



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2013:31) manajemen sumber daya manusia adalah proses akuisisi, pelatihan, menilai, dan pemberian kompensasi karyawan dengan memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan.

Menurut Noe *et al* (2008:4) manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Menurut Byars dan Rue (2008:3) manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi.

UMMN

2.1.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins dan Coulter (2009:224-235) proses manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :



Sumber: Robbins & Coulter, 2009

Gambar 2.1
Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

1. *Human Resource Planning*

Suatu proses dimana manajer memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dan karyawan – karyawan yang berada di tempat yang tepat dan waktu yang tepat.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Rekrutmen adalah mengalokasikan, mengidentifikasi, dan menarik kandidat yang memiliki kemampuan sedangkan Derekrutmen adalah pengurangan tenaga kerja suatu organisasi.

3. *Selection*

Penyaringan lamaran kerja untuk memastikan bahwa kandidat yang paling tepat kualifikasinya untuk pekerjaan tersebut.

4. *Orientation*

Memperkenalkan karyawan baru kepada pekerjaannya dan organisasinya.

5. *Training*

Merupakan aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia dimana suatu pekerjaan menuntut perubahan yang mengakibatkan dibutuhkan perubahan keterampilan karyawan.

6. *Performance Management*

Menetapkan standar kinerja yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefits*

Membantu dalam menarik dan mempertahankan individu yang berkompeten yang mampu membantu perusahaan mencapai tujuannya.

8. *Career Development*

Pengembangan karir karyawan yang dimana membawa karyawan ke jabatan yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih besar dan penghasilan yang lebih tinggi.

2.1.3 Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Menurut Jones (2010:201) *organizational culture* adalah serangkaian nilai – nilai dan norma – norma yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain bersama dengan orang – orang di luar organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013:546) *organizational culture* adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota – anggota dalam organisasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lain.

Menurut Robbins dan Coulter (2009:62) *organizational culture* adalah nilai – nilai, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal – hal yang mempengaruhi cara organisasi bertindak.

Menurut Williams (2005:58) terdapat 3 level dalam *organizational culture* yaitu :

a. *Surface Level*

Merupakan budaya pertama dan yang paling terlihat dalam organisasi. Budaya ini dinyatakan dalam cara karyawan berpakaian di tempat kerja, bagaimana *office layout* dalam perusahaan dan bagaimana karyawan berbicara dan bersikap terhadap satu sama lain maupun dengan atasan.

b. *Expressed Values and Beliefs*

Budaya yang tidak dapat dilihat melainkan karyawan mendengarkan perkataan orang dengan seksama dan bagaimana caranya mengambil atau menjelaskan keputusan dengan tujuan nilai dan kepercayaan perusahaan tersampaikan dengan baik.

c. *Unconsciously Held Assumptions and Beliefs*

Merupakan peraturan tidak tertulis yang sudah lama tertanam yang jarang dibicarakan oleh karyawan kecuali seseorang berencana untuk merubah budaya tersebut.

2.1.4 Pembentukan *Organizational Culture*

Menurut Robbins dan Judge (2009:553-557) proses pembentukan *organizational culture* adalah sebagai berikut :



Sumber: Robbins & Judge, 2009

Gambar 2.2
Proses Pembentukan *Organizational Culture*

1. *Philosophy of organization's founders*

Para pendiri memiliki visi tentang bagaimana sebaiknya perusahaan dimana dengan perusahaan berskala kecil akan memudahkan untuk meningkatkan visi pada semua anggota perusahaan. Budaya diciptakan melalui 3 tahap yaitu :

- a. Pendiri mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang hanya berpikir dan merasakan hal yang sama dengan apa yang mereka lakukan.
- b. Pendiri mendoktrinasi dan bersosialisasi dengan karyawan yang dipilih melalui cara berpikir pendiri dan perasaan pendiri.

- c. Perilaku pendiri mendorong karyawan untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi kepribadian pendiri agar tertanam dalam budaya.

2. *Selection Criteria*

Tujuan proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk bekerja secara maksimal dimana keputusan akhir dalam proses seleksi ini dipengaruhi secara signifikan dalam membuat keputusan mengenai seberapa baik kandidat yang akan sesuai dalam organisasi, mengidentifikasi kandidat yang memiliki nilai yang setidaknya konsisten dengan organisasi.

3. *Top Management*

Melalui perkataan dan perilaku, *senior executive* menetapkan norma – norma organisasi seperti seberapa banyak kebebasan yang diberikan manajer kepada karyawan, baju yang seperti apa untuk dikenakan, dan tindakan apa yang dapat menaikkan gaji, promosi, serta manfaat lainnya.

4. *Socialization*

Meskipun seberapa baik organisasi dalam proses rekrut dan seleksi, karyawan baru membutuhkan bantuan dalam beradaptasi dengan budaya yang berlaku. Maka dari itu dibutuhkan sosialisasi yang merupakan suatu proses dalam menyesuaikan karyawan dengan budaya organisasi.

Sosialisasi memiliki 3 tahap, yaitu :

Sumber: Robbins & Coulter, 2009

Gambar 2.3
Proses Sosialisasi

Tahap 1 : *Preadvival Stage*

Periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum karyawan bergabung dalam organisasi.

Tahap 2 : *Encounter Stage*

Tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru melihat seperti apakah organisasi dan dihadapkan dengan ekspektasi dan kenyataan dapat menyimpang.

Tahap 3 : *Metamorphosis Stage*

Tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru mengalami perubahan dan menyesuaikan dengan pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi.

2.1.5 Karakteristik *Organizational Culture*

Menurut Robbins dan Judge (2013:546-547) terdapat 7 karakteristik budaya organisasi:

a. *Innovation and Risk Taking*

Merupakan tingkat dimana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.

b. *Attention to Detail*

Merupakan tingkat dimana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketelitian, kemampuan menganalisa, dan memerhatikan kedetailan.

c. *Outcome Orientation*

Merupakan tingkat dimana manajemen berfokus terhadap hasil tidak hanya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

d. *People Orientation*

Merupakan tingkat dimana keputusan manajemen didasarkan dengan mempertimbangkan hasil efek pada karyawan dalam organisasi.

e. *Team Orientation*

Merupakan tingkat dimana kegiatan kerja diatur melalui tim daripada individu.

f. *Aggressiveness*

Merupakan tingkat dimana karyawan bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai dalam bekerja.

g. *Stability*

Merupakan tingkat dimana organisasi menekankan dalam mempertahankan kesamaan daripada perkembangan.

Sumber: Robbins & Coulter, 2009

Gambar 2.4
Karakteristik *Organizational Culture*

2.1.6 Peran *Organizational Culture*

Menurut McShane dan Von Glinow (2010:423-424) terdapat 3 peran dalam budaya organisasi:

1. *Control System*

Budaya organisasi merupakan suatu bentuk pengendalian sosial yang tertanam dalam mempengaruhi keputusan dan perilaku karyawan yang beroperasi secara tidak sadar dengan tujuan mengarahkan karyawan dengan cara yang konsisten agar sesuai dengan harapan organisasi.

2. *Social Glue*

Mengikat karyawan dan membuat mereka merasa menjadi bagian dari organisasi. Karyawan termotivasi untuk menginternalisasikan budaya dominan organisasi karena kebutuhan akan identitas sosial terpenuhi.

Social Glue penting dalam menarik karyawan baru dan menjaga *top performers*.

3. *Sense Making*

Membantu karyawan dalam memahami suatu kejadian dan mengapa kejadian tersebut terjadi di perusahaan. Budaya perusahaan memudahkan karyawan untuk memahami apa yang diharapkan dari diri mereka dan untuk berinteraksi dengan karyawan lain yang mengetahui budaya organisasi dan membuat karyawan percaya dengan budaya organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013:550-552) budaya organisasi memiliki 3 peran, yaitu:

1. *Culture's Functions*

- Budaya memiliki peran *boundary-defining*, yang dimana menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- Budaya menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi.
- Budaya memfasilitasi komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri individu.

2. *Culture Creates Climate*

Organizational Climate merupakan persepsi bersama anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan kerja mereka. Aspek budaya ini seperti tingkat semangat suatu tim dalam organisasi. Ketika semua karyawan memiliki perasaan umum yang sama mengenai pentingnya sesuatu bekerja dengan baik, pengaruh dari sikap tersebut akan melebihi dari jumlah individu.

3. *Culture as a Liability*

Budaya dapat meningkatkan komitmen organisas dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan yang merupakan manfaat dari suatu organisasi. Budaya sangat berharga bagi karyawan karena menguraikan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa yang penting untuk dicapai. Namun, organisasi tidak dapat mengabaikan aspek yang berpotensi dalam disfungsional budaya, terutama budaya yang kuat pada keefektivitas organisasi, yaitu:

1. *Institutionalization*

Merupakan suatu kondisi yang terjadi ketika sebuah organisasi mengambil kehidupannya sendiri, terlepas dari anggotanya dan mendapatkan immortalitas. Ketika sebuah organisasi mengalami institusionalisasi dan menjadi terlembaga, organisasi menilai dirinya sendiri bukan untuk barang atau jasa yang dihasilkan. Organisasi tidak keluar dari bisnis bahkan jika tujuan awal tidak lagi relevan.

2. *Barriers to Change*

Budaya merupakan kewajiban ketika nilai – nilai bersama tidak disetujui dengan orang – orang yang ingin melanjutkan efektivitas organisasi. Kemungkinan besar ini terjadi ketika lingkungan dalam organisasi mengalami perubahan yang cepat, dan budaya yang sudah tertanam tidak akan lagi sesuai.

3. *Barriers to Diversity*

Manajemen ingin menunjukkan dukungan akan perbedaan (ras, usia, jenis kelamin, kecacatan) yang dibawa karyawan ke dalam tempat kerja, namun pendatang baru yang ingin masuk harus menerima nilai – nilai inti budaya organisasi, karena perilaku dan kekuatan unik cenderung berkurang dimana karyawan berusaha untuk mengasimilasi. Budaya yang kuat dapat menjadi halangan ketika organisasi secara efektif menghilangkan keunggulan ini.

4. *Barriers to Acquisitions and Mergers*

Ketika manajemen membahas keputusan akuisi atau *merger*, faktor kuncinya adalah keuntungan dalam hal keuangan dan sinergi produk dimana kecocokan budaya menjadi hal yang paling utama.

2.1.7 Cara Menciptakan *Positive Organizational Culture*

Menurut Robbins dan Judge (2013:561-563) *positive organizational culture* adalah budaya yang menekankan dalam membangun kekuatan karyawan, memberi penghargaan dari pada perilaku yang tidak pantas, dan menekankan vitalitas dan pertumbuhan individu. Berikut merupakan penjelasan mengenai *positive organizational culture*:

1. *Building on Employee Strengths*

Meskipun budaya organisasi tidak mengabaikan masalah, namun budaya menegaskan dengan menunjukkan karyawan bagaimana mereka dapat memanfaatkan kekuatan mereka.

2. *Rewarding more than Punishing*

Meskipun sebagian besar perusahaan yang cukup terfokus pada imbalan ekstrinsik, seperti gaji dan promosi, perusahaan sering lupa mengenai kekuatan imbalan yang lebih kecil seperti pujian. Salah satu bagian dari menciptakan budaya organisasi yang positif adalah “menarik karyawan untuk melakukan sesuatu yang benar”. Banyak manajer tidak memberikan pujian karena mereka takut menyingkirkan karyawan atau karena mereka berpikir bahwa pujian akan tidak dihargai. Karyawan pada umumnya tidak meminta pujian, dan manajer biasanya tidak menyadari kegagalan yang mereka berikan di saat manajer tidak memberikan pujian.

3. *Emphasizing Vitality and Growth*

Budaya yang positif menyadari perbedaan antara pekerjaan dan karir. Budaya tersebut tidak hanya mendukung apa yang karyawan kontribusikan untuk keefektivitas organisasi, tetapi juga bagaimana organisasi dapat membuat karyawan yang lebih efektif baik secara pribadi maupun secara profesional.

4. *Limits of Positive Culture*

Terdapat batas untuk seberapa jauh organisasi dapat mempertahankan budaya yang positif. Adanya manfaat dalam membangun budaya yang positif, tetapi organisasi juga perlu bersikap secara objektif dan tidak berusaha membangun budaya positif melewati titik efektivitas perusahaan.

2.1.8 Dimensi *Organizational Culture*

Menurut Zeitz *et al*, 1997 dalam Carmeli, 2005 budaya organisasi memiliki 5 dimensi, yaitu :

1. *Job Challenge*

Keragaman dan kompleksitas dalam pekerjaan.

2. *Communication*

Keefektifitas komunikasi antara *top management* dan karyawan maupun karyawan dengan karyawan.

3. *Trust*

Suatu kepercayaan antara karyawan dan *manager* yang memungkinkan adanya *free discussion* dan lingkungan yang terbuka.

4. *Innovation*

Lingkungan yang mendukung akan kreativitas, *problem-solving*, ide baru dan peningkatan yang berkelanjutan. Menurut Trott (2008:15) *innovation* adalah pengelolaan semua kegiatan yang terlibat dalam proses pengembangan ide, pengembangan teknologi, manufaktur dan pemasaran produk atau proses manufaktur serta peralatan baru yang ditingkatkan sedangkan *creativity* adalah pemikiran baru dan ide – ide yang sesuai.

5. *Social Cohesion*

Substansi hubungan timbal balik antara anggota organisasi yang ditampilkan melalui kerja sama dan solidaritas.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010:419) budaya organisasi memiliki 7 dimensi, yaitu :

1. *Innovation* : adanya eksperimen, mencari peluang dan pengambilan risiko.
2. *Stability* : prediktabilitas, aman, dan berorientasi terhadap peraturan.
3. *Respect for people* : adanya keadilan dan toleransi.
4. *Attention to Detail* : akurat dan analitis.
5. *Team Orientation* : adanya kolaborasi antar karyawan.
6. *Aggressiveness* : kompetitif dan rendahnya penekanan ada tanggung jawab sosial.

2.1.9 Strategi Penggabungan *Organizational Culture*

Menurut McShane dan Vol Glinow (2010:427-428) strategi penggabungan budaya organisasi terdiri dari 4, yaitu :

1. *Assimilation*

Strategi ini terjadi ketika karyawan yang berada di perusahaan yang diakuisisi rela menganut nilai – nilai budaya organisasi yang mengakuisisi.

2. *Deculturation*

Strategi ini digunakan dengan memaksakan budaya dan praktek bisnis organisasi yang mengakuisisi pada organisasi yang diakuisisi.

3. *Integration*

Strategi ini adalah menggabungkan dua atau lebih budaya menjadi budaya gabungan yang baru dimana budaya baru ini melindungi fitur terbaik dari budaya sebelumnya.

4. *Separation*

Strategi ini digunakan ketika perusahaan yang *merger* setuju untuk tetap dalam entitas yang berbeda dengan minimalnya pertukaran budaya atau praktik organisasi.

2.1.10 Strategi Kesuksesan *Organizational Culture*

Menurut McShane dan Von Glinow (2010:429-432) strategi agar budaya organisasi mengalami kesuksesan terdiri dari 4, yaitu :

1. *Actions of Founders and Leaders*

Pendiri biasanya adalah seorang visioner yang menjadi contoh yang kuat bagi orang lain untuk diikuti. Budaya perusahaan terkadang mencerminkan kepribadian pendiri dimana budaya tersebut dapat bertahan dalam organisasi dalam waktu lama. Pendiri membangun budaya organisasi, tetapi mereka dan pemimpin berikutnya kadang – kadang dapat membentuk kembali budaya dengan menerapkan kepemimpinan transformasional dan perubahan praktik organisasi.

2. *Aligning Artifacts*

Artefak mewakili lebih dari sekedar indikator yang terlihat dari budaya perusahaan melainkan sebagai mekanisme yang membentuk dan memperkuat budaya . Dengan mengubah artefak atau membuat yang baru, para pemimpin dapat berpotensi menyesuaikan nilai – nilai dan asumsi bersama. Pemimpin berperan dengan membuat peristiwa berkesan yang

melambangkan nilai – nilai budaya yang ingin dikembangkan atau dipertahankan.

3. *Introducing Culturally Consistent Rewards*

Reward system memiliki efek kuat dalam mengkokohkan atau membentuk kembali budaya organisasi.

4. *Attracting, Selecting, and Socializing Employees*

Proses *attracting*, *selecting*, dan *socializing* dijelaskan dalam Teori *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) merupakan teori yang menyatakan bahwa organisasi memiliki kecenderungan alami untuk menarik, menyeleksi, dan mempertahankan karyawan – karyawan dengan nilai – nilai dan kepribadian yang sesuai dengan karakter organisasi sehingga organisasi lebih homogen dan memiliki budaya yang kuat.

- *Attraction*

Pelamar kerja terlibat dalam *self-selection* dengan menghindari bekerja dalam perusahaan dengan nilai yang tidak sesuai dengan mereka. Perusahaan mendorong *self-selection* ini dengan aktif menjelaskan budaya mereka, namun pelamar akan mencari bukti budaya perusahaan meskipun tidak diumumkan.

- *Selection*

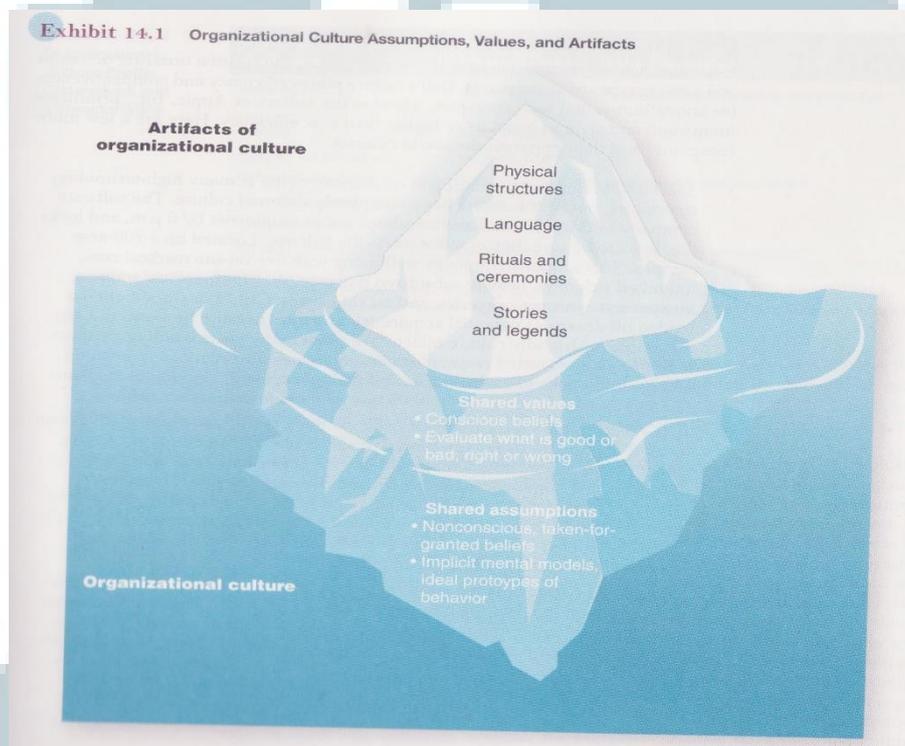
Perusahaan dengan budaya yang kuat sering menempatkan pelamar melalui beberapa wawancara dan tes seleksi lainnya untuk mengukur kesesuaian nilai – nilai pelamar dengan perusahaan.

- *Attrition*

Orang termotivasi dalam mencari lingkungan yang selaras dengan nilai – nilai pribadi mereka dan akan meninggalkan lingkungan yang tidak sesuai.

2.1.11 Elemen Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Menurut McShane dan Von Glinow (2010:416-417) elemen *organizational culture* terbagi menjadi 3, yaitu:



Sumber: McShane & Von Glinow (2010)

Gambar 2.5

Elemen *Organizational Culture*

- *Artifacts*

Merupakan simbol dari budaya organisasi, seperti cara menyapa, tata letak fisik organisasi dan bagaimana karyawan diberi imbalan.

- *Shared Values*

Nilai – nilai yang dimana orang – orang di dalam organisasi atau unit kerja memiliki kesamaan.

- *Shared Assumptions*

Merupakan elemen yang lebih mendalam yang merupakan inti dari budaya perusahaan.

2.1.12 Centralization dan Decentralization

Menurut Jones (2010:126) *centralization* adalah pengaturan organisasi dimana otoritas mereka untuk membuat keputusan dipertahankan oleh manajer atau atasan sedang *decentralization* adalah pengaturan organisasi dimana otoritas untuk membuat keputusan berkaitan dengan sumber daya organisasi dan untuk memulai proyek – proyek baru didelegasikan kepada seluruh manajer dalam hirarki perusahaan.

Menurut Robbins & Judge (2013:519) *centralization* merupakan tingkatan dimana pengambilan keputusan terpusat pada satu level dalam perusahaan sedangkan *decentralization* manajer atau jabatan yang berada di bawah *top level* yang menentukan keputusan.

Sebelum PT A dan PT B bergabung, PT A memiliki budaya *decision making* secara *decentralization* dimana jika adanya permasalahan dalam perusahaan maka atasan akan melibatkan bawahannya untuk menentukan keputusan sedangkan PT B memiliki budaya *decision making* secara

centralization dimana jika adanya permasalahan dalam perusahaan maka atasan tidak akan melibatkan bawahan dan keputusan berada di tangan atasan.

2.1.13 *Strong Culture* dan *Weak Cultures*

Menurut Robbins dan Coulter (2009:62-62) semua organisasi memiliki budaya, tetapi tidak semua budaya akan mempengaruhi perilaku karyawan secara merata. Maka dari itu, adanya *strong cultures* yang merupakan nilai – nilai kunci budaya organisasi secara intensif diadakan dan dibagikan bersama. Jika semakin banyak karyawan menerima nilai – nilai kunci dari organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan terhadap nilai – nilai tersebut yang akan menghasilkan budaya yang kuat pula.

Tabel di bawah merupakan perbedaan dari *strong cultures* dan *weak cultures* :

Tabel 2.1 Perbedaan *Strong Cultures* dan *Weak Cultures*

<i>Strong Cultures</i>	<i>Weak Cultures</i>
Nilai – nilai yang tersebar secara luas	Nilai – nilai hanya terbatas pada beberapa orang, biasanya <i>top management</i>
Budaya menyampaikan pesan secara konsisten mengenai apa yang paling penting untuk dicapai	Budaya menyampaikan pesan yang bertentangan mengenai apa yang paling penting untuk dicapai
Sebagian besar karyawan dapat bercerita tentang sejarah perusahaan	Karyawan memiliki sedikit pengetahuan mengenai sejarah

atau pahlawan perusahaan	perusahaan atau pahlawan perusahaan
Karyawan sangat mengenal budaya perusahaan	Karyawan memiliki sedikit identifikasi mengenai budaya perusahaan
Adanya hubungan yang kuat antara nilai dan perilaku	Adanya hubungan yang lemah antara nilai dan perilaku

Sumber: Robbins & Coulter, 2009

2.1.14 Cara Karyawan Mempelajari Budaya

Menurut Robbins dan Coulter (2009:65-67) karyawan mempelajari budaya organisasi dengan beberapa cara. Cara – cara yang paling umum adalah:

- *Stories*

Kisah mengenai organisasi biasanya berisi narasi dari peristiwa atau orang penting, termasuk hal – hal seperti pendiri organisasi, melanggar aturan, dan reaksi terhadap kesalahan masa lalu. Untuk membantu karyawan mempelajari budaya, cerita mengenai organisasi membawahi masa sekarang di masa lalu, memberikan penjelasan dan legitimasi untuk saat ini, mencontohkan apa yang penting bagi organisasi, dan memberikan gambaran yang menarik dari tujuan organisasi.

- *Rituals*

Ritual memegang peranan penting dalam membangun tingkat motivasi dan ekpektasi perilaku yang diinginkan.

- *Material Symbols*

Simbol materi memiliki peran dalam menyampaikan kepada karyawan mengenai apa yang penting dan jenis perilaku yang diinginkan, seperti pengambilan risiko, konservatif, otoriter, partisipatif dan individualistis yang diharapkan dan sesuai.

- *Language*

Banyak organisasi dan unit – unit dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai cara untuk mengidentifikasi dan menyatukan anggota dalam suatu budaya. Dengan belajar bahasa, anggota membuktikan penerimaan mereka atas suatu budaya dan keinginan mereka untuk mempertahankan budaya tersebut.

2.1.15 Cara Budaya Mempengaruhi Manajer

Menurut Robbins dan Coulter (2009:67-68) keputusan seorang manajer dipengaruhi oleh budaya dimana manajer mengoperasikan budaya organisasi, terutama budaya yang kuat, yang mempengaruhi dan menjadi kendala manajer dalam merencanakan (*planning*), mengatur (*organizing*), memimpin (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Tabel di bawah merupakan penjelasan mengenai keputusan manajer mengenai budaya dalam organisasi :

Tabel 2.2 Keputusan Manajer Mengenai Budaya dalam Organisasi

Planning

- Tingkat risiko yang sudah direncanakan harus terisi

- Menentukan apakah rencana yang sudah ada harus dikembangkan oleh individu atau tim
- Tingkat pemindaian lingkungan dimana manajemen akan terlibat

Organizing

- Menentukan seberapa banyak otonomi yang harus dirancang ke dalam pekerjaan karyawan
- Menentukan apakah tugas yang harus diselesaikan, akan dilakukan secara individu atau menggunakan tim
- Menentukan sejauh mana manajer dari masing – masing departemen berinteraksi satu sama lain

Leading

- Menentukan sejauh mana manajer prihatin dengan tingkat kepuasan kerja karyawan
- Menentukan gaya kepemimpinan yang tepat
- Menentukan apakah semua perbedaan pendapat, bahkan yang konstruktif harus dihilangkan

Controlling

- Menentukan apakah harus memberlakukan pengendalian eksternal untuk memungkinkan karyawan dalam mengendalikan tindakan mereka
- Menentukan kriteria apa yang harus ditegaskan dalam evaluasi kinerja karyawan
- Menentukan dampak yang akan terjadi dari melampaui anggaran

seseorang

Sumber: Robbins & Coulter, 2009

2.1.16 Intensi Keluar (*Turnover Intention* / *Withdrawal Intention*)

Menurut Tett dan Meyer, 1993 dalam Park & Kim, 2009 *turnover intention* adalah langkah akhir dalam pengambilan keputusan karyawan yang secara aktif mengundurkan diri dan mencari alternatif pekerjaan.

Menurut Griffeth *et al*, 2000 dalam Leisanyane & Khaola, 2013 *turnover intention* adalah keinginan secara sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Mobley, 1982 dan Mobley *et al*, 1978 dalam Carmeli, 2005 *withdrawal intention* merupakan prediktor terkuat dari perilaku aktual karyawan dimana alasan seorang karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan memiliki pengaruh langsung kepada perilaku *turnover* aktual dan menunjukkan pengaruh yang kuat dibandingkan dengan variabel lainnya.

2.1.17 Penyebab Terjadinya *Turnover Intention* / *Withdrawal Intention*

Menurut Firth *et al*, 2004 dalam Ghosh *et al*, 2013 telah mengeksplorasi bahwa pengalaman stress terhadap pekerjaan, faktor yang menyebabkan stress terhadap pekerjaan, kurangnya komitmen terhadap organisasi dan ketidakpuasan kerja mengakibatkan karyawan untuk berhenti dari organisasi tersebut.

Menurut Herman, 1999 dalam Ghosh *et al*, 2013 membahas bahwa terhadap 5 alasan utama mengapa karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan, yaitu :

- Budaya perusahaan yang tidak sesuai
- Hubungan kurang baik dengan rekan kerja
- Kurangnya dukungan
- Kurang memadainya peluang untuk berkembang
- Ketidakpuasan dengan kompensasi yang ditawarkan

Abbasi dan Hollman, 2000 dalam Ghosh *et al*, 2013 mengemukakan 5 alasan mengapa karyawan melakukan *turnover* dalam organisasi, yaitu :

- Sistem perekrutan
- Gaya manajerial
- Kurangnya penghargaan
- Kurangnya sistem kompensasi yang kompetitif
- Lingkungan tempat kerja yang tidak memadai

2.1.18 Langkah – Langkah untuk Mencegah Terjadinya *Turnover Intention* / *Withdrawal Intention*

Walker, 2001 dalam Ghosh *et al*, 2013 mengidentifikasi 7 faktor dalam melakukan retensi karyawan, yaitu:

- Adanya kompensasi dan penghargaan dari pekerjaan yang dilakukan
- Diberikan pekerjaan yang menantang

- Diberikan kesempatan untuk belajar
- Membangun hubungan yang positif dengan rekan – rekan kerja
- Adanya pengakuan dalam kemampuan dan kontribusi kinerja
- Keseimbangan kerja yang baik
- Komunikasi yang baik

Birt *et al*, 2004 dalam Ghosh *et al*, 2013 menemukan bahwa pekerjaan yang menantang dan bermakna, peluang peningkatan, pemberdayaan, tanggung jawab, integritas dan kualitas manajerial, serta peluang atau tantangan baru sebagai faktor – faktor yang mempengaruhi retensi karyawan.

2.1.19 Hubungan *Organizational Culture* terhadap *Withdrawal Intention*

Organizational culture dapat mempengaruhi *withdrawal intention*. Berdasarkan penelitian Mulcahy dan Betts, 2005 dalam Park & Kim, 2009 bahwa transformasi budaya membina penghormatan, membangun hubungan tim baru, dan mengembangkan kepemimpinan untuk manajer perawat dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi *turnover intention*. Berdasarkan penelitian O'Reily *et al*, 1991 dalam Carmeli, 2005 menemukan bahwa karyawan baru yang memegang nilai – nilai organisasi dapat menyebabkan komitmen yang lebih tinggi kepada organisasi. Karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan *turnover intention* yang rendah.

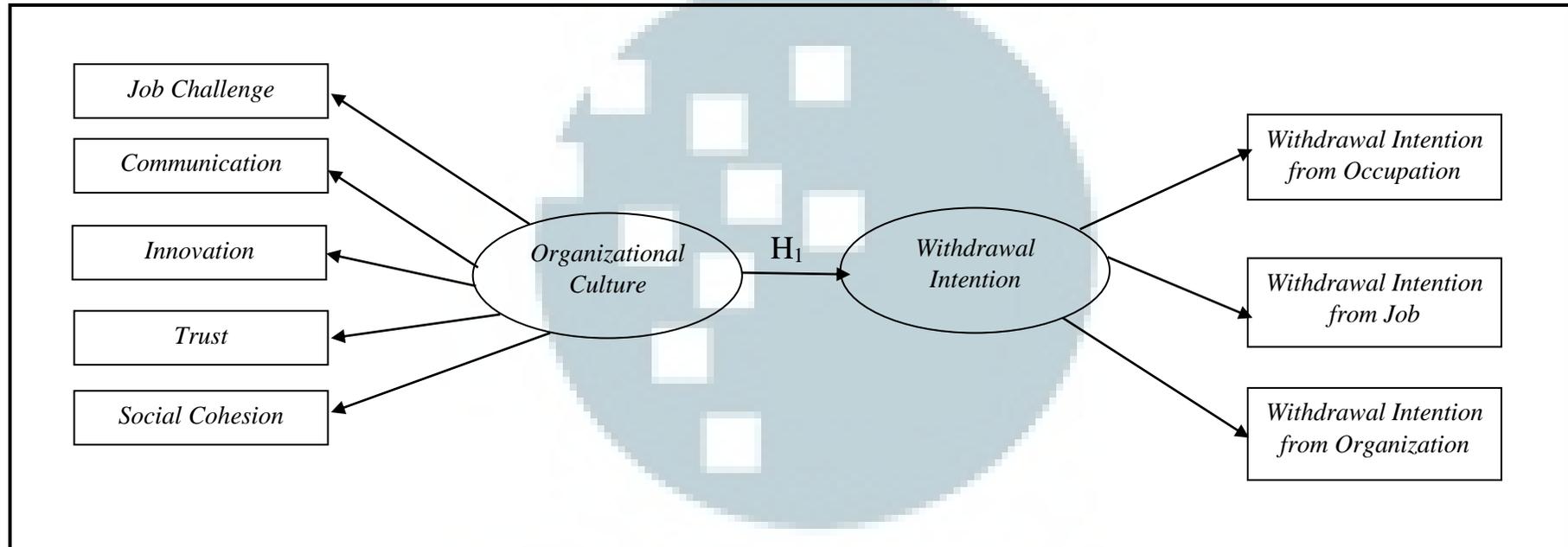
Menurut penelitian Chatman, 1991 dalam Carmeli, 2005 menemukan bahwa tingginya kesesuaian individu terhadap organisasi pada awal bergabung berhubungan negatif dengan intensi untuk meninggalkan organisasi. Berdasarkan

penelitian Egan *et al*, 2004 dalam MacIntosh & Doherty, 2009 memberikan hipotesa bahwa budaya akan mempengaruhi *job satisfaction* dan *job satisfaction* serta *organizational culture* akan berdampak pada *turnover intention*. Penelitiannya mendukung bahwa model yang dimediasikan *organizational culture* berdampak pada *job satisfaction* dan berdampak secara signifikan pada *employee turnover intention*.

Menurut Schneider, 1987 dalam Carmeli, 2005 menyatakan bahwa seorang individu tertarik dalam suatu organisasi atau pekerjaan karena mereka percaya adanya kesesuaian yang kuat dengan *organizational culture*. Jika tidak adanya kesesuaian, seorang individu akan mengembangkan *withdrawal behavior* yang pada akhirnya anggota yang akan bertahan tidak hanya akan mirip satu sama lain melainkan juga akan membentuk kelompok yang lebih homogen. Maka dari itu, organisasi membatasi pilihan mereka kepada individu yang mereka percaya akan sesuai dengan *organizational culture* mereka dimana keterampilan yang dimiliki oleh individu adalah penentu utama dalam proses seleksi.

UMMN

2.2 Kerangka Pemikiran



Sumber: Carmeli, 2005

Gambar 2.6

Model Penelitian oleh Abraham Carmeli. 2005. *The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior*, diolah oleh Janneke Pauline Wantah, 2015.

H₁ : *Organizational Culture* akan memiliki pengaruh negatif yang signifikan pada *Withdrawal Intention*

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Abraham Carmeli	Emerald Group Publishing Limited, 2005	<i>The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior</i>	Lima dimensi dalam <i>organizational culture</i> berhubungan negatif secara signifikan dengan <i>withdrawal intention from occupation, job, organization</i> dengan responden pekerja sosial lembaga kesehatan (rumah sakit dan pusat medis) sebanyak 168 responden.
2	Kelebhone Leisanyane, Peter P. Khaola	EASSRR, 2013	<i>The Influence of Organisational Culture and Job Satisfaction on Intentions to Leave: The Case of Clay Brick Manufacturing Company in Lesotho</i>	Adanya hubungan negatif secara signifikan antara <i>job satisfaction</i> dengan <i>turnover intention</i> dan dimensi <i>organisational culture</i> dengan <i>turnover intention</i> . Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan Lesotho yang merupakan pabrik tanah liat sebanyak 99 karyawan dimana 81% dari responden adalah pria.
3	Eric W. MacIntosh, Alison Doherty	Elsevier, 2009	<i>The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to leave</i>	Adanya hubungan secara signifikan antara dimensi <i>organizational culture</i> dengan <i>intent to leave</i> dan dimensi <i>organizational culture</i> dengan <i>job satisfaction</i> . Responden penelitian ini

				adalah orang yang menghadiri <i>major international fitness conference</i> dan pameran yang pada saat itu bekerja pada organisasi <i>fitness</i> yang berlokasi di Toronto, Canada. Responden yang diteliti sebanyak 432 responden dimana 392 survey diisi di tempat dan 40 survey diisi melalui <i>e-mail</i> .
4	Jae San Park, Tae Hyun Kim	Emerald Group Publishing Limited, 2009	<i>Do Types of Organizational Culture Matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention?</i>	<i>Consensual culture</i> dan <i>rational culture</i> memiliki hubungan positif secara signifikan dengan <i>job satisfaction</i> . <i>Consensual culture</i> memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> sedangkan <i>hierarchical culture</i> menunjukkan hubungan positif secara signifikan pada perawat yang bekerja di rumah sakit Seoul dan Kyounggi Metropolitan. Responden yang diteliti sebanyak 527 perawat.
5	Piyali Ghosh, Rachita Satyawadi, Jagdamba Prasad Joshi, Mohd. Shadman	Emerald Group Publishing Limited, 2013	<i>Who Stays with You? Factors Predicting Employees' Intention to Stay</i>	<i>Affective commitment</i> , <i>normative commitment</i> , dan <i>goal clarity</i> merupakan prediktor dalam menentukan <i>employees' intention to stay</i> atau <i>intention to leave the organization</i> dengan 100 manajer organisasi sebagai responden.