

**MODEL RETENSI KARYAWAN MELALUI DUKUNGAN
ORGANISASI YANG DIRASAKAN: ANALISIS PRAKTIK
PENGEMBANGAN KARIR, KEADILAN ORGANISASI DAN
KEPERCAYAAN PADA ORGANISASI
PEGAWAI AUDITOR PADA KANTOR BPKP**



Oleh:

SUMARDI – 7647168419

**Ditulis Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Untuk Mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2022**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menemukan model konseptual *Employee Retention* dengan mengevaluasi dan menganalisis pengaruh langsung antara *Career Development Practices (CDP)*, *Organizational Justice (OJ)*, *Trust in Organization (TIO)*, dan *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Retention (ER)*. Selain itu pengaruh langsung tiga variabel pertama terhadap *Perceived Organizational Support*. Selanjutnya juga pengaruh *Career Development Practices*, *Organizational Justice*, dan *Trust in Organization* terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support* Auditor di Kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif menggunakan jenis penelitian eksplanatori terhadap pegawai Auditor BPKP dengan sample sejumlah 528 responden dari populasi sejumlah 3.982 auditor. Pemilihan sampel digunakan dengan metode *simple random sampling* diantara para Auditor yang tersebar di Kantor Pusat dan Perwakilan BPKP di daerah. Data dari responden dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan Skala Likert dengan interval 1 sampai dengan 5. Analisis data responden dilakukan menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)* yaitu aplikasi *SmartPLS 3.0*.

Berdasarkan penelitian ini diperoleh hasil bahwa *Career Development Practices*, *Organizational Justice*, *Trust in Organization*, dan *Perceived Organizational Support* masing-masing berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Employee Retention*. Kemudian *Career Development Practices*, *Organizational Justice*, dan *Trust in Organization* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support*. Selanjutnya *Career Development Practices*, *Organizational Justice*, dan *Trust in Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support*.

Simpulan tersebut sekaligus *novelty* penelitian ini bahwa *Career Development Practices*, *Organization Justice*, *Trust in Organization* dan *Perceived Organizational Support* masing-masing merupakan variabel yang mempengaruhi langsung positif dan signifikan terhadap *Employee Retention*. Demikian halnya tiga variabel pertama yaitu *Career Development Practices*, *Organization Justice*, dan *Trust in Organization* masing-masing memengaruhi positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap variabel *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support*. Hasil penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi praktik yang terjadi di Kantor BPKP. Semakin membaiknya praktik pengembangan karir pegawai, implementasi tindakan yang mencerminkan keadilan dan kepercayaan yang terus dibangun organisasi, serta semakin besarnya dukungan yang diberikan oleh organisasi ternyata hal tersebut merupakan upaya untuk melakukan retensi pegawai yang juga semakin membaik.

Kata kunci: *Employee Retention (ER)*, *Career Development Practices (CDP)*, *Organizational Justice (OJ)*, *Trust in Organization (TIO)* dan *Perceived Organizational Support (POS)*.

ABSTRACT

The purpose of this study was to find a conceptual model of Employee Retention by evaluating and analyzing the direct influence between Career Development Practices (CDP), Organizational Justice (OJ), Trust in Organization (TIO), and Perceived Organizational Support (POS) on Employee Retention (ER). In addition, the first three variables directly influence the Perceived Organizational Support. Furthermore, the influence of Career Development Practices, Organizational Justice, and Trust in Organization on Employee Retention through Perceived Organizational Support Auditor at The Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) Office.

The research was conducted using quantitative methods using explanatory research on BPKP Auditor employees with a sample of 528 respondents from a population of 3,982 auditors. The sample selection was used by simple random sampling method among the auditors spread across the Head Office and BPKP Representatives in the regions. Data from respondents was collected through a questionnaire using a Likert Scale with intervals of 1 to 5. The respondent's data analysis was carried out using the Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS), namely the SmartPLS 3.0 application.

Based on this research, it was found that Career Development Practices, Organizational Justice, Trust in Organization, and Perceived Organizational Support each had a positive and significant direct effect on Employee Retention. Then Career Development Practices, Organizational Justice, and Trust in Organizations have a positive and significant direct effect on Perceived Organizational Support. Furthermore, Career Development Practices, Organizational Justice, and Trust in Organizations have a positive and significant effect on Employee Retention through Perceived Organizational Support.

The conclusion is at the same time the novelty of this research that Career Development Practices, Organizational Justice, Trust in Organizations and Perceived Organizational Support are each variable that has a positive and significant direct influence on Employee Retention. Likewise, the first three variables, namely Career Development Practices, Organizational Justice, and Trust in Organization, each have a positive and significant indirect influence on the Employee Retention variable through Perceived Organizational Support. The results of this study at the same time confirm the practices that occur at the BPKP Office. The improvement in employee career development practices, the implementation of actions that reflect fairness and trust that the organization continues to build, as well as the greater support provided by the organization are in fact an effort to improve employee retention.

Key Words: *Employee Retention (ER), Career Development Practices (CDP), Organizational Justice (OJ), Trust in Organization (TIO) and Perceived Organizational Support (POS).*

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Kopromotor



Prof. Dr. Hapzi Ali, MM, MPM

Agung Dharmawan Buchdadi, Ph.D

Tanggal: ..17/5/2022

Tanggal:9/5/2022

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua)



10/06/2022

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris)



23/5/2022

Nama : Sumardi

No. Registrasi : 7647168419

Program Studi : Ilmu Manajemen


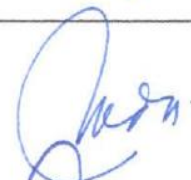
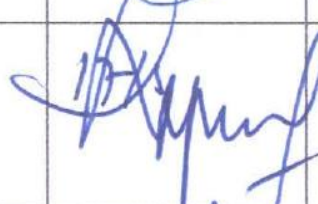
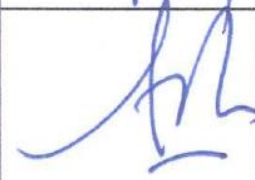



Tgl. Lulus :

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**



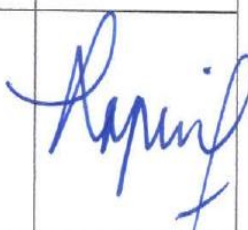
Nama Mahasiswa : Sumardi

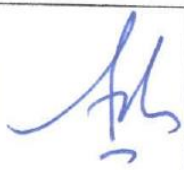



No Registrasi : 7647168419

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus (Ketua)		10/06/2022
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		23/5/2022
3	Prof. Dr. Hapzi Ali, MM, MPM (Promotor)		17/5/2022
4	Agung Dharmawan Buchdadi, Ph.D (Kopromotor)		19/5/2022
5	Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si (Penguji)		18/5/2022
6	Dr. Indra Pahala, M.Si (Penguji)		19/5/2022
7	Prof. Agus Pramusinto, Grad, Dipl, MDA, Ph.D (Penguji Luar)	17/5/2022	

**PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

No	Nama	Saran Perbaikan	Letak Tindak Perbaikan	Paraf (ACC)
1.	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus	Agar segera diperbaiki dan disiapkan kelengkapan persyaratan untuk ujian terbuka diberi waktu maksimal 3 bulan		
2.	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)	<ul style="list-style-type: none"> -Agar ditambahkan faktor yang mempengaruhi employee retention berdasarkan penelitian sebelumnya. Tidak secara tiba-tiba - Applied theory diuraikan lebih focus -Perbaiki defnisi operasional dan konseptual CDP -Uraikan makna POS sebagai intervening variabel dan pengaruhnya -Uraikan perbandingan hubungan langsung dan tidak langsung melalui POS -Koofisien Beta apa maknanya - Dibuatkan tabel karakteritik responden dan dijelaskan maknanya 	<p>Hal 13</p> <p>Hal 29</p> <p>Hal 132</p> <p>Hal 217 dan 218</p> <p>217 dan 218</p> <p>217 dan 218, 219</p> <p>Hal 200 sd 202</p>	
3.	Prof. Dr. Hapzi Ali, MM, MPM (Promotor)	<ul style="list-style-type: none"> -Pembahasan lebih dirinci, dijelaskan makna koofisien beta. -Hubungan langsung dan tidak langsung agar 	<p>217 dan 218</p> <p>217 dan 218</p>	

		diuraikan lebih rinci		
4.	Agung Dharmawan Buchdadi, Ph.D (Kopromotor)	Agar ditambah tabel yang menggambarkan karakteristik responden dibandingkan variabelnya	Hal 200	
5.	Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si (Penguji)	-Agar ditambahkan tabel responden berdasarkan karakteristik kaitannya dengan rata-rata masing-masing indikator dalam variabel -Tabel responden sebagai sampel	Hal 162 Hal 159-160	
6.	Dr. Indra Pahala, M.Si (Penguji)	- Agar ditambahkan uraian di pembahasan - Rekomendasi Akademis ditambahkan	Hal 220 sd 241 Hal 251 - 252	
7.	Prof. Agus Pramusinto, Grad, Dipl, MDA, Ph.D (Penguji Luar)	Saran perbaikan untuk dicantumkan di jurnal mengenai main problemnya jika masih memungkinkan		
Judul Proposal Disertasi : Model Retensi Karyawan Melalui Dukungan Organisasi yang Dirasakan: Analisis Praktek Pengembangan Karir, Keadilan Organisasi dan Kepercayaan pada Organisasi Pegawai Auditor pada Kantor BPKP				
Nama : Sumardi				
No. Registrasi : 7647168419				
Angkatan : 2016				



KEMENTERIAN PENDIDIKAN KEBUDAYAAN RISET, TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

PASCASARJANA

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jl. Rawamangun Muka,
Jakarta Timur 13220

Telp. (021) 4721340, Fax (021) 4897047, website: <http://pps.unj.ac.id>,
e-mail: tu.pps@unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memenuhi gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh ataupun sebagian Disertasi ini bukan hasil karya sendiri atau ada plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, April 2022




SUMARDI



KEMENTERIAN PENDIDIKAN KEBUDAYAAN RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Sumardi
NIM : 7647168419
Fakultas/Prodi : Pascasarjana – Doktor Ilmu Manajemen
Alamat email : sumardijuky@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul:

Model Retensi Karyawan Melalui Dukungan Organisasi Yang Dirasakan: Analisis Praktik
Pengembangan Karir, Keadilan Organisasi dan Kepercayaan Pada Organisasi Pegawai
Auditor Pada Kantor BPKP

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 2 Agustus 2022

Penulis



(Sumardi)

SURAT PENYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sumardi
NIM : 7647168419
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2016/2017
Semester : 115 (Ganjil) Tahun Akademik 2021/2022

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 2 Agustus 2022
Yang membuat pernyataan,

A 10,000 Indonesian postage stamp is placed over the signature. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA', '10000', and 'METERAN TEMPEL'. The serial number 'CSCE0AJX978747518' is visible at the bottom of the stamp.

Sumardi

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil Alamiin, segala puji penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT, atas segala Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini walaupun dengan waktu yang relative lama. Penulisan disertasi ini berjudul “Model Retensi Karyawan Melalui Dukungan Organisasi Yang Dirasakan: Analisis Praktik Pengembangan Karir, Keadilan Organisasi dan Kepercayaan Pada Organisasi Pegawai Auditor Pada Kantor BPKP”

Penulis mengharapkan semoga dengan selesainya penyusunan disertasi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak baik untu keperluan akademis untuk pengembangan pemikiran dalam ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu penulis juga sangat mengharapkan semoga disertasi ini berguna dalam memperbaiki praktik tata kelola birokrasi berkaitan dengan kepentingan membangun program retensi sumber daya aparatur pegawai di instansi pemerintah. Untuk itu masukan dan saran untuk perbaikan sangat kami harapkan. Demikian juga penelitian terkait topik ini di masa-masa yang akan datang dapat dilakukan lebih komprehensif.

Jakarta, April 2022
Peneliti,

Sumardi

ACKNOWLEDGEMENT

Puji Syukur Alhamdulillah Robbil Alamiin, penulis panjatkan ke Kehadirat Lilahi Robbi, atas segala rahmat, hidayah dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Tidak lupa penulis menghaturkan salam dan shalawat kepada Baginda Nabiyullah Muhammad SAW, Rosul akhir zaman yang senantiasa kita tunggu dan harapkan syafaatnya di Yaumul Akhir kelak. Penulis sadar sepenuhnya bahwa keberhasilan penulisan disertasi ini tidak terlepas dari dukungan dan kontribusi berbagai pihak, untuk itu melalui kesempatan yang berbahagia ini, penulis mengucapkan terimakasih yang tidak terhingga kepada:

Pertama, Prof. Dr. Komarudin, M.Si selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta yang telah mengizinkan sekaligus memberi kesempatan kepada penulis untuk mengenyam pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (PPs-UNJ).

Kedua, Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus selaku Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang juga telah memberikan kesempatan luas kepada penulis untuk menempuh pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Ketiga, Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si selaku Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan pembelajaran sekaligus memimpin serangkaian sidang ujian penyelesaian disertasi.

Keempat, Prof. Dr. Hapzi Ali, MM, CMA selaku Promotor dan Dr. Agung Dharmawan Buchdadi, Ph.D selaku co-Promotor, yang dengan penuh ketelitian, kecermatan dan kesabaran telah membimbing, mengarahkan dan memberikan berbagai masukan kepada penulis dalam penelitian, perbaikan dan penyempurnaan disertasi sehingga lebih mempunyai nilai atau bobot sebagai penulisan ilmiah.

Kelima, Tim Penguji Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si dan Dr. Indra Pahala, M.Si yang telah memberikan berbagai masukan dan koreksi berharga sehingga disertasi ini lebih baik dan bermanfaat bagi kepentingan akademis dan praktik yang terjadi di lingkungan Kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Keenam, Tim Penguji Luar Prof. Dr. Agus Pramusinto, MDA (Guru Besar Universitas Gajah Mada) yang telah memberikan berbagai arahan dan koreksi serta perbaikan yang luar biasa dalam penyelesaian dan disertasi ini sehingga menjadi lebih baik dari semula.

Ketujuh, Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yaitu Bapak Dr. Muhammad Yusuf Ateh, MBA yang telah memberikan kesempatan dan memberikan izin kepada penulis untuk melakukan pengumpulan data dan penelitian berkaitan dengan topik pengelolaan sumber daya manusia di kalangan pegawai auditor di BPKP.

Kedelapan, para Dosen dan staf administrasi Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah membagi ilmunya, memberi bantuan dan masukan kepada penulis selama perkuliahan, serta rekan-rekan satu kelas Angkatan 2016/2017 yang semasa perkuliahan selalu kompak dan memberikan dukungan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan perkuliahan sampai dengan penyusunan disertasi ini.

Kesembilan, Keluarga besarku yaitu Ayahanda Bapak Wongso Jukiman (almarhum) dan Ibundaku tercinta Ibu Wasiyem (almarhumah) yang telah melahirkan, merawat dan membesarkan saya sekaligus selalu mendoakan semua kebaikan kepada penulis, Mertuaku Ayahanda Trisno Sumarto, Ibunda Suminah (almarhumah), juga Istriku tercinta Sukarni, beserta kelima anakku yang sangat saya sayangi Izhar Allessandria Mardini dan istrinya Larasati Nanda Rahmalia, Magistrani Sekat Ayu Azizah, Nasywa Marwah Dini dan Nisrina Nur Dzakiyah yang tiada henti-hentinya memberikan dorongan dan motivasi serta doa untuk keberhasilan perkuliahan sampai dengan penyelesaian penyusunan disertasi ini.

Terakhir, Semua pihak-pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, yang telah berjasa dalam proses perkuliahan dan penyelesaian penyusunan disertasi

ini. Semoga semua kebaikan yang telah Bapak/Ibu berikan mendapatkan pahala dari Allah SWT. Aamiin Yaa Rabbalalamin.

Semoga hasil penelitian ini bermanfaat secara akademis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di Indonesia serta bermanfaat bagi perbaikan praktik tata kelola aparatur khususnya auditor di lingkungan BPKP. Saran atau masukan yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan karya yang telah penulis hasilkan.

Jakarta, Juni 2022

Sumardi



RINGKASAN

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan lembaga pemerintah non-kementerian yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden dalam melaksanakan fungsi pengawasan. Kedudukannya sebagai lembaga pengawasan independen terhadap Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah baik Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota. Dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenangnya secara yang didasarkan kepada Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001. Dalam perkembangannya BPKP telah mereposisi perannya dari pengawasan yang represif menjadi lebih menekankan pada pencegahan atau preventif namun tidak melepaskan sama sekali peran represifnya melalui audit. Transformasi peran, fungsi dan tugas BPKP dilakukan melalui Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014.

BPKP bertanggung jawab melaksanakan fungsi dan tugasnya di bidang pengawasan keuangan negara/daerah dan meningkatkan kualitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Selain itu, BPKP bertanggung jawab untuk memastikan terselenggaranya pengendalian internal, serta memantau peningkatan penerimaan negara/daerah serta efisiensi dan efektivitas anggaran belanja negara/daerah. Dalam kaitan tugas dan fungsinya tentu tidak terlepas dari sumber daya aparatur sebagai motor penggerak organisasi BPKP. Dalam hubungannya dengan tata kelola sumber daya manusia BPKP juga mengalami permasalahan perpindahan pegawai atau *turnover*. Perpindahan pegawai di lingkungan BPKP dibagi dalam dua klasifikasi besar yaitu pegawai mundur secara sukarela dan pegawai BPKP dipekerjakan untuk bertugas secara penuh pada instansi lain namun status kepegawaian serta hak gaji masih tetap berada di BPKP. *Turnover* pegawai BPKP jumlahnya cukup besar yaitu berkisar antara 3,29% sampai dengan 6,13% dari jumlah keseluruhan pegawai BPKP.

Berdasarkan fenomena *turnover* di lingkungan BPKP, maka peneliti melakukan *pra-survey* untuk mengetahui faktor yang menjadi penyebab *turnover* tersebut. Ternyata dari hasil *pra-survey* tersebut diperoleh fakta di lapangan bahwa beberapa faktor seperti pengembangan karir (*career development*), keadilan (*organizational justice*) dan kepercayaan (*trust in organization*) terhadap organisasi serta dukungan

yang dirasakan dari organisasi (*organizational support*) menjadi penyebab tertinggi terjadinya fenomena tersebut. Selanjutnya peneliti juga melihat sejauhmana upaya untuk mempertahankan pegawai atau *employee retention* yang dibangun oleh BPKP. Hal ini menjadi pertimbangan penting untuk melakukan kajian mendalam mengenai *employee retention strategies*. *Employee retention strategies* adalah program untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kontribusi positif. Apabila karyawan dianggap tidak memberikan kontribusi positif terhadap organisasi maka dapat dikeluarkan jika memang dianggap perlu. Adanya fenomena dan kajian terhadap literatur yang ada maka penulis melakukan penelitian mengenai permasalahan retensi pegawai yang terjadi di BPKP.

Berdasarkan pertimbangan permasalahan yang terjadi di lapangan, hasil *pra survei* serta capaian kinerja organisasi maka peneliti mengambil model penelitian tentang “Model *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support*: Analisis *Career Development Practices*, *Organizational Justice* dan *Trust in Organization* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP”.

Tujuan penelitian ini adalah menemukan model konseptual *Employee Retention* dengan mengevaluasi dan menganalisis:

- 1) Pengaruh *Career Development Practices* terhadap *Employee Retention*.
- 2) Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Retention*.
- 3) Pengaruh *Trust in Organization* terhadap *Employee Retention*.
- 4) Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Retention*.
- 5) Pengaruh *Career Development Practices* terhadap *Perceived Organizational Support*.
- 6) Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Perceived Organizational Support*.
- 7) Pengaruh *Trust in Organization* terhadap *Perceived Organizational Support*.
- 8) Pengaruh *Career Development Practices* terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support*.
- 9) Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support*.

10) Pengaruh *Trust in Organization* terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support*.

Untuk menjawab tujuan dari penelitian tersebut, penulis melakukan penelitian dengan metode kuantitatif dengan menggunakan jenis penelitian eksplanatori terhadap pegawai Auditor BPKP dengan sample sejumlah 528 responden dari populasi sejumlah 3.928 auditor. Pemilihan sampel digunakan dengan metode *simple random sampling* di antara para Auditor yang tersebar di Kantor Pusat dan Perwakilan BPKP di daerah. Data dari responden dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan Skala Likert dengan interval 1 sampai dengan 5. Analisis data responden dilakukan menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS) yaitu aplikasi *SmartPLS* 3.0. Berdasarkan rumusan penelitian dan hipotesis yang dibangun, selanjutnya dilakukan model pengukuran dan model struktural sesuai dengan asumsi-asumsi sebagai dasar untuk memperoleh model pada tingkat kriteria uji baik sehingga menghasilkan model empiris yang diuraikan berikut ini:

Career Development Practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP. Temuan model penelitian ini memberikan pemahaman bahwa praktik *Career Development Practices* oleh BPKP yang tepat dan efektif dapat membentuk sikap dan perilaku positif Pegawai untuk *Employee Retention* untuk mendukung visi dan misi organisasi dalam mencapai keberlangsungan organisasi di masa mendatang.

Organizational Justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP. Temuan model penelitian ini menjelaskan bahwa *Organizational Justice* yang diterima dan dirasakan oleh Pegawai BPKP telah memenuhi harapan yang mengakibatkan komitmen dan kesetiaan tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawan ke depannya menjadi lebih baik.

Trust in Organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP. Temuan model penelitian ini menjelaskan bahwa Pegawai yang memiliki kepercayaan kuat terhadap organisasi tentu akan setia dan mengabdikan dirinya untuk mewujudkan keberlangsungan BPKP di masa mendatang.

Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP. Temuan model ini memberikan pemahaman bahwa pada praktiknya dukungan organisasi yang terjadi di BPKP baik dukungan dari atasan maupun dukungan dari rekan kerja memberikan efek positif terhadap kesetiaan yang tinggi bagi Pegawai untuk tetap bekerja lebih baik dan tidak ada niat untuk mengundurkan diri dari organisasi tersebut.

Career Development Practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP. Temuan model penelitian ini menjelaskan bahwa *Career Development Practices* yang diterapkan oleh BPKP secara nyata menimbulkan *Perceived Organizational Support* semakin baik.

Organizational Justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP. Temuan model penelitian ini menjelaskan bahwa semakin tingginya keadilan organisasi yang dipersepsikan oleh Pegawai BPKP, maka semakin tinggi pula dukungan dari organisasi yang diterima oleh pegawai.

Trust in Organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP. Temuan model penelitian ini memberikan penjelasan bahwa semakin tingginya kepercayaan dan keyakinan Pegawai BPKP akan meningkatkan pula dukungan organisasi dalam mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

Career Development Practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP. Temuan model penelitian ini memberikan penjelasan bahwa peran *Perceived Organizational Support* akan semakin menguatkan keterhubungan antara *Career Development Practices* dengan *Employee Retention* di Kantor BPKP.

Organizational Justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP. Temuan model penelitian ini memberikan penjelasan bahwa *perceived*

Organizational Support meningkatkan keterhubungan antara *Organizational Justice* terhadap *Employee Retention* di lingkungan BPKP.

Trust in Organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP. Temuan model penelitian ini memberikan pemahaman bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh Pegawai BPKP dapat meningkatkan hubungan *Trust in Organization* terhadap organisasi terhadap *Employee Retention* di lingkungan BPKP.

Berdasarkan hasil penelitian ini selain membuktikan hubungan atau relasi antar variabel di atas juga diperoleh beberapa hal penting sebagai masukan bagi manajemen Kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dalam mengelola auditornya. Pertama, pentingnya untuk membangun atau mengimplementasikan *career counselling* sehingga auditor BPKP memperoleh bimbingan dalam meniti karirnya. Kedua, perlunya manajemen BPKP meningkatkan *distributive justice* terhadap pegawai auditor yaitu keadilan yang berkaitan dengan distribusi pendapatan pegawai, Ketiga pentingnya manajemen BPKP untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan memberikan bantuan masukan manakala diperlukan oleh para auditornya. Keempat, adalah manajemen BPKP perlu meningkatkan kepedulian terhadap tujuan dan karir pegawai, serta pentingnya manajemen untuk menghargai masukan dan pendapat para pegawai auditor. Kelima, manajemen BPKP untuk memperjelas uraian tugas dan pekerjaan bagi para auditor sehingga adanya kepastian dalam melaksanakan tugas serta tidak terjadi duplikasi dalam pelaksanaan fungsinya.

Terdapat beberapa praktik terbaik yang telah dilakukan oleh manajemen BPKP dalam mendukung program retensi pegawai selama ini. Area bagus tersebut hendaknya terus-menerus dipertahankan bahkan perlu ditingkatkan yang meliputi *training and development*, *Informational Justice*, *The Propensity*, *Member of the organization*, dan Komponen Organisasi.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	v
ACKNOWLEDGEMENT	vi
RINGKASAN	ix
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan Penelitian	20
C. Pembatasan Masalah	21
D. Rumusan masalah	22
E. Tujuan penelitian	23
F. Signifikansi Penelitian	23
1. Kontribusi Teoritis	23
2. Kontribusi Praktis	24
G. Keaslian dan Kebaruan Penelitian (<i>State of the Art</i>).....	24
1. Unit analisis	25
2. Model konstelasi penelitian	25
BAB II	27
KAJIAN PUSTAKA	27
A. Deskripsi Konseptual	27
1. <i>Employee Retention</i> (Y)	31
2. <i>Career Development Practices</i> (X1).....	42
3. <i>Organizational Justice</i> (X2).....	58
4. <i>Trust in Organization</i> (X3).....	66
5. <i>Perceived Organizational Support</i> (Z).....	75
K. Hasil Penelitian yang Relevan	83
L. Kerangka Teoritik.....	91
1. <i>Career development</i> dan <i>Employee retention</i>	91
2. <i>Organizational justice</i> dan <i>Employee retention</i>	95

3. <i>Trust in organization</i> dan <i>Employee retention</i>	97
4. <i>Perceived organizational support</i> dan <i>Employee retention</i>	100
5. <i>Career Development</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i>	102
6. <i>Organizational Justice</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i>	104
7. <i>Trust in organization</i> dan <i>perceived organizational support</i>	105
8. <i>Career development</i> pengaruhnya terhadap <i>employee retention</i> melalui <i>Perceived organizational support</i>	106
9. <i>Organization justice</i> pengaruhnya terhadap <i>employee retention</i> melalui <i>Perceived organizational support</i>	109
10. <i>Trust in organization</i> pengaruhnya terhadap <i>employee retention</i> melalui <i>Perceived organizational support</i>	112
D. Hipotesis Penelitian.....	117
BAB III	126
METODE PENELITIAN.....	126
A. Tujuan Penelitian	126
B. Waktu dan tempat penelitian	127
C. Desain Penelitian.....	128
D. Populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel	128
1. Populasi	128
2. Sampel.....	129
3. Teknik Pengambilan Sampel	129
E. Metode Pengumpulan Data.....	131
F. Definisi Variabel dan Kisi-kisi Instrumen Penelitian	132
1. <i>Career Development Practices</i>	133
2. <i>Organization Justice</i>	136
3. <i>Trust in Organization</i>	138
4. <i>Perceived Organizational Support</i>	141
5. <i>Employee Retention</i>	143
G. Uji Instrumen Penelitian.....	146
H. Teknik Analisis Data.....	147
1. Spesifikasi Model	148
2. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	152
3. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	154
BAB IV	159
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	159

A. Deskripsi Data	159
1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	159
2. Analisis Deskriptif Responden	161
B. Analisis SEM-PLS	203
1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	204
2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	212
C. Pembahasan Hasil Penelitian	220
1. <i>Career Development Practices</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>	220
2. <i>Organizational Justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>	222
3. <i>Trust in Organization</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>	224
4. <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>	227
5. <i>Career Development Practices</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Perceived Organizational Support</i>	229
6. <i>Organizational Justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Perceived Organizational Support</i>	231
7. <i>Trust in Organization</i> berpengaruh positif terhadap <i>Perceived Organizational Support</i>	233
8. <i>Career Development</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> melalui <i>Perceived Organizational Support</i>	235
9. <i>Organizational Justice</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> melalui <i>Perceived Organizational Support</i>	238
10. <i>Trust in Organization</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> melalui <i>Perceived Organizational Support</i>	240
D. Novelty	242
E. Keterbatasan Penelitian	244
BAB V	246
KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI	246
A. Kesimpulan.....	246
B. Implikasi	248
C. Rekomendasi.....	249
1. Rekomendasi Praktis.....	249
2. Rekomendasi Riset	251
3. Rekomendasi Akademis	251
DAFTAR PUSTAKA.....	253
LAMPIRAN.....	274

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Pegawai BPKP Mundur Sukarela Tahun 2015 s.d. 2020 (Per 30 April 2020)	5
Tabel 1. 2 Pegawai Dipekerjakan Tahun 2015 s.d 2020 (Per 30 April 2020).....	5
Tabel 1. 3 Jumlah Turnover Pegawai BPKP Tahun 2015 s.d 2020 (Per 30 April 2020)	6
Tabel 1. 4 Capaian Kinerja BPKP Tahun 2015 s.d 2019	6
Tabel 2. 1 Penelitian yang Relevan.....	84
Tabel 3. 1 Sebaran Populasi dan Sampel Auditor BPKP	131
Tabel 3. 2 Kisi - Kisi Instrumen Career Development Practices.....	134
Tabel 3. 3 Kisi - Kisi Variabel Organization Justice	137
Tabel 3. 4 Kisi - Kisi Variabel Trust In Organization	139
Tabel 3. 5 Kisi-kisi Instrumen Variabel Perceived Organizational Support.....	142
Tabel 3. 6 Kisi-kisi Instrumen Variabel Employee Retention.....	144
Tabel 3. 7 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Outer Model	153
Tabel 3. 8 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Inner Model	154
Tabel 4. 1 Deskripsi Sebaran Responden.....	159
Tabel 4. 2 Karakteristik Demografis Responden.....	160
Tabel 4. 3 Data Deskriptif Variabel, Jumlah Skor Indikator dan Rata-Rata Butir	163
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Variabel Career Development Practices	165
Tabel 4. 5 Nilai Rata-Rata masing-masing Indicator Career Development Practices	166
Tabel 4. 6 Hubungan Usia Responden Terhadap Indikator dari Variabel Career Development Practices	167
Tabel 4. 7 Hubungan Jenis Kelamin Responden Terhadap Indikator dari Variabel Career Development Practices	168
Tabel 4. 8 Hubungan Pendidikan Responden Terhadap Indikator dari Variabel Career Development Practices	169
Tabel 4. 9 Hubungan Lama Bekerja Responden Terhadap Indikator dari Variabel Career Development Practices	170
Tabel 4. 10 Hubungan Golongan Responden Terhadap Indikator dari Variabel Career Development Practices	171
Tabel 4. 11 Analisis Deskriptif Variabel Organizational Justice	173
Tabel 4. 12 Nilai Rata-Rata Indicator Organizational Justice	174
Tabel 4. 13 Hubungan Usia Responden Terhadap Indikator dari Variabel Organizational Justice	175
Tabel 4. 14 Hubungan Jenis Kelamin Responden Terhadap Indikator dari Variabel Organizational Justice	176
Tabel 4. 15 Hubungan Pendidikan Responden Terhadap Indikator dari Variabel Organizational Justice	176
Tabel 4. 16 Hubungan Lama Bekerja Responden Terhadap Indikator dari Variabel Organizational Justice	177

Tabel 4. 17 Hubungan Golongan Responden Terhadap Indikator dari Variabel Organizational Justice	178
Tabel 4. 18 Analisis Deskriptif Variabel Trust in Organization.....	180
Tabel 4. 19 Nilai Rata-Rata Variabel Trust In Organizational.....	181
Tabel 4. 20 Hubungan Usia Responden Terhadap Indikator dari Variabel	181
Tabel 4. 21 Hubungan Jenis Kelamin Responden Terhadap Indikator dari Variabel Trust In Organization	182
Tabel 4. 22 Hubungan Pendidikan Responden Terhadap Indikator dari Variabel Trust In Organization	183
Tabel 4. 23 Hubungan Lama Bekerja Responden Terhadap Indikator dari Variabel Trust In Organization	184
Tabel 4. 24 Hubungan Golongan Responden Terhadap Indikator dari Variabel	185
Tabel 4. 25 Analisis Deskriptif Variabel Perceived Organizational Support.....	187
Tabel 4. 26 Nilai Rata-Rata Perceived Organizational Support.....	188
Tabel 4. 27 Hubungan Usia Responden Terhadap Indikator dari Variabel	188
Tabel 4. 28 Hubungan Jenis Kelamin Responden Terhadap Indikator dari Variabel Perceived Organizational Support	189
Tabel 4. 29 Hubungan Pendidikan Responden Terhadap Indikator dari Variabel Perceived Organizational Support	190
Tabel 4. 30 Hubungan Lama Bekerja Responden Terhadap Indikator dari Variabel Perceived Organizational Support	191
Tabel 4. 31 Hubungan Golongan Responden Terhadap Indikator dari Variabel Perceived Organizational Support	192
Tabel 4. 32 Analisis Deskriptif Variabel Employee Retention	194
Tabel 4. 33 Nilai Rata-Rata Indikator Employee Retention	195
Tabel 4. 34 Hubungan Usia Responden Terhadap Indikator dari Variabel Employee Retention	195
Tabel 4. 35 Hubungan Jenis Kelamin Responden Terhadap Indikator dari.....	196
Tabel 4. 36 Hubungan Pendidikan Responden Terhadap Indikator dari	197
Tabel 4. 37 Hubungan Lama Bekerja Responden Terhadap Indikator dari	198
Tabel 4. 38 Hubungan Golongan Responden Terhadap Indikator dari	199
Tabel 4. 39 Hubungan Karakteristik Responden Terhadap Lima Variabel Penelitian	200
Tabel 4. 40 Hasil Validitas Konvergen (Lanjutan).....	205
Tabel 4. 41 Hasil Validitas Diskriminan (Cross Loadings)	208
Tabel 4. 42 Hasil Validitas Diskriminan (Cross Loadings) (Lanjutan)	209
Tabel 4. 43 Hasil Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker)	210
Tabel 4. 44 Hasil Validitas Diskriminan (HTMT)	210
Tabel 4. 45 Hasil Reliabilitas	211
Tabel 4. 46 Hasil Evaluasi R-Square (R^2).....	212
Tabel 4. 47 Hasil Evaluasi Q^2	213
Tabel 4. 48 Hasil Koefisien Jalur Model Struktural	215

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Hasil Pra Survei Faktor-Faktor Pendorong Turnover Pegawai.....	8
Gambar 2. 1 Konseptual teori.....	28
Gambar 2. 2 Konsep Manajemen Karir	46
Gambar 2. 3 Kerangka Berfikir	116
Gambar 3. 1 Model Jalur Sederhana	150
Gambar 3. 2 Empat Jenis Model Variabel Laten Hierarkis	151
Gambar 3. 3 Konstruksi Model Jalur Penelitian.....	152
Gambar 4. 1 Hasil Validitas Konvergen (PLS Algorithm Sebelum Dimodifikasi)	205
Gambar 4. 2 Hasil Validitas Konvergen (PLS Algorithm-Setelah Dimodifikasi)	207
Gambar 4. 3 Hasil Evaluasi Model Struktural.....	215
Gambar 4. 4 Research Novelty	244

