

**PENGARUH DIMENSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* EKSPATRIAT
PADA HOTEL BINTANG LIMA DI NUSA DUA - BALI**

**Anna Smirnova¹
I Gusti Ayu Manuati Dewi²
Made Surya Putra³**

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud) – Bali, Indonesia
Email: creative_anna09@yahoo.com

ABSTRAK

Kehadiran ekspatriat di Bali memberi dampak positif bagi pariwisata Bali, namun tingginya *turnover* ekspatriat berefek pada tingginya biaya yang dikeluarkan perusahaan. Penelitian ini bertujuan menguji model Sablynski, yang didasarkan pada teori Schein, yang mempostulasi bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* ekspatriat. Populasi penelitian adalah seluruh ekspatriat di hotel bintang lima di Nusa Dua – Bali sejumlah 66 orang. Data dianalisis dengan regresi linear sederhana. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover* ekspatriat. Disarankan agar perusahaan meningkatkan rasa keterkaitan antara ekspatriat dengan perusahaan melalui perbaikan kemampuan perusahaan mengidentifikasi keberadaan dan lama kerja ekspatriat di perusahaan serta perlunya perusahaan membuat standar perilaku serta pelatihan tentang budaya organisasi.

Kata kunci: budaya organisasi, *turnover intention*, ekspatriat

ABSTRACT

Although the presence of expatriates have a positive impact for Bali tourism development, the high turnover of expatriates effect to the high costs incurred in the company. The purposes of this study is to test the Sablynski model which base on Schein's Organizational Culture theory, which found organizational culture has negative influence on expatriate turnover intention. The study population was all expatriates in a five star hotel in Nusa Dua – Bali, which are 66 person. Data were analyzed using linear regression analysis with SPSS. The result proves that organizational culture negatively affect expatriates turnover intention. This study suggests the need to increase the sense of connection between expatriates and the company by improving the company's ability to identify the presence and duration of expatriates working in the company as well as the need for companies to make the standards of conduct and training on organizational culture.

Keywords: organizational culture, turnover intention, expats

PENDAHULUAN

Peningkatan jumlah perusahaan multinasional yang memperluas batas-batas bisnis di luar negeri membuat pemahaman antarbudaya, hubungan interpersonal, dan perilaku organisasi dalam pengaturan pertukaran lintas-budaya menjadi semakin penting (Froese dan Peltokorpi, 2011). Perusahaan multinasional yang berkeinginan untuk menjaga kelangsungan usaha dan investasinya, membutuhkan tenaga-tenaga terampil yang bisa dipercaya dalam mengelola investasinya di negara tujuan (*country of destination*). Pemilik modal biasanya membawa serta beberapa tenaga kerja dari negara asal (*country of origin*) atau negara lain untuk bekerja di negara tujuan. Relokasi pekerja dari negara asal ke negara tujuan menciptakan kategori pekerja profesional yang dikenal sebagai pekerja ekspatriat (Lin, *et al.* 2012). Tenaga kerja asing atau ekspatriat merupakan karyawan yang bekerja dan tinggal untuk sementara waktu di negara lain (Dowling, 2009). Ruang lingkup pekerjaan ekspatriat terutama yang mensyaratkan penguasaan teknologi tinggi atau ketrampilan khusus yang pada umumnya belum dapat dipenuhi oleh tenaga kerja lokal. Kehadiran tenaga kerja asing memberi dampak positif berupa *transfer of knowledge*, pembelajaran kultur kerja modern (internasional), dan peluang untuk menjadi pekerja berkelas internasional.

Hukum ketenagakerjaan di Indonesia mendukung keberadaan ekspatriat sebagaimana tercermin dalam UU No. 1 tahun 1967 tentang Penanaman Modal Asing (PMA). UU tersebut menyebutkan bahwa “perusahaan-perusahaan modal asing wajib memenuhi kebutuhan akan tenaga kerjanya dengan warga negara

Indonesia kecuali bagi jabatan-jabatan yang belum dapat diisi dengan tenaga kerja warga negara Indonesia” (pasal 10 dan 11). Menurut Undang Undang (UU) No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang dimaksud dengan tenaga kerja asing (TKA) adalah warga negara asing pemegang visa dengan maksud bekerja di Indonesia. Sesuai dengan pasal 31 PP No. 32 Tahun 1994 tentang Visa, Izin Masuk, dan Izin Keimigrasian (PP No. 32/1994), ekspatriat di Indonesia menggunakan KITAS (Kartu Izin Tinggal Terbatas) sebagai dokumen legal yang melindungi keberadaan dan pekerjaan mereka selama di Indonesia. KITAS adalah ijin tinggal dan bekerja yang bersifat sementara yang bisa didapatkan oleh ekspatriat yang bekerja di perusahaan Indonesia atau bagi orang asing yang menikah dengan orang Indonesia atau anak dari orang asing yang menikah dengan orang Indonesia. Pengajuan KITAS oleh perusahaan Indonesia harus menyebutkan secara jelas bahwa ekspatriat yang disewa adalah benar tenaga spesialis yang diperlukan. Biaya pengurusan KITAS melalui agen biasanya antara 800-1.000 USD untuk awal kerja dan tambahan 1.200 USD untuk perpanjangan setiap tahunnya. Dokumen formal jenis lain adalah KITAP yaitu ijin tinggal tetap yang biasanya dikeluarkan untuk investor, orang tua atau orang asing yang menikahi warga Negara Indonesia. Pemilik KITAP dapat memperpanjang KITAPnya setiap lima tahun sekali secara gratis.

Tingginya *turnover* ekspatriat berefek kepada tingginya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pekerja dengan penugasan internasional yang pada akhirnya memaksa perusahaan untuk memastikan bahwa ekspatriat mereka

dibekali dengan pembelajaran dan pengalaman yang memadai tentang negara tujuan (Birdseye dan Hill, 1995). Ekspatriat dipekerjakan untuk memulai (*start-up*) perusahaan di Indonesia yang memiliki budaya yang unik dan berbeda dengan negara asal ekspatriat tersebut, generasi pertama ekspatriat biasanya mengalami gegar budaya, masalah adaptasi lingkungan dan berbagai hal lain karena kurangnya pembelajaran tentang sejarah, bahasa dan budaya Indonesia (Dahms dan McComb, 1999).

Bali sebagai salah satu provinsi di Indonesia menjadi tujuan investasi asing terutama dalam sektor pariwisata seperti, hotel, *travel*, spa, *restaurant*, *resort*, tempat rekreasi, diskotik dan *bar/pub*. Perkembangan industri pariwisata di Bali diikuti juga dengan pergerakan tenaga kerja asing atau ekspatriat ke Bali. Jumlah tenaga kerja asing yang bekerja di Bali dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Jumlah Tenaga Kerja Asing (Ekspatriat) di Bali
Tahun 2006-2010

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja Asing (orang)	Pertumbuhan (%)
2006	1.385	-
2007	1.423	2,75
2008	1.456	2,31
2009	1.510	3,71
2010	1.584	4,90
Jumlah	7.358	3,42

Sumber: Disnakertrans Kabupaten Badung, 2011

Tabel 1 menunjukkan peningkatan jumlah ekspatriat yang berkerja di Bali dari tahun 2006 hingga tahun 2010. Pertumbuhan ekspatriat yang paling tinggi terjadi pada tahun 2009-2010 yakni sebesar 4,9 persen. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan Bali sebagai tempat tujuan berkerja para ekspatriat terus mengalami peningkatan. Salah satu lokasi dimana kaum eskpatriat banyak berkerja di propinsi

Bali adalah di wilayah Nusa Dua di Kabupaten Badung. Keberadaan hotel-hotel bintang lima di daerah tersebut, terbukti membutuhkan tenaga ekspatriat yang tidak sedikit, Tabel 2 memperlihatkan jumlah ekspatriat yang bekerja pada hotel bintang lima di kawasan Nusa Dua. Penumpukan ekspatriat di wilayah ini terjadi karena Nusa Dua memiliki wilayah khusus pengembangan wisata yaitu BTDC (*Bali Tourism Development Corporation*) yang mengembangkan wilayah khusus bagi pariwisata kelas atas sehingga jumlah hotel berbintang lima di kawasan ini jauh lebih masif dibandingkan dengan wilayah lain di Bali.

Tabel 2
Jumlah Ekspatriat di Hotel Bintang Lima Kawasan Wisata Nusa Dua
Tahun 2010 – 2015

No	Nama Hotel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Amanusa						3
2	Ayodya Resort					4	8
3	Courtyard by Marriot		1	1	1	1	1
4	Grand Hyatt Bali						9
5	Inna Putri Bali						3
6	Melia Bali					4	5
7	Nusa Dua Beach	5	5	5	5	5	5
8	The Laguna a LC Resort & Spa						10
9	The Westin Resort	8	7	8	10	10	8
10	St. Regis Bali						14
	Total	13	13	14	16	24	66

Sumber: PT.BTDC Nusa Dua (data olahan) 2015

Tabel 3 menunjukkan masalah yang dihadapi ekspatriat pada hotel bintang lima di kawasan wisata Nusa Dua. Tabel 3 memperlihatkan pemutusan kontrak kerja ekspatriat sebelum masa kontraknya berakhir berada pada angka 18,18 persen. Keluarnya dari perusahaan (*turnover*) dapat merugikan perusahaan karena setiap kali ada karyawan yang keluar perusahaan maka akan dibutuhkan biaya perekrutan, penyeleksian, dan pelatihan lagi bagi karyawan baru (Cohen dan Ronit, 2007). *Turnover intention* telah ditekankan sebagai faktor penting pemicu

penurunan kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh variabel yang beragam di organisasi (Lambert, 2006). *Turnover* juga telah menjadi agenda riset yang penting untuk diteliti bagi pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan organisasional (Baek-Kyoo dan Sunyoung, 2009). Keputusan karyawan atau kemauan karyawan untuk keluar dari organisasi selalu menjadi tanda tanya besar bagi organisasi (Mahdi *et al.*, 2012).

Tabel 3
Masalah yang Dihadapi Ekspatriat di Hotel Bintang Lima
Kawasan Wisata Nusa Dua pada Tahun 2014

Nama Hotel	Jumlah Ekspatriat (Orang)	Durasi kontrak (Tahun)	Jumlah ekspatriat yg memutuskan kontrak (Orang)	Alasan
Amanusa Resort	0	0	0	-
Ayodya Resort Bali	4	1	2	<i>Climate/Communication Problem</i>
Couthyard Marriot	1	1	0	-
Grand Hyatt Bali	0	0	0	-
Inna Putri Bali	0	0	0	-
Melia Bali	4	1	1	<i>Cultural Conflict</i>
Nusa Dua Beach	5	1	1	<i>Communication Problem</i>
The Laguna Resort	0	0	0	-
The Westin Resort	10	2	2	<i>Lack of medical support/Atmosphere</i>
St. Regis Bali	0	0	0	-
Total	24		6	

Sumber: PT.BTDC Nusa Dua (data olahan)

Tabel 3 memperlihatkan bahwa alasan-alasan yang melatarbelakangi *turnover* ekspatriat di Nusa Dua berlatarbelakang dimensi-dimensi budaya organisasi yaitu masalah *climate* serta *communication problem*, yang berhubungan dengan salah satu dimensi budaya organisasi (MacIntosh dan Doherty, 2008), yaitu dimensi *atmosphere* atau ekspatriat yang mengalami masalah yang berkaitan dengan komunikasi dan konflik budaya. Selain masalah

atmosphere organisasi, ekspatriat juga menghadapi masalah *lack of medical support* yang apabila ditelusuri lebih lanjut pada konsep budaya organisasi ternyata adalah salah satu bagian dari dimensi *supportiveness*.

Para peneliti eskpatriat telah memfokuskan penelitiannya terhadap efektivitas ekspatriat, seperti melakukan pengukuran terhadap penyebab mundurnya ekspatriat dari kontrak kerja mereka secara prematur (Harrison, 1994), mengacu kepada hasil dari penelitian tentang ekspatriat tersebut, diketahui bahwa kegagalan ekspatriat umumnya disebabkan oleh ketidakmampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan asing (Black dan Mendenhall, 1989) dimana kesuksesan seorang ekspatriat di luar negeri berhubungan positif dan jika dihubungkan dengan kemampuan penyesuaian diri di tempat kerja baru (Seibert *et al*, 2001). Black dan Mendenhall (1989) lebih lanjut menyatakan bahwa penyesuaian diri tersebut seharusnya dilakukan pada banyak dimensi, terutama penyesuaian individu, penyesuaian organisasional dan penyesuaian lingkungan. Kemampuan penyesuaian ekspatriat terhadap budaya lintas negara (*cross culture adjustment*) merupakan kunci sukses seorang ekspatriat untuk bekerja di luar negeri (*foreign country*) dan tidak mengalami *early return/turnover* (Dowling, 2009).

Eksplorasi terhadap budaya organisasi telah menjadi area penelitian yang penting sejak seminar Pettigrew (1979) memperlihatkan bahwa konsep simbol, bahasa, dan ritual dapat digunakan untuk menganalisis dan memahami budaya organisasi dan penugasan harian serta tujuan-tujuan dalam dunia kerja. Hofstede

(1980) mendorong lebih jauh penelitian mengenai budaya organisasi dalam konteks global, yang kemudian dikembangkan oleh Peters and Waterman (1982) yang memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi dan pada akhirnya juga mempengaruhi perilaku individu di organisasi.

Model yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *turnover* pekerja dapat dilihat pada model Sablynski *et al* (2002) yang membentuk modelnya berdasarkan teori budaya organisasi dari Schein (1992). Dinyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat dan komitmen kolektif diantara seluruh anggota organisasi yang memberi identitas organisasional bagi anggota dan membentuk stabilitas sistem sosial di dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi yang tidak berfungsi baik membuat kerekatan dan stabilitas sosial organisasi menurun dan menyebabkan menurunnya komitmen kolektif. Beberapa peneliti sebelumnya yang melakukan pengujian terhadap pendapat Schein adalah Flynn dan Chatman (2001) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berperan sebagai sistem kontrol sosial dan dapat mempengaruhi sikap serta perilaku individu di organisasi melalui kontrol nilai-nilai dan kepercayaan yang dioperasionalisasi di organisasi. Sementara Egan *et al.* (2004) secara empiris membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap keinginan pekerja untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*).

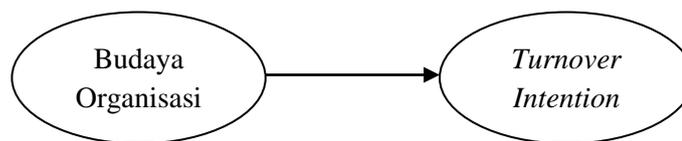
Menurut Lewis (2002) budaya organisasi adalah keberadaan nilai, kepercayaan dan asumsi yang memberikan petunjuk serta arah bagi individu di

organisasi sehingga dapat membangun perilaku yang terkordinir, sementara Schein (1991) berpendapat bahwa budaya organisasi secara umum diterima sebagai konsep yang holistik serta multidimensi yang ikut menentukan serta membangun konstruksi sosial. Tyrrell (2000) menjelaskan bahwa budaya organisasi secara terus menerus dinegosiasikan di antara pelaku budaya karena budaya organisasi adalah properti yang dibangun dari interaksi antar individu. MacIntosh dan Doherty (2008) mengembangkan empat dimensi budaya organisasi yang umum digunakan dalam penelitian tentang ekspatriat yaitu, *supportiveness*, (kemampuan organisasi mendukung anggotanya) *atmosphere* (suasana kerja di organisasi), *connectedness* (rasa keterkaitan pekerja dengan organisasi) serta *formalization* (aturan dan prosedur di organisasi). Penelitian ini bertujuan untuk meneliti fenomena *turnover intention* pada ekspatriat yang bekerja pada hotel bintang lima di Nusa Dua

Penelitian Shim (2010) dan Dwivedi *et al.* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah faktor yang secara negatif dan signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Penelitian MacIntosh dan Doherty (2008) juga menyatakan simpulan yang sama dimana penelitian mereka membuktikan budaya organisasi mempengaruhi *turnover intention*. Diantara berbagai dimensi budaya organisasi, Park dan Kim (2009) menemukan bahwa *consensual culture* adalah dimensi budaya organisasi yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap *turnover intention*, ditambahkan juga bahwa manajer di sebuah perusahaan seharusnya

menyadari bahwa pemahaman terhadap budaya organisasi dapat menjadi pengetahuan yang tepat untuk menahan kepergian pekerja dari perusahaan.

Terhadap berbagai dimensi budaya organisasi, Westbrook *et al.* (2009) membuktikan bahwa keinginan pekerja untuk tetap berada di dalam organisasi diperkuat oleh berbagai dimensi budaya organisasi dan sebaliknya, saat berbagai dimensi budaya organisasi menunjukkan nilai yang menurun maka pekerja cenderung berkeinginan untuk keluar dari organisasi. Kumar *et al.* (2012) secara statistik membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti, saat pekerja merasakan bahwa budaya organisasi di tempat kerja tidak mendukung atau tidak sesuai dengan kondisi individual, maka pekerja cenderung memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan maka hipotesis penelitian adalah Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.



Gambar 1: Model Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain *Causal Explanatory* (Ghozali, 2008). Objek penelitian adalah budaya organisasi dan *turnover intention*. Data dikumpulkan melalui wawancara serta kuesioner yang dilanjutkan dengan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner yang digunakan. Penelitian dilakukan

di kawasan Nusa Dua – Badung – Bali. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas adalah budaya organisasi, sedangkan variabel terikat adalah *turnover intention*. Populasi penelitian adalah seluruh ekspatriat yang bekerja di hotel bintang lima di Nusa Dua pada tahun 2015 yang berjumlah 66 orang yang mereka seluruhnya menjadi sampel penelitian. Instrumen untuk mengukur variabel budaya organisasi diadopsi dari MacIntosh dan Doherty (2008) sementara instrumen untuk mengukur variabel *turnover intention* diadopsi dari Adenguga *et al.* (2013). Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik statistik regresi linear sederhana melalui Uji t (Sugiyono, 2008). Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner terhadap ekspatriat yang menjadi responden penelitian. Data karakteristik demografis seperti jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja tidak ditanyakan dalam instrumen penelitian untuk menjaga privasi responden dan untuk menjaga kesediaan responden menjawab pertanyaan, namun data demografis ini didapatkan dari hasil wawancara dengan responden yang dilakukan secara informal saat peneliti berinteraksi dengan responden dalam acara-acara yang khusus mengundang ekspatriat.

Ekspatriat yang menjadi responden penelitian seluruhnya berusia diatas 24 tahun karena KITAS hanya dapat dimohon oleh ekspatriat yang berumur minimal 24 tahun dan seluruh responden minimal memiliki pendidikan Diploma sesuai dengan syarat KITAS dari pemerintah Republik Indonesia. Semua ekspatriat telah memiliki minimal pengalaman kerja selama dua tahun sebelum menjadi ekspatriat di Indonesia namun tidak ada di antara mereka yang sebelumnya memiliki pengalaman berinteraksi intensif dengan budaya Asia. *Senior manager* umumnya berusia antara 30 hingga 45 tahun, sedikit diantaranya telah berkeluarga dengan menikahi orang Indonesia atau Bali. Sebagian besar ekspatriat belum berkeluarga, sehingga memudahkan mereka untuk berpindah-pindah tempat kerja saat bekerja di *chain hotel* sementara ekspatriat yang sudah berkeluarga biasanya menunggu kontrak jangka panjang (lebih dari tiga tahun) untuk membawa keluarganya bermukim di Indonesia.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X)

Budaya organisasi adalah perekat yang memegang organisasi dan berperan penting dalam mempengaruhi bagaimana orang menetapkan tujuan pribadi dan profesional, melakukan tugas-tugas dan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan mereka serta mempengaruhi cara di mana orang membuat keputusan dan melihat, merasa dan bertindak di dalam organisasi. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan 16 butir pertanyaan dalam empat dimensi yaitu *Supportiveness, Atmosphere, Connectedness* dan *Formalization*.

Tabel 4
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Skor					Jumlah Skor	Rata- Rata	Ket
	1	2	3	4	5			
Pekerjaan ini didukung dengan alat serta teknologi yang memudahkan pekerjaan.	0	2	12	46	6	254	3,85	Kuat
Saya menerima dukungan dari atasan.	0	6	17	36	7	242	3,67	Kuat
Saya menerima dukungan dari rekan kerja.	0	1	9	36	20	273	4,14	Kuat
Saya memiliki sumberdaya yang diperlukan untuk mendukung keluarga dan anak-anak.	0	8	23	29	6	231	3,50	Kuat
Saya menerima dukungan hukum yang memadai untuk pengurusan pemberhentian dari pekerjaan.	1	18	23	22	2	204	3,09	Kuat
Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sangat membantu dalam pekerjaan saya.	3	20	29	13	1	187	2,83	Netral
			<i>Supportiveness</i>				3,51	Kuat
Saya dapat merasa diterima dalam perusahaan.	0	4	9	46	7	254	3,85	Kuat
Terdapat rasa saling memiliki dan membantu yang kuat dalam perusahaan.	0	5	9	46	6	251	3,80	Kuat
Kesuksesan saya juga adalah hal yang penting bagi perusahaan.	0	6	12	43	5	245	3,71	Kuat
Pekerja lain memperlihatkan sikap dan energi yang positif serta bersahabat.	0	3	15	41	7	250	3,79	Kuat
			<i>Atmosphere</i>				3,79	Kuat
Perusahaan mengidentifikasi ekspatriat yang telah bekerja dalam waktu yang lama.	2	22	18	22	2	198	3,00	Netral
Saya merasa ikut memiliki perusahaan.	0	17	30	19	0	200	3,03	Netral
Saya memiliki perasaan terkait yang erat dengan perusahaan.	1	19	34	11	1	190	2,88	Netral
			<i>Connectedness</i>				2,97	Netral
Perusahaan memiliki prosedur dan kebijakan yang jelas dan mudah diikuti.	5	17	15	24	5	205	3,11	Netral
Perusahaan memiliki standar perilaku	16	17	18	12	3	167	2,53	Netral

Bali, bahwa sangat sulit untuk mengerti dan terkoneksi dengan tradisi Bali atau Indonesia dimana sering ditemui perilaku individu yang berbeda atau bahkan bertolakbelakang dengan standar yang selama ini digunakan oleh para ekspatriat. Standar perilaku yang berbeda tersebut misalnya:

- 1) Pekerja lokal sering meminta maaf atas kesalahannya tapi kemudian tidak memperbaiki kesalahannya.
- 2) Pekerja lokal menggunakan banyak waktu kerja untuk mengobrol dan selalu ingin bekerja dalam kelompok
- 3) Pekerja lokal memiliki kecepatan kerja yang rendah serta sering diinterupsi oleh rapat atau perayaan hari besar agama.

Muncul rasa frustrasi saat harus berurusan dengan perbedaan standar perilaku tersebut dan sangat dirasakan perlunya pelatihan khusus dari perusahaan untuk mengerti, berinteraksi dan mengambil keputusan sehubungan dengan situasi tersebut. Sementara secara umum, ekspatriat sering merasa kurang terkait dengan institusi perusahaannya karena ukuran institusi dan perusahaan selalu besar, berkarakter formal dengan jumlah pegawai yang besar. Situasi ini menimbulkan masalah respon, dimana sulit mendapatkan respon yang cepat untuk sebuah keputusan dan ekspatriat sulit menemukan rekan sejawat yang memiliki standar perilaku yang sama dengan dirinya di dalam organisasi yang besar tersebut.

Deskripsi variabel *Turnover Intention* (Y)

Turnover intention dapat dipahami dalam dua dimensi yaitu *thinking to quit* yang berupa karyawan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja saat ini

dan *thinking another job* yaitu tindakan karyawan untuk mulai memikirkan alternatif pekerjaan yang mungkin diraih apabila memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini. Variabel *turnover intention* diukur dengan empat butir pernyataan sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 5.

Tabel 5
Deskripsi Variabel *Turnover Intention*

Indikator	Skor Jawaban					Jumlah Skor	Rata- Rata	
	1	2	3	4	5			
Saya ingin <i>resign</i> secepat mungkin.	5	28	27	5	1	167	2,53	Tidak Ingin
Saya ingin <i>resign</i> tahun depan.	2	29	24	10	1	177	2,68	Netral
			<i>Thinking to quit</i>				2,61	Tidak Ingin
Saya ingin menemukan pekerjaan yang sama dengan pekerjaan saya saat ini.	4	25	25	12	0	177	2,68	Netral
Saya ingin menemukan pekerjaan yang tidak sama dengan pekerjaan saya saat ini.	5	25	22	13	1	178	2,70	Netral
			<i>Thinking another job</i>				2,69	Netral
			<i>Turnover Intention</i>				2,65	Netral

Sumber: Data diolah

Tabel 5 menunjukkan bahwa penilaian ekspatriat terhadap *turnover intention* sebesar 2,65 berarti bahwa ekspatriat merasa netral terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi. Kondisi di tengah-tengah ini menyiratkan bahwa ekspatriat tidak terlalu merasa ingin keluar dari organisasi namun juga tidak merasa terlalu ingin bertahan di organisasi. Kedua dimensi *turnover intention* yaitu *thinking to quit* dan *thinking another job* menunjukkan nilai yang berbeda dimana nilai rata-rata *thinking to quit* sebesar 2,61 menunjukkan bahwa ekspatriat tidak ingin keluar

dari organisasi, namun nilai sebesar 2,61 ini perlu dicermati dengan baik karena nilai ini adalah batas atas dari kriteria “tidak ingin” yang apabila bertambah sebesar 0,01 poin saja maka kriterianya akan berubah menjadi netral. Nilai rata-rata dimensi *thinking another job* sebesar 2,69 menunjukkan bahwa ekspatriat merasa netral untuk dimensi ini, yang artinya, ekspatriat tetap memikirkan untuk mencari pekerjaan lain namun pada saat yang sama tidak melepaskan pekerjaan yang dilakukan saat ini. Pihak-pihak yang menggunakan jasa ekspatriat dalam pengelolaan perusahaan seharusnya memperhatikan dua nilai dimensi ini karena nilai rata-ratanya yang netral atau mendekati netral menyiratkan bahwa ekspatriat dapat berubah pikiran dengan cepat.

Nilai rata-rata tertinggi dari variabel *turnover intention* ada di pertanyaan kedua pada dimensi *thinking another job*, hal ini mengindikasikan bahwa ekspatriat yang menjadi responden memiliki kecenderungan yang kuat untuk menemukan pekerjaan lain yang tidak sama dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menggunakan perhitungan Regresi Linear sederhana dijelaskan dalam Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Pengujian Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	.432	.329	3.315	.013
	Budaya Org.	-.122	.054	-.129	.000
	R ²	0,305			

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 6 dapat dirumuskan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,432 - 0,122 X$$

$$SE = 0,054$$

$$t_{hitung} = -2,259$$

$$Sig. = 0,000$$

dimana lambang Y adalah simbol untuk variabel *Turnover Intention* sedangkan X adalah simbol untuk variabel Budaya Organisasi. Hasil dari Tabel 6 menunjukkan arah variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Persamaan regresi dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Konstanta = 0,432

Berarti bahwa *turnover intention* ekspatriat, akan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 0,432 apabila budaya organisasi menunjukkan nilai 0. Hal ini menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi tidak diterapkan di perusahaan, maka *turnover intention* ekspatriat akan meningkat sebesar 0,432.

- 2) X = - 0,122

Berarti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* ekspatriat. Hal ini menunjukkan bahwa bila budaya organisasi menurun, maka *turnover intention* ekspatriat akan mengalami peningkatan.

- 3) Uji Signifikansi

Nilai signifikansi t untuk budaya organisasi adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai t hitung sebesar $-2,259$ maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

4) $R^2 = 0,305$

Berarti bahwa sebesar 30,5 persen *turnover intention* ekspatriat dipengaruhi oleh budaya organisasi sedangkan sisanya sebesar 69,5 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam model.

Nilai X sebesar $-0,122$ memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* ekspatriat. Hal ini menunjukkan bahwa bila budaya organisasi lemah, maka *turnover intention* ekspatriat akan tinggi. Uji signifikansi menunjukkan koefisien regresi (t-statistik) memperoleh hasil di atas nilai t-tabel sebesar $-1,96$ sehingga dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan, dimana nilai t hitung sebesar $-2,259$ membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai R^2 sebesar 0,305 menunjukkan sebesar 30,5 persen *turnover intention* ekspatriat dipengaruhi oleh budaya organisasi sedangkan sisanya sebesar 69,5 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam model.

Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin rendah keinginan ekspatriat untuk keluar dari organisasinya. Demikian pula

sebaliknya apabila ekspatriat merasa bahwa penerapan budaya organisasi kurang baik maka hal tersebut akan meningkatkan keinginan mereka untuk keluar dari organisasi. Penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan hasil penelitian MacIntosh dan Doherty (2008), Westbrook *et al.* (2009), Kumar *et al.* (2012), Egan *et al.* (2004), Shim (2010) dan Dwivedi *et al.* (2013) yang menguji pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dan menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Penjelasan tentang hal ini diuraikan oleh Granrose dan Portwood (1987) yang menyatakan bahwa ekspatriat yang menerima kenyataan bahwa kondisi individualnya berkesesuaian dengan budaya organisasi di tempat barunya memperlihatkan kecenderungan bertahan di organisasi sementara yang merasakan sebaliknya, cenderung memperlihatkan keinginan untuk keluar. Sementara Park dan Kim (2009) menganjurkan tentang tugas manajer untuk memahami budaya organisasi agar dapat menjadi pengetahuan yang tepat untuk menahan kepergian pekerja dari perusahaan.

Hasil penelitian ini membuktikan dan menguatkan teori Schein (1992) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat dan komitmen kolektif yang memberi identitas organisasional bagi anggota dan membentuk stabilitas sistem sosial di dalam organisasi. Pengaruh negatif dari budaya organisasi terhadap keinginan untuk keluar ekspatriat dapat dijelaskan dalam kerangka teori Schein ini, dimana identitas organisasional dan stabilitas sosial yang terbentuk di dalam organisasi karena adanya budaya organisasi akan

membuat ikatan bagi para ekspatriat sehingga meminimalisir kemungkinan munculnya keinginan untuk keluar dari organisasi.

Hasil penelitian ini membuktikan dan menguatkan teori Schein (1992), selain itu, juga dibuktikan bahwa nilai terendah di antara empat dimensi budaya organisasi terletak pada dimensi *connectedness*. Rendahnya nilai dimensi ini memperlihatkan tiga persepsi ekspatriat, yang pertama, ekspatriat mempersepsi bahwa perusahaan tidak mengidentifikasi ekspatriat yang telah bekerja di perusahaan dalam waktu yang cukup lama, kedua, ekspatriat tidak merasa memiliki perusahaan, dan ketiga, ekspatriat kurang memiliki perasaan bahwa dia terkait erat dengan perusahaan. Rendahnya nilai dimensi *connectedness* dapat menjadi pelajaran bagi para pengelola perusahaan yang ingin mempertahankan keberadaan ekspatriat di perusahaannya. Berdasarkan nilai rata-rata dimensi budaya organisasi, nilai rata-rata terendah berada di dimensi *Connectedness* yang mengindikasikan bahwa secara umum ekspatriat kurang merasa terkait dengan perusahaan tempatnya bekerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh simpulan bahwa Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi kecenderungan karyawan merasa terikat dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dalam sikap, perilaku dan pengambilan keputusannya maka kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi akan semakin rendah.

Saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan di masa yang akan datang bagi perusahaan-perusahaan yang mempekerjakan ekspatriat adalah pertama, perusahaan perlu memperbaiki kemampuan identifikasi keberadaan dan lama kerja ekspatriat di perusahaan serta perusahaan perlu membuat semacam standar perilaku serta pelatihan tentang budaya organisasi untuk meningkatkan rasa keterkaitan antara pekerja ekspatriat dengan perusahaan. Kedua adalah agar perusahaan mampu membentuk dan memelihara budaya organisasi sedemikian rupa, sehingga budaya organisasi menjelma menjadi identitas organisasional bagi ekspatriat serta mampu memberikan stabilitas sosial yang dibutuhkannya, pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi ini, diharapkan akan mengurangi keinginan ekspatriat untuk keluar dari organisasinya. Situasi sebaliknya dapat terjadi apabila manajemen gagal membentuk dan memelihara budaya organisasi di perusahaan, sehingga ekspatriat tidak dapat menjadikan budaya organisasi sebagai identitas organisasional serta tidak mendapatkan stabilitas sosial di organisasi, maka bisa dipastikan bahwa keinginan ekspatriat untuk keluar dari organisasi akan meningkat. Saran ketiga adalah agar perusahaan memperhatikan dan memperbaiki tiga masalah yaitu perusahaan harus memiliki kemampuan identifikasi keberadaan dan lama kerja ekspatriat di perusahaannya, perusahaan perlu melakukan hal-hal yang dirasa perlu agar ekspatriat merasa ikut memiliki dan terkait dengan perusahaan serta diperlukan keberadaan semacam standar perilaku serta pelatihan tentang budaya.

REFERENSI

- Adenguga, R. Alaba, Adenuga F. Titilola, dan K.O. Ayodele. 2013. Organizational commitment and turnover intention among private Universities' employees in Ogun state, Nigeria. *Open Journal of Education*, 1(2): 31-36.
- Arasli, Huseyin dan Mustafa Tumer. 2008. Nepotism, favoritism and cronyism: a study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus, *Social Behavior and Personality*, 36(9): 1237-1250.
- Aycan, Z. 1997. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4): 434-456.
- Baek-Kyoo dan Sunyoung, P. 2009. Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (6): 482-500.
- Balthazard, P. A., R.A. Cooke, dan R.E. Potter. 2006. Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavior norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8): 709-732.
- Birdseye, Meg G. dan John S. Hill. 1995. 'Individual, organizational/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: an empirical study'. *Journal of International Business Studies*, 26(4): 787-813.
- Black, J. Stewart dan M. Mendenhall. 1989. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academic Management Review*, 15(1): 113-136.
- Black, J. Stewart, Hal B. Gregersen dan M. E. Mendenhall. 1992. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 737-760.
- Cohen, A., dan G. Ronit. 2007. Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Journal of Career Development International*, 12 (5): 416-432.
- Culpepper, Robert A. 2011. Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78, pp: 517-527.

- Curtis, S., dan D. Wright. 2001. Retaining employees: The fast track to commitment. *Management Research News*, 24 (9): 56-61.
- Cuyper, Nele D., S. Mauno, Ulla Kinnunen., dan A. Makikangas. 2011. The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78, pp: 253-263.
- Dahms, Fred dan Janine McComb. 1999. Counterurbanization', interaction and functional change in a rural amenity area — A Canadian example. *Journal of Rural Studies*, 15(2): 129–146.
- Dalton, Dan R., William D. Todor dan David M Krackhardt. 1982. Turnover overstated: The functional taxonomy, *The Academy of Management Review*; January, pp: 117.
- DeConninck, James B. 2009. The effect of leader–member exchange on turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp: 1081-1086.
- Denvir, Ann and Frank McMahon. 1992. Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2): 143-154.
- Dowling, C. 2009. Appropriate audit support system use: The influence of auditor, audit team, and firm factors. *Accounting Review*, 84 (3): 771- 810.
- Dubas, K. M., and I.P Nijhawan. 2007. A human capital theory perspective of sales force training, productivity, compensation, and turnover. Allied Academies International Conference *Academy of Marketing Studies Proceedings*, 12 (2): 21-25.
- Dubrin, Andrew J. 2007. Fundamentals of organizational behavior. Thomson Higher Education, Mason USA.
- Dwivedi, Sulakshna, Sanjay Kaushik and Luxmi. 2013. Impact of organizational culture on turnover intentions in BPO sector in India. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(4): 679-691.
- Egan, T. M., B. Yang, & K. Bartlett. 2004. The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, pp: 279–301.
- Froese, Fabian Jintae dan Vesa Peltokorpi. 2011. Cultural distance and expatriate job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, 35 (1): 49–60

- Flynn, F. J., & J.A. Chatman. 2001. Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity? In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Eds.), *International handbook of organizational culture and climate*. New York: John Wiley & Sons.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., dan Robert Konopaske. 2003. *Organizations: Behavior, structure, processes*. Eleventh Edition. McGraw-Hill Higher Education, New York, NY.
- Gordon, Judith R. 2002. *Organizational: a diagnostic approach*. 7th Edition. Prentice Hall, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Ghozali, Imam. 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Granrose, C.S., and J.D. Portwood. 1987. 'Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management', *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp: 699– 720.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, dan W.C. Black. 1995. *Multivariate Data Analysis* (forth ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Harrison, Ann. 1994. Openness and growth: A time-series, cross-country analysis for developing countries. *Journal of Development Economics*, 48 (2): 419–447.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jha, Shweta. 2010. Determinant of employee turnover intentions: A review. *Indian Lecture Review*, 1 (1): 1-22.
- Kountour, Ronny. 2003. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit PPM.
- Kumar, R., C. Ramendran, dan P. Yacob. 2012. A study on turnover intention in fast food industry: Employees' fit to the organizational culture and the important of their commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (5): 9-42.
- Lambert, G. E. 2006. I want to leave: a test of a model of turnover intent among correctional staff. *Journal of Applied Psychology in Criminal Justice*, 2 (1): 57-83.

- Lazarova, M., dan P. Caligiuri. 2001. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36 (4): 389–401.
- Lewis, D. 2002. Five years on the organizational culture saga revisited. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, pp: 280–287.
- Lin, Carol Yeh-Yun, Ting-Chun Lu and Hsiao-Wen Lin. 2012. A different perspective of expatriate management. *Human Resource Management Review*, 22 (1): 189–207
- Lok, P., and J. Crawford. 2004. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), pp: 321-338.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior – 10th Edition*. McGraw-Hill. New York.
- Lund, D. B. 2003. Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, pp: 219–236.
- MacIntosh, E., and A. Doherty. 2008. Inside the Canadian fitness industry: Development of a conceptual framework of organizational culture. *International Journal of Sport Management*, 9 (3): 303–327.
- Mahdi, A. F., Zaid, M. M. Z., Roslan, M. M. N., Asmadi A, S., and Sulaiman, A. A. N. 2012. The Relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9 (9): 1518-1526.
- Maka, Brenda L. dan Hy Sockelb. 2001. A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention, *Information & Management*, Vol. 38, pp: 265-76.
- Mathis, Robert L and John H Jackson. 2009. *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mendenhall, Mark E., dan Carolyn Wiley. 1994. Strangers in a strange land, the relationship between expatriate adjustment and impression management. *Human Relations*, Vol. 66, pp: 1471-1496.
- Mobley, W., R. Griffeth., H. Hand dan B. Meglino. 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, Vol. 86, pp: 493–522.
- Nadiri, Halil., and Cem Tanova. 2010. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior

- in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, pp: 33-41.
- Oberg, Kalervo. 1960. Cultural shock: adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, Vol. 7, pp: 177-182.
- Osborn, Richard N dan James G. Hunt. 2007. Leadership and the choice of order: complexity and hierarchical perspectives near the edge of chaos. *The Leadership Quarterly*, 18 (4): 319–340.
- Park, Jae San dan Tae Hyun Kim. 2009. Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22 (1): 20-38.
- Peters, T., & R. Waterman. 1982. In search of excellence. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. 1979. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp: 570–581.
- Robbins, Stephen P and Timothy A Judge. 2009. Perilaku Organisasi. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sablynski, C. J., T.W. Lee., T.R. Mitchell., J.P. Burton., & B. Holtom. 2002. Turnover: an integration of Lee and Mitchell's unfolding model and job embeddedness construct with Hulin's withdrawal construct. In J. Brett & F. Drasgow (Eds.), *The psychology of work*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schein, Edgar H. 1991. The role of the founder in the creation of organizational culture. Beverly Hills, CA: Sage.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass. Inc.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Seibert, Scott E., Maria L. Kraimer and Robert C. Liden. A social capital theory of career success. *Academic Management Journal*, 44 (2): 219-237.
- Shim, Miseung. 2010. Factors influencing child welfare employee's turnover: focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32 (1): 847–856.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.

- Tolich, Martin, Martin Kennedy and Nicole Biggart. 1999. Managing the Managers: Japanese Management Strategies in the USA. *Journal of Management Studies*, 36 (5): 587–607.
- Tyrrell, M. W. D. 2000. Hunting and gathering in the early silicon age. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 85–99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Veccio, Robert P. 2006. *Organizational Behavior: Core Concept*, 6th Edition. International Student Edition. Thomson – South Western – USA.
- Westbrook, Tonya M., Alberta J. Ellett dan Kevin W. Deweaver. 2009. Development and validation of a measure of organizational culture in public child welfare agencies. *Research on Social Work Practice*, 19 (6): 730-741.