan analisa pekerjaan atau jabatan para bawahannya. Output dari analisa jabatan berupa deskripsi kerja hingga tolok ukur masing-masing tugas. Dengan adanya deskripsi kerja yang jelas diharapkan pegawai memahami dan melaksanakan tugasnya sehari-hari sehingga mampu menekan indikasi *turnover intention* seperti malas bekerja, meninggalkan kantor saat jam kerja tanpa alasan yang jelas, dan sebagainya.

4. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada hubungan yang sangat signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan *turnover intenion* PNS Surakarta. Artinya bahwa

budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berhubungan dengan *turnover intenion* PNS Surakarta.

2. Ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan *turnover intenion* PNS Surakarta. Artinya apabila semakin kuat budaya organisasi maka semakin rendah tingkat *turnover intenion* PNS Surakarta. Begitu juga sebaliknya, semakin lemah budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat *turnover intenion* PNS Surakarta.
3. Ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intenion* PNS Surakarta. Artinya apabila semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah tingkat *turnover intenion* PNS Surakarta. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja maka semakin tinggi tingkat *turnover intenion* PNS Surakarta.

DAFTAR PUSTAKA

Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2013). *Human Resources Management (13th ed.)*. New Jersey : Pearson Education, Inc.

Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia (2nd ed.)*. Jakarta: PT Prenhallindo.

Jimad, H. (2011). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Intensi Turnover. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, Bandar Lampung Volume 7 No. 2*, 155-163.

Mobley, W. H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya. Terjemahan.*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Prestawan, A. (2010). *Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera. Skripsi Universitas Sebelas Maret Surakarta (tidak dipublikasikan).*

- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Ke-sepuluh (terjemahan)*. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, P. B., & Ashari. (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel & SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Vandenberg, R. J., & Lance, E. E. (2002). Examine The Causal Order of Job Satisfaction & Organizational Commitment . *Journal of Management Volume 18*, 153-162.
- Zeffane. (2003). *Organizational Behavior: A Global Perspective*. Australia: John Wiley and Sons Australia Ltd.