

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini peran manusia dalam sebuah organisasi masih dominan walaupun untuk beberapa jenis pekerjaan tertentu secara luas telah digantikan oleh sebuah sistem berbasis teknologi informasi. Sebuah organisasi terdiri atas sekumpulan orang yang secara formal diberikan peran untuk bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun seorang manager merupakan seseorang yang diberikan tanggungjawab untuk menyelesaikan tujuan organisasi dengan cara melakukan berbagai upaya atas keberadaan manusia dalam organisasi tersebut (Dessler, 2015). Oleh karena itu mengingat betapa pentingnya peran manusia dalam lingkungan yang kompetitif saat ini maka tidak mengherankan jika kedudukan pegawai/karyawan sebagai *human capital* merupakan faktor yang paling penting sebagai komponen kritis dalam pengembangan sebuah organisasi (Aslam et al., 2016).

Mengingat peran penting pegawai dalam sebuah organisasi maka manajemen harus melakukan pengelolaan karyawan/pegawai secara tepat, sehingga karyawan yang berpengalaman dan profesional tidak berpindah atau *turnover* ke organisasi lain. Namun demikian yang terjadi dalam praktik di berbagai industri baik jasa, otomotif dan manufaktur serta industri keuangan justru banyak terjadi *turnover* pegawai dari perusahaan satu ke perusahaan lainnya. *Turnover* pegawai menjadi isu yang terus berkelanjutan di negara-negara berkembang (Aslam et al., 2016). Sejalan dengan itu *employee retention* menjadi topik penting bagaimana strategi sebuah organisasi dalam mengendalikan dan mempertahankan pegawai yang berkompeten, berpengalaman, dan profesional, agar tidak terjadi perpindahan ke organisasi lain (*turnover*). Pertumbuhan dan perkembangan

organisasi tergantung pada manusia sebagai *human capital* untuk menjadikan organisasi lebih besar. Oleh karena itu isu mengenai *turnover* pegawai menjadi tantangan besar bagi para pimpinan organisasi (Khalid et al., 2018).

Oleh karena itu, penting bagi sebuah organisasi mengendalikan dan mempertahankan para pegawainya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Stewart, (2011) program perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kontribusi positif, tetapi bila karyawan dianggap tidak memberikan kontribusi positif pada perusahaan maka perusahaan dapat mengeluarkannya dari perusahaan. Hal ini disebut dengan istilah *dysfunctional turnover*. *Dysfunctional turnover* bukan merupakan bagian dari *employee retention strategys*, karena pada dasarnya karyawan tersebut tidak memiliki pengaruh penting bagi perusahaan. Phillips & Connell, (2003) bahwa retensi dan *turnover* karyawan sebenarnya adalah kebalikan dari hal yang sama. Retensi karyawan berarti tingkat karyawan yang bertahan di organisasi, dan perputaran karyawan mengacu pada jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan yang berbeda. *Employee retention* dan *employee turnover* adalah dua hal yang sudah layak terjadi diperusahaan dan kedua hal yang saling berlawanan yaitu bagaimana perusahaan mempertahankan karyawan yang terampil dan berkualitas dan bagaimana karyawan yang terampil dan berkualitas itu meninggalkan perusahaan.

Pentingnya bagi sebuah perusahaan untuk menjaga loyalitas karyawan yang ada dan membujuk mereka untuk tidak bekerja untuk perusahaan lain, hal ini dilakukan perusahaan untuk mengurangi perekrutan dan meningkatkan retensi karyawan (Ivanovic & Collin, 2008). Suatu keahlian yang dibuat oleh perusahaan dalam rangka menjaga karyawan memiliki kemampuan dan pengetahuan agar terus setia dengan perusahaan (Sumarni,

2011). Hal ini sebagai kebijakan dan praktik yang dipakai perusahaan guna menjauhkan karyawan bermutu meninggalkan pekerjaan mereka (Neog & Barua, 2015).

Mempertahankan karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk menjaga karyawan yang berharga yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi selama hubungan itu saling menguntungkan (Al-Jarradi, 2011). Seperti halnya (Latukha, 2011) mempertahankan karyawan didorong oleh beberapa faktor kunci, yang harus dikelola secara baik, meliputi: budaya organisasi, strategi, filosofi gaji dan manfaat serta sistem pengembangan karir. Dengan demikian, pentingnya strategi *employee retention* untuk mengedalikan keluar masuknya karyawan, karena isu mengenai *turnover* pegawai merupakan tantangan besar bagi para pimpinan organisasi (Khalid et al., 2018). Berdasarkan (CompData Survey (2017), dalam kurun waktu antara tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 persentase *turnover* pegawai pada berbagai industri berkisar antara 6,5% sampai dengan 33,70%. Namun demikian ternyata *turnover* pegawai juga terjadi pada sektor pemerintahan. Pada instansi pemerintah baik Kementerian, Lembaga maupun Pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten dan Kota terdapat *turnover* pegawai yang umumnya berjumlah relatif sedikit.

Namun demikian hal ini berbeda dengan kondisi unik yang terjadi di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang jumlah *turnover* pegawainya relatif lebih banyak dibandingkan dengan instansi lainnya. BPKP merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang mempunyai tugas dan fungsi sebagai lembaga pengawasan internal pemerintah. Cikal bakal BPKP dimulai dengan terbitnya *besluit* Nomor 44 tanggal 31 Oktober 1936 mengenai Djawatan Akuntan Negara (DAN). Selanjutnya berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 1961 posisi DAN dilepas dari Thesauri Jenderal. Selanjutnya sesuai dengan Keputusan Presiden Nomor 239

Tahun 1966 dibentuklah Direktorat Djendral Pengawasan Keuangan Negara (DDPKN) di bawah Departemen Keuangan. Adapun tugas DDPKN meliputi pengawasan yang lebih luas yaitu pengawasan anggaran, pengawasan badan usaha atau jawatan yang semula tugas tersebut dilakukan oleh DAN dan Thesauri Jenderal.

Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 31 Tahun 1983 DDPKN diubah menjadi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). BPKP merupakan sebuah lembaga pemerintah non departemen yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden dan terlepas dari semua departemen sehingga dapat melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenangnya secara lebih obyektif. Transformasi kemudian dilakukan kembali dengan diterbitkannya Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001. BPKP melakukan reposisi peran yaitu dari lembaga pengawasan represif menjadi lembaga pengawasan yang lebih menekankan preventif atau pembinaan namun tanpa meninggalkan peran represifnya melalui audit. Transformasi BPKP dilakukan kembali melalui Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014. BPKP bertugas menyelenggarakan urusan di bidang pengawasan keuangan negara/daerah dan peningkatan kualitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Selain itu BPKP juga mempunyai tugas memastikan penyelenggaraan pengawasan intern, serta melakukan pengawasan untuk peningkatan penerimaan negara/daerah serta efisiensi dan efektivitas anggaran pengeluaran negara/daerah.

*Turnover* 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. Secara rinci masing-masing klasifikasi tersebut diuraikan sebagaimana pada Tabel 1.1; Tabel 1.2 dan Tabel 1.3.

**Tabel 1. 1 Data Pegawai BPKP Mundur Sukarela Tahun 2015 s.d. 2020 (Per 30 April 2020)**

No	Klasifikasi Pegawai Mundur Sukarela	Tahun						Jumlah
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Pemberhentian dengan Hormat (berpindah ke BUMN/BUMD dan Swasta)	18	18	21	26	19	5	107
2.	Pemberhentian karena melimpah ke Instansi Pemerintah lain	13	5	23	5	18	7	71
3.	Berhenti sebelum Batas Usia Pensiun (BUP)	27	17	29	11	9	1	94
4.	Jumlah Pegawai Mundur	58	40	73	42	46	13	272
5.	Jumlah Pegawai	6.327	6.125	5.868	6.037	6.240	6.284	
6.	Persentase (%)	0,92	0,65	1,24	0,70	0,74	0,21	

**Sumber : Biro SDM BPKP (2020)**

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa pemberhentian dengan hormat berpindah ke BUMN/D sejumlah 107 orang menduduki peringkat pertama. Kemudian diikuti dengan pegawai berhenti sebelum mencapai Batas Usia Pensiun (BUP) sejumlah 94 pegawai, lalu diikuti dengan berhenti karena melimpah ke instansi pemerintah lain di luar BPKP sejumlah 71 pegawai. Adapun data pegawai BPKP yang dipekerjakan sebagaimana digambarkan pada Tabel 1.2.

**Tabel 1. 2 Pegawai Dipekerjakan Tahun 2015 s.d 2020 (Per 30 April 2020)**

No	Klasifikasi Dipekerjakan	Tahun					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Lembaga Tinggi dan Komisi	38	37	27	24	19	17
2.	Kementerian dan LPNK	151	152	127	116	91	78
3.	Pemerintah Provinsi	36	34	33	32	28	23
4.	Pemerintah Kabupaten/Kota	74	75	71	65	63	54
5.	Badan Lainnya	29	32	29	26	26	22
6.	Jumlah	328	330	287	263	227	194
7.	Jumlah Pegawai	6.327	6.125	5.868	6.037	6.240	6.284
8.	Persentase (%)	5,18	5,22	4,89	4,36	3,64	3,09

**Sumber : Biro SDM BPKP (2020)**

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa pegawai BPKP paling banyak dipekerjakan di Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) sejumlah 78 pegawai.

Lalu diikuti dengan dipekerjakan pada Pemerintah Kabupaten/Kota sejumlah 54 pegawai dan Pemerintah Provinsi sejumlah 23 pegawai. Adapun secara keseluruhan jumlah turnover pegawai BPKP digambarkan pada Tabel 1.3 berikut ini.

**Tabel 1. 3 Jumlah Turnover Pegawai BPKP Tahun 2015 s.d 2020 (Per 30 April 2020)**

No	Klasifikasi <i>Turnover</i>	Tahun					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	<i>Turnover</i> Sukarela	58	40	73	42	46	13
2.	Dipekerjakan di Instansi Lain	328	330	287	263	227	194
3.	Jumlah Pegawai <i>Turnover</i>	386	370	360	305	273	207
4.	Jumlah Pegawai	6.327	6.125	5.868	6.037	6.240	6.284
5.	Persentase (%)	6,10	6,04	6,13	5,05	4,42	3,29

**Sumber : Biro SDM BPKP (2020)**

Sebuah fenomena besarnya persentase *turnover* di lingkungan BPKP ternyata pada sisi lain juga berdampak pada permasalahan data capaian kinerja sejak Tahun 2015 sampai dengan 2019 berada di bawah target kinerja. Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Sasaran Strategis untuk Peningkatan kapabilitas APIP Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota *Level 3* selama lima tahun tidak mencapai target seperti di Tabel 1.4.

**Tabel 1. 4 Capaian Kinerja BPKP Tahun 2015 s.d 2019**

No	Indikator Kinerja Utama (IKU) Sasaran Strategis BPKP	Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	% K/L dengan maturitas SPIP <i>Level 3</i>	60,24	115	76,31	105,71	93,59
2.	% Provinsi dengan maturitas SPIP <i>Level 3</i>	-	98,00	147,07	112,75	93,42
3.	% Pemkab/Kota maturitas SPIP <i>Level 3</i>	15,75	105	116,15	100,18	79,30
4.	% Korporasi dengan maturitas SPIP <i>Level 3</i>	-	200	115,38	103,80	54,12
5.	% APIP K/L Kapabilitas <i>Level 3</i>	48,19	129,25	112,05	84,04	81,14
6.	% APIP Pemprov dengan Kapabilitas <i>Level 3</i>	-	98,00	94,54	79,49	83,50
7.	% APIP Pemkab/Kota Kapabilitas <i>Level 3</i>	-	92,00	92,92	83,76	79,01

**Sumber : Biro SDM BPKP (2020)**

*Turnover* pegawai berhubungan dengan dua faktor utama yaitu internal dan eksternal. Internal faktor terkait dengan karakteristik demografi seperti umur, pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, pendapatan dan periode bekerja dan masalah personal (Alshammari et al., 2016). Sementara itu faktor eksternal berhubungan dengan kualitas

kehidupan dalam pekerjaan misalnya kecocokan terhadap organisasi, dukungan organisasi (*perceived organizational support*), *conflict and role ambiguity*, *job insecurity*, and *self development opportunities* (Alshammari et al., 2016; R. O. Azeez et al., 2016; Mehmood et al., 2016).

Berdasarkan hasil pra survei mengenai faktor pendorong terjadinya *turnover* pegawai di lingkungan BPKP diperoleh hasil sebagaimana pada Gambar 1.1. Pra survei tersebut dilakukan dengan metode *accidental sampling* dengan sembilan pertanyaan yang ditujukan kepada 33 responden yaitu pegawai yang saat ini tidak lagi bekerja di BPKP. Penilaian dengan menggunakan *Skala Likert's* dengan interval 1 sampai dengan 5, yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (tidak berpihak), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Hasil jawaban para responden rata-rata berturut-turut faktor paling besar yang mendorong *turnover* pegawai adalah permasalahan karir dengan rata-rata 4,60, kemudian urutan kedua faktor dukungan yang diterima dari organisasi atau *perceived organizational support* rata-rata 4,40. Urutan ketiga dan keempat adalah faktor kepercayaan terhadap organisasi atau *trust in organization* rata-rata 4,21 dan faktor keadilan organisasi atau *organizational justice* rata-rata 4,18. Sedangkan urutan kelima sampai dengan kesembilan berturut-turut faktor komitmen terhadap organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja serta faktor kinerja.



**Gambar 1. 1 Hasil Pra Survei Faktor-Faktor Pendorong Turnover Pegawai**  
 Sumber : Diolah peneliti (2020)

Faktor karir yang mendorong *turnover* pegawai BPKP sebagaimana hasil pra riset menunjukkan angka rata-rata paling besar. Hal tersebut sesuai dengan fakta bahwa para pegawai BPKP yang saat ini bekerja di instansi lain baik di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah mayoritas menduduki Jabatan Administrasi yaitu sebagai Pejabat Struktural eselon IV dan Eselon III. Bahkan tidak hanya itu saja banyak diantaranya yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yaitu Pejabat Tinggi Pratama (Eselon II) dan Pejabat Tinggi Madya (Eselon I). Mereka menyadari bahwa jika mereka tetap bertahan bekerja di lingkungan BPKP maka mereka akan sangat sulit untuk mendapatkan kesempatan karir yang lebih baik. Hal ini disebabkan terbatasnya jumlah jabatan struktural di lingkungan BPKP dan juga persaingan yang sangat ketat untuk memperoleh jabatan struktural di BPKP.

Faktor terbesar kedua yang mendorong *turnover* pegawai BPKP adalah permasalahan kurangnya dukungan organisasi yang diterima oleh pegawai atau *perceived organizational*



*support*. Kurangnya dukungan organisasi ini dalam praktiknya dapat berupa tidak dihargainya kontribusi, masukan atau pendapat pegawai yang diberikan kepada lembaga atau pimpinan BPKP. Selain itu juga kepedulian lembaga dan pimpinan BPKP yang tidak optimal serta kurangnya pengakuan dari pimpinan atas prestasi kerja pegawai. Kondisi ini yang secara umum terjadi di lingkungan BPKP sehingga memperkuat keinginan pegawai untuk pindah ke instansi lain baik di Kementerian/Lembaga, Pemda maupun BUMN/BUMD serta swasta.

Faktor kedua yang memicu *turnover* pegawai BPKP adalah kepercayaan terhadap organisasi atau *trust in organization*. Perubahan besar peran dan fungsi BPKP terjadi seiring dengan berakhirnya Orde Baru yang ditandai dengan diterbitkannya Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001. BPKP yang sebelumnya mempunyai wewenang sangat luas yaitu melakukan audit pada seluruh instansi Pemerintah Pusat dan Daerah, BUMN/BUMD serta proyek-proyek yang dibiayai oleh Bantuan dan Pinjaman Luar Negeri menjadi dipersempit wewenangnya yang hanya melakukan pengawasan yang bersifat pencegahan atau preventif. Kondisi ini menimbulkan berkurangnya kepercayaan terhadap organisasi bagi sebagian besar pegawai BPKP. Selain itu juga timbul keraguan dari para pegawai dalam hal kemampuan manajemen dalam membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Tugas pengawasan yang bersifat preventif pada umumnya tidak menarik bagi sebagian besar pegawai BPKP yang umumnya berlatar belakang sebagai auditor. Kondisi ini bagi sebagian pegawai BPKP mendorong mereka untuk melakukan *turnover*.

*Organizational justice* atau keadilan organisasi juga menjadi salah satu faktor pendorong *turnover* pegawai BPKP. Beberapa kondisi yang dirasakan adanya ketidakadilan organisasi adalah praktik mutasi pegawai yang tidak sesuai dengan regulasi

yang telah diatur melalui ketentuan perundang-undangan. Sebagai contoh beberapa pegawai tertentu dapat mencapai karir Jabatan Pimpinan Tinggi namun tidak pernah mengalami mutasi ke Perwakilan BPKP di daerah. Namun pada sisi lain banyak pegawai yang menjalani mutasi tiga sampai dengan tujuh kali di Kantor Perwakilan di daerah selama bekerja di BPKP. Demikian halnya untuk pegawai wanita juga diberikan hak istimewa dibandingkan dengan pegawai pria. Pegawai wanita hampir tidak pernah dimutasi ke luar domisilinya namun pada sisi lain diberikan kesempatan untuk meraih karir atau menduduki jabatan pimpinan tinggi bahkan sampai dengan Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (eselon I). Hal ini adalah sesuatu yang tidak mungkin terjadi pada pegawai pria di BPKP. Mutasi ke luar daerah secara umum mengakibatkan suasana yang tidak nyaman bagi pegawai karena harus berpisah dengan keluarganya. Suasana yang tidak nyaman karena sering dimutasi ke luar daerah dan praktik yang tidak adil inilah yang mendorong pegawai untuk melakukan *turnover* ke instansi lain.

Permasalahan tersebut di atas dapat didekati dari sisi *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. *Grand theory* memaparkan secara umum tentang teori-teori manajemen yang menjadi dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai *level* dan berfokus pada teori makro saja. Daft, (2010) mendefinisikan manajemen sebagai, "*Management is the attainment of organizational goal in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*". Hal ini berarti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya organisasi". Sedangkan menurut Mary Parker Follet dalam (Handoko, 2011), manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini

mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas.

Stoner et al., (1995), manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi. George R. Terry dalam buku *Principles of Management* (Sukarna, 2011), mengatakan bahwa: “*management is the accomplishing of a predeternined objectives through the efforts of other people*” yaitu manajemen merupakan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain.

Manajemen merupakan proses pengkoordinasian atas pekerjaan-pekerjaan melalui orang lain agar pekerjaan tersebut dapat terselesaikan secara efektif dan efisien (Robbins & Coulter, 2009). Mempertegas pendapat Robin & Coulter, maka (Terry & Rue, 2003) mendefinisikan manajemen sebagai proses yang khusus dengan memanfaatkan ilmu dan seni yaitu terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), pengawasan (*controlling*). Menurut (Griffin & Moorhead, 2016) manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasikan, dan pengontrolan sumber daya manusia di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins & Coulter, (2009) membagi bidang manajemen menjadi 5 bagian yaitu Manajemen Produksi yang berfokus pada perencanaan, produksi, distribusi di dalam sebuah perusahaan. Manajemen Pemasaran yang berfokus pada kegiatannya menganalisis situasi dan konsumen dari suatu organisasi. Kegiatan ini mencakup penetapan produk yang dapat diterima oleh konsumen hingga promosi yang cocok untuk produk tersebut.

Manajemen Keuangan yang berfokus pada pengelolaan dana, perencanaan modal, hingga bagaimana organisasi dapat menggunakan dananya secara efektif dan efisien. Manajemen Administrasi berfokus pada memberikan informasi tentang layanan informasi bagi organisasi dalam menjalankan aktivitasnya agar sesuai dengan rencana. Adapun Manajemen Sumber Daya Manusia yang berfokus pada sumber daya manusia di dalam organisasi, mulai dari mencari SDM berkualitas, mengembangkan SDM, serta bagaimana memanfaatkan SDM secara efektif dan efisien.

Dalam manajemen sumber daya manusia permasalahan *actual turnover* dan *turnover intention* seringkali berhubungan secara erat sekali. Umumnya para peneliti menggunakan *turnover intention* sebagai *proxy* untuk *turnover* (Fernet et al., 2017). *Turnover intention* juga dipengaruhi oleh banyak faktor yang menjadi penyebabnya misalnya *reward*, karir, kepuasan kerja, dan keadilan dari organisasi. Selain itu juga dipengaruhi oleh faktor keseimbangan antara kehidupan dan bekerja, *trust* terhadap organisasi, komunikasi organisasi, dan beberapa faktor lainnya. Sri Harini, Hamidah, Muchlis R. Luddin dan Hapzi Ali dalam penelitiannya terhadap dosen perguruan tinggi swasta di Bogor menyimpulkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh variabel *work life balance*, *job satisfaction*, *work engagement*, dan *organizational commitment* (Harini et al., 2020).

Adapun temuan penelitian yang dilakukan oleh Yui Woon Wong dan Yui Tim Wong menyatakan bahwa *turnover intention* dipengaruhi secara negatif oleh variabel *distributive justice*, *trust in organization*, dan *job security* (Y. W. Wong & Wong, 2017). Adzka dan Perdhana dalam penelitiannya mengidentifikasi 14 (empat belas) variabel yang mempengaruhi *Employee Retention* (Adzka & Perdhana, 2017). Empat belas variabel tersebut adalah kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta persepsi dukungan

organisasi. Selain itu juga variabel pengembangan karir, penghargaan, dan kepuasan kerja. Variabel lainnya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, dan faktor demografi. Selanjutnya variabel status kerja, keamanan kerja, dan budaya organisasi. Adapun dua variabel yang diteliti lainnya adalah keseimbangan kehidupan kerja atau *worklife balance*, dan desain pekerjaan. Simpulan hasil penelitiannya adalah terdapat 6 (enam) variabel yang paling mempengaruhi *Employee Retention* berturut-turut penghargaan, kompensasi dan kepemimpinan. Tiga variabel lainnya yang paling berpengaruh terhadap *Employee Retention* adalah pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja.

Sebagaimana dikemukakan oleh *Colquitt et al, (2012)* dalam *organizational behavior* bahwa terdapat komponen pertama yaitu *organizational mechanisms, group mechanisms*, dan *individual characteristics*. Dalam *organizational mechanisms* dibagi dalam dua hal yaitu *organizational culture* dan *organizational structure*. Kemudian di dalam *group mechanisms* terdiri atas *leadership: style and behaviors*, dan *leadership: power and negotiation, teams: processes and communication, team: characteristics and diversity*. Adapun di dalam *individual characteristics* terdapat *ability* dan *personality and cultural values*. Pada komponen kedua terdapat *individual mechanisms* yang didalamnya terdiri atas *job satisfaction, stress, motivation, trust, justice, ethics, learning and decision making*. Hal tersebut akhirnya menghasilkan *individual outcomes* berupa *job performance* dan *organizational commitment*. Permasalahan karyawan untuk tetap dalam organisasi atau berpindah dari suatu organisasi tentu merupakan sebuah komitmen yang diduga dipengaruhi banyak faktor dalam hubungannya dengan antara individu dengan organisasi ataupun antara individu dengan individu dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan teori dan beberapa penelitian sebelumnya sangat jelas bahwa banyak faktor yang mendorong karyawan untuk tetap dalam organisasi atau berpindah ke lain organisasi. Namun demikian berdasarkan data empiris *turnover* di kantor BPKP, menunjukkan angka berkisar antara 3,29% sampai dengan 6,13%. Sesuai dengan hasil pra survei menunjukkan bahwa *turnover* di Kantor BPKP diprediksi karena adanya empat variabel utama yaitu *Career Development Practices, Organizational Justice, Trust in Organization dan Perceived Organizational Support*. Banyak sekali variabel lain baik hasil penelitian Adzka dan Perdhana maupun peneliti lain serta hasil pra-riset yang menemukan variabel yang mempengaruhi *Employee Retention* (Adzka dan Perdhana, 2017). Variabel seperti kepemimpinan, iklim organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan *worklife balance* merupakan sekian contoh dari banyak contoh variabel yang mempengaruhi *Employee Retention*.

Adanya fenomena *gap* dan *research gap* tentang *turnover* yang ternyata secara empiris juga terjadi di lingkungan Kantor BPKP maka hal ini menjadi pertimbangan penting untuk dilakukan kajian mendalam mengenai *employee retention strategys*. *Employee retention strategys* merupakan program perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kontribusi positif. Akan tetapi bila karyawan dianggap tidak memberikan kontribusi positif pada perusahaan, maka perusahaan dapat mengeluarkannya dari perusahaan. Hal ini disebut dengan istilah *dysfunctional turnover*. *Dysfunctional turnover* bukan merupakan bagian dari *employee retention strategys*, karena pada dasarnya karyawan tersebut tidak memiliki pengaruh penting bagi perusahaan (Stewart, 2011).

Selain itu banyak penelitian-penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa faktor *employee retention* sangat penting untuk mencapai visi dan misi organisasi serta

tercapainya keberlangsungan di masa mendatang seperti (Andrews et al., 2003; Arasanmi & Krishna, 2019; Celep & Yilmazturk, 2012; Darmika & Sriathi, 2019; James & Purba, 2017; Leeman & Reynolds, 2012; Naqvi & Bashir, 2015; Yankeelov et al., 2009). Seperti penelitian (Coetzee & Stoltz, 2015; Darmika & Sriathi, 2019; James & Purba, 2017; Naqvi & Bashir, 2015) mengungkapkan bahwa faktor penting dalam mempertahankan dan memberdayakan karyawan adalah dengan memberikan pengembangan karir. Selain faktor pengembangan karir, beberapa faktor penting dan relevan yang mempengaruhi *employee retention* dan telah dikaji oleh banyak penelitian sebelumnya antara lain: keadilan organisasi (Andrews et al., 2003; Bahri-Ammari & Bilgihan, 2017; Dewa & Salendu, 2018; Heponiemi et al., 2013; Imran & Allil, 2016; Matarid et al., 2018; Yankeelov et al., 2009) kepercayaan terhadap organisasi (Celep & Yilmazturk, 2012; Isfahani & Boustani, 2014; Leeman & Reynolds, 2012), dan dukungan organisasi (Arasanmi & Krishna, 2019; Darmika & Sriathi, 2019; Sehresh Iqbal & Hashmi, 2015; Isa et al., 2018; Shah & Asad, 2018; Wijayanti & Nurtjahjanti, 2015).

*Career Development Practices* merupakan praktik pengembangan karir pegawai yang pada umumnya dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat atau *the right man on the right place*. *Career development* didefinisikan oleh (Mondy & Martocchio, 2016) sebagai: “*a formal approach taken by the organization to ensure that people with the proper qualifications and experience are available when needed*”. Sebagaimana ASN yang bekerja di instansi pemerintah tentu saja mengharapkan sebuah karir yang jelas di masa depan. Tidaklah salah juga jika ASN mengharapkan pimpinan di instansi tempat bekerja menerapkan praktik-praktik pengembangan karir pegawai yang sehat, obyektif dan adil. Kejelasan proses dan

perlakuan dalam promosi pada Jabatan Administrasi, Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Fungsional secara umum akan memberikan kepastian ASN dalam bekerja untuk meraih posisi jabatan tertentu sebagai wujud aktualisasi diri sebagai manusia. Adanya praktik pengembangan karir yang baik akan juga mendorong ASN untuk mengoptimalkan kinerja individu yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi bagi tercapainya target kinerja organisasi.

Praktik pengembangan karir yang baik dan adil diprediksi akan mendorong kenyamanan pegawai sehingga keinginan pegawai untuk berpindah menjadi sangat kecil dan sebaliknya. (Coetzee & Stoltz, 2015) dalam penelitiannya mengeksplorasi bagaimana adaptasi karir berkaitan dengan kepuasan karyawan serta dengan faktor-faktor yang dianggap penting oleh organisasi untuk meningkatkan retensi mereka. Penelitian yang dikembangkan oleh (Arikunto & Suharsimi, 2007) (Jen Te Yang et al., 2012) telah mengeksplorasi turis hotel internasional Taiwan, dengan menganalisis alasan mengapa karyawan berhenti dan bagaimana manajer mencoba mengontrol *turnover* karyawan yang cukup tinggi. Penggunaan strategi *retention* seperti *management provision employee retention program* dan *evaluation corporate retention strategies* seperti *career development* dapat meningkatkan tingkat *retention* karyawan namun walaupun demikian tetap saja *turnover* karyawan masih terjadi pada perusahaan. Seperti pernyataan dari (Kwenin, 2013; Nagarathanam et al., 2018; Sikawa, 2020) bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya *employee retention* pada setiap perusahaan.

Untuk mencapai *employee retention* pada setiap pegawai instansi pemerintah maupun swasta bukah hanya pengembangan karir saja, tetapi juga dipengaruhi adanya keadilan dari pimpinan unit organisasi masing-masing. Keadilan organisasi atau *organizational justice*



yang diharapkan oleh pegawai biasanya menyangkut kebijakan mengenai jam kerja dan lembur, kebijakan mutasi, distribusi pendapatan, perlakuan personal pegawai bahkan sampai permasalahan komunikasi sehari-hari. Pegawai yang memperoleh *organizational justice* yang proporsional umumnya akan merasa nyaman karena merasakan tidak adanya perlakuan diskriminatif dari organisasi terhadap pegawai. *Organizational justice* didefinisikan oleh (Pekurinen et al., 2017) sebagai: “*As an action or decision that is understood to be morally right on the basis of ethics, religious, fairness, equity, or law*”. Konsep keadilan dapat digunakan untuk menjelaskan mengapa pegawai menilai beberapa pimpinan organisasi tertentu lebih dapat dipercaya dibandingkan dengan pimpinan organisasi lainnya (Colquitt et al., 2012).

*Organizational justice* yang diimplementasikan secara tepat oleh suatu institusi akan mendorong kenyamanan pegawai dalam bekerja sehingga dampaknya dapat mengurangi *turnover intention* pegawai. (Greenberg & Baron, 2010), berpendapat bahwa keadilan organisasi merupakan pandangan seseorang tentang keadilan dalam berorganisasi, termasuk persepsi bagaimana memutuskan sesuatu yang berhubungan dengan distribusi pengeluaran dan keadilan yang dirasakan dari hasil tersebut. Keadilan merupakan hal yang penting, tidak hanya di lingkungan keluarga dan masyarakat, namun juga dalam interaksi pada suatu perusahaan. Keadilan juga dapat berhubungan dengan agama, etika, keseimbangan, dan hukum. Keadilan dalam organisasi atau perusahaan dapat berhubungan dengan persepsi terhadap kelayakan upah, kesempatan yang sama untuk promosi, dan proses pemilihan karyawan (Tabibnia et al., 2008). Berbagai penelitian sebelumnya telah sependapat bahwa keadilan pada suatu organisasi akan menciptakan *employee retention* (Ahmad & Azumah, 2004; Brockner et al., 2015; Colquitt et al., 2012; Damirchi et al.,

2013; Fabre, 2009; Farahbod et al., 2013; Fatimah et al., 2011; Gayathri, R., Sivaraman, G. G., & Kamalambal, 2012; Greenberg & Baron, 2010; Herzberg & Mausner, 1959; Ivancevich et al., 2013; Ivanovic & Collin, 2008; Karim & Rehman, 2012; Malthis & Jackson, 2006; Phillips & Connell, 2003; Rineer et al., 2017; Salehi et al., 2014; Sekarwangi & Meiyanto, 2014).

Selain keadilan organisasi dan pengembangan karir, faktor penting dalam mewujudkan *employee retention* adalah kepercayaan. Dimana faktor ini telah dikaji oleh (Çakmak-Otluoğlu & Ünsal-Akbiyik, 2015; Kirana & Moordinarsih, 2010; Maertz et al., 2007; A. K. Mishra, 2012; S.P. Robbins et al., 2015; Şimşek & Taşçı, 2003). Begitu juga (Paillé et al., 2010; Pučetaite et al., 2010; Schoorman et al., 2007), sesuai (Ahmad & Azumah, 2004; Fabre, 2009; Gayathri, R., Sivaraman, G. G., & Kamalambal, 2012; Ivanovic & Collin, 2008; Leck & Orser, 2013; Malthis & Jackson, 2006; Phillips & Connell, 2003; Jixia Yang & Mossholder, 2010). Kepercayaan adalah faktor yang menyatukan orang secara psikologis, memberi mereka rasa aman dan harus mendasari hubungan manusia (Çakmak-Otluoğlu & Ünsal-Akbiyik, 2015). Kepercayaan organisasi menyatakan kepercayaan karyawan terhadap administrasi dan karyawan percaya pada apa yang dikatakan oleh administrator dan harapan bahwa tindakan administrasi (Şimşek & Taşçı, 2003), akan bermanfaat bagi mereka daripada merugikan (Erdem & İşbaşı, 2001). Kepercayaan organisasi dapat dianggap sebagai lingkungan psikologis yang harus dihasilkan oleh partisipasi semua anggota organisasi.

Selain itu, kepercayaan organisasi sangat penting untuk pekerja sosial karena tugas-tugas pekerja sosial tidak dapat sepenuhnya dipelajari dari teori. Ada bidang pengetahuan tersembunyi yang bisa dipelajari dari pengawasan, di mana hubungan dengan penyelia

sangat penting (Birasnav, 2014). Karena pengawasan mencakup interaksi administratif, pendidikan, dan dukungan antara atasan dan bawahan, kepercayaan adalah faktor inti untuk mencapai pengawasan yang efektif (Isfahani & Boustani, 2014). Penelitian yang dikembangkan oleh (Leeman & Reynolds, 2012) melakukan kajian bagaimana upaya *outsourcing* organisasi dapat dipengaruhi oleh kepercayaan, dan bagaimana persepsi kepercayaan mempengaruhi retensi pembeli dari penyedia *outsourcing*. Hasil kedua penelitian ini mengkonfirmasi para ahli dan peneli sebelumnya bahwa *trust in organization* berpengaruh signifikan terhadap *employee intention* pada perusahaan. Seperti halnya penelitian oleh (Iqbal & Hashmi, 2015; Isfahani & Boustani, 2014), hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen bakat, retensi karyawan dan kepercayaan terhadap organisasi.

*Perceived Organizational Support (POS)* merupakan dukungan organisasi yang diterima oleh pegawai yang didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. (Man & Hadi, 2013) menyatakan *perceived organizational support* didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Sebuah perusahaan apabila ingin mempertahankan dan meningkatkan retensi karyawannya, maka perusahaan nantinya perlu meningkatkan *perceived organizational support* (Cahyana et al., 2013). Banyak penelitian sebelumnya menemukan antara *perceived organizational support* dengan *employee retention* dan *turnover intention* karyawan memiliki hubungan kuat (Ahmad & Azumah, 2004; Benlioglu & Baskan, 2014; Cahyana et al., 2013; Coyle-Shapiro, 1999; Fabre, 2009; Farasat & Ziaaddini, 2013; Gayathri, R., Sivaraman, G. G., & Kamalambal, 2012; Herzberg & Mausner, 1959; Ivanovic & Collin, 2008; Malthis &

Jackson, 2006; Man & Hadi, 2013; Neves & Eisenberger, 2012; Oster, 1995; Pankl et al., 2010; Phillips & Connell, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002; Stephen P. Robbins & Coulter, 2009; Wann-Yih & Htaik, 2011).

Dari diskusi uraian di atas, perlunya menutup ketimpangan atau gap (*address gaps in knowledge*) dari penelitian-penelitian sebelumnya terkait dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Employee Retention (Y)* dan mengaitkan dengan variabel eksogen yaitu *Career Development (X<sub>1</sub>)*, *Organizational Justice (X<sub>2</sub>)*, dan *Trust in Organization (X<sub>3</sub>)*. Penelitian ini mencoba dengan lebih memperluas cakupan penelitian (*expand knowledge*) dengan menambahkan variabel mediasi yaitu *Perceived Organizational Support (Z)* sebagai variabel mediasi.

Selain yang sudah diungkapkan di atas, penelitian ini juga bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris terkait determinan faktor yang secara dominan mempengaruhi *Employee Retention (Y)*, demi untuk mendapatkan hasil sebagai referensi agar dapat mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian sebelumnya, sekaligus menjadi bahan pertimbangan berbagai pihak dalam mengambil keputusan. Mengingat *Employee Retention (Y)* adalah merupakan salah satu permasalahan penting yang berpengaruh terhadap jalannya aktifitas suatu organisasi maka peneliti menetapkan judul penelitian “Model *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support: Analisis Career Development Practices, Organizational Justice, Trust in Organization* Pegawai Auditor pada Kantor BPKP”.

## **B. Permasalahan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diformulasikan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- 1) Terbatasnya jenjang karir pada jenjang jabatan struktural di lingkungan BPKP nampaknya memicu persaingan yang cukup tajam diantara para pegawai. Bagi pegawai yang tidak mendapatkan kesempatan jenjang karir yang bagus di BPKP mendorong niat untuk keluar atau mencari peluang ke luar instansi dengan pola pegawai dipekerjakan pada instansi lain.
- 2) Kebijakan dan praktik manajemen BPKP dalam melakukan rotasi atau mutasi termasuk 34 Perwakilan BPKP di daerah seringkali dirasakan tidak adil bagi sebagian pegawai BPKP. Mutasi ke lain daerah bagi pegawai BPKP secara umum mempunyai konsekuensi berpisah dengan keluarga sehingga kondisi ini dapat mengakibatkan ketidaknyamanan dalam bekerja bagi sebagian pegawai sehingga mendorong niat untuk keluar dari BPKP.
- 3) Pergeseran tugas dan fungsi BPKP dari pengawasan yang sifatnya represif menjadi pengawasan preventif dalam situasi masih maraknya tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) saat ini diduga menimbulkan permasalahan *trust* bagi pegawai terhadap keberadaan organisasi BPKP. *Trust* terhadap organisasi yang semakin berkurang dikhawatirkan dapat mendorong niat pegawai untuk keluar dari BPKP.
- 4) Dukungan organisasi yang tidak optimal atas kontribusi, kinerja, dan inovasi pegawai mengakibatkan timbulnya perasaan atau sikap tidak dihargai yang pada akhirnya muncul dorongan untuk keluar dari BPKP.

### **C. Pembatasan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang dan permasalahan penelitian di atas diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang sangat luas. Namun demikian karena adanya berbagai keterbatasan baik waktu maupun sumber daya maka penulis mempertimbangkan perlu pembatasan penelitian ini sehingga lebih jelas dan fokus. Dalam penelitian ini

masalah yang menjadi obyek penelitian dibatasi hanya pada pengaruh *Career Development Practices*, *Organizational Justice*, *Trust in Organisation* terhadap *Employee Retention* baik secara langsung maupun yang dimediasi melalui *Perceived Organizational Support* di lingkungan BPKP. Obyek dalam penelitian ini adalah para pegawai Auditor BPKP.

#### **D. Rumusan masalah**

Mengacu pada latar belakang masalah dan pembatasan masalah di atas, perumusan masalah yang akan dikaji melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Career Development Practices* berpengaruh terhadap *Employee Retention*?
2. Apakah *Organizational Justice* berpengaruh terhadap *Employee Retention*?
3. Apakah *Trust in Organization* berpengaruh terhadap *Employee Retention*?
4. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Employee Retention*?
5. Apakah *Career Development Practices* berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support*?
6. Apakah *Organizational Justice* berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support*?
7. Apakah *Trust in Organization* berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support*?
8. Apakah *Career Development Practices* berpengaruh terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support*?
9. Apakah *Organizational Justice* berpengaruh terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support*?
10. Apakah *Trust in Organization* berpengaruh terhadap *Employee Retention* melalui *Perceived Organizational Support*?

### **E. Tujuan penelitian**

Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi, menemukan dan mengkaji serta 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*.

### **F. Signifikansi Penelitian**

Berdasarkan pada uraian rumusan masalah dan tujuan penelitian yang dikemukakan di atas, maka hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi baik secara praktis maupun teoritis kepada berbagai pihak sebagai berikut:

#### **1. Kontribusi Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan mengenai penyebab atau pemicu terjadinya *employee retention* khususnya di

kalangan ASN Auditor pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dalam pelaksanaan tugasnya sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).

- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber referensi berkaitan dengan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian *Career Development Practices, Organizational Justice, Trust in Organization, Perceived Organizational Support, dan Employee Retention*.

## 2. Kontribusi Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi jajaran pimpinan BPKP dalam menyusun dan menetapkan strategi serta kebijakan untuk mempertahankan pegawai.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong implementasi praktik pengembangan karir pegawai, perlakuan manajemen terhadap pegawai, serta implementasi atas rencana tindak dalam membangun kepercayaan pegawai terhadap organisasi BPKP.

## G. Keaslian dan Kebaruan Penelitian (*State of the Art*)

Kebaruan penelitian atau *novelty* adalah komponen penting dalam sebuah penelitian yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi serta mampu memberikan masukan penting untuk memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi masyarakat atau instansi pemerintah. Kebaruan dalam penelitian atau *novelty* ini meliputi dua hal yaitu terkait dengan unit atau obyek analisis dan model konstelasi penelitian, masing-masing sebagai berikut:



## 1. Unit analisis

Berdasarkan penelaahan terhadap berbagai pengaruh dan beberapa penelitian terdahulu sepanjang pengetahuan penulis belum ditemukan penelitian yang sama yaitu mengenai pengaruh *Career Development Practices (CDP)*, *Organizational Justice (OJ)*, dan *Trust in Organization (TIO)* terhadap *Employee Retention (ER)* baik secara langsung maupun yang dimediasi oleh *Perceived Organizational Support (POS)* yang terjadi di lingkungan auditor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Pegawai auditor BPKP sebagai unit analisis merupakan responden yang unik untuk diteliti karena persentase pegawai yang keluar dan dipekerjakan di instansi lain cukup besar, berkisar antara 3,29% sampai dengan 6,13% selama enam tahun terakhir.

## 2. Model konstelasi penelitian

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu:

- 1) Penulis menggunakan variabel *Employee Retention (ER)* secara bersama-sama dianalisis dengan variabel *Perceived Organizational Support (POS)*, *Career Development Practices (CDP)*, *Organizational Justice (OJ)* dan *Trust in Organization (TIO)*. Adapun beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Paul et al., 2020) menggunakan 5 (lima) variabel independen yaitu *career opportunities*, *training development*, *performance appraisal*, *reward recognition* dan *recruitment and selection* dalam memprediksi pengaruh hubungannya dengan *turnover intention* melalui variabel mediasi *perceived organizational support (POS)*. (Y. W. Wong & Wong, 2017) menggunakan 3 (tiga) variabel independen yaitu *distributive justice*, *Trust in organization* dan *job security* untuk memprediksi

pengaruh dan hubungannya dengan *turnover intention* melalui yaitu *perceived organizational support (POS)* dan *affective commitment*. Beberapa penelitian sebelumnya antara lain dilakukan oleh (Arasanmi & Krishna, 2019; S. Azeez, 2017; Caron et al., 2020; Isa et al., 2018; Leeman & Reynolds, 2012; Yankeelov et al., 2009) menguji hubungan variable *career development, organizational justice, trust in organization* dan *perceived organizational support* masing-masing secara langsung dengan *Employee Retention* tanpa melalui variable mediasi.

- 2) Model konstelasi penelitian terhadap *Employee Retention* dengan menggunakan komposisi 4 variabel tersebut di atas dengan teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* versi *Smart Partial Least Square Path Modeling (Smart PLS,3.0)* pada pegawai auditor BPKP sepanjang pengetahuan penulis juga belum ditemukan sampai dengan saat ini.