

Pengendalian *Turnover Intention* pada Pegawai Kementerian X

Controlling Turnover Intention of the Employee Ministry X

Beny Agus Setiadi¹, R.N. Afsdy Saksono², Asropi³

^{1,2,3} *Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Indonesia*

ARTICLE INFO

Article History

Submitted : 30 September 2022
Final Revised: 18 October 2022
Accepted: 23 October 2022
Published:

Keywords:

Job satisfaction
Career clarity
Promotion
Turnover intention



This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license

Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya

A B S T R A C T

This study aims to find the right controlling to control turnover intention in employees at Ministry X. The focus is emphasized on how the organization as a career place provides opportunities for employees to survive and advance the organization. This study uses a qualitative approach with data obtained from Ministry X participants purposely based on criteria that have made a turnover, have a turnover intention, and are staff managers. Data analysis is done by reducing, presenting, and drawing conclusions. The results of this study indicate that the turnover intention factor tends to be determined by the encouragement of internal factors. The internal factors that often arise are conveyed by participants, namely job satisfaction related to employee career clarity and employee promotion opportunities. Controls that can be carried out are by 1) Implementing internal rules regarding job information so that there is no gap between position qualifications and current employee competencies; and 2) Making policies on employee career patterns and implementing succession plans based on a merit system. Contributions in this study contribute to the control of turnover intention in government institutions.

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengendalian yang tepat untuk mengendalikan *turnover intention* pada pegawai di Kementerian X. Fokus ditekankan pada bagaimana organisasi sebagai tempat berkarier memberikan kesempatan pegawai untuk bertahan dan memajukan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan data yang diperoleh dari partisipan Kementerian X secara purposif berdasarkan kriteria

yang telah melakukan turnover, memiliki turnover intention, dan pengelola kepegawaian. Analisis data dilakukan dengan mereduksi, menyajikan, dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor *turnover intention* cenderung ditentukan oleh adanya dorongan dari faktor internal. Faktor internal yang sering kali muncul disampaikan oleh partisipan adalah kepuasan kerja yang berhubungan dengan kejelasan karier pegawai serta peluang promosi pegawai. Pengendalian yang dapat dilakukan adalah dengan 1) Mengimplementasikan aturan internal mengenai informasi jabatan agar tidak terjadi kesenjangan antara kualifikasi jabatan dan kompetensi pegawai saat ini; dan 2) Membuat kebijakan pola karier pegawai dan melakukan rencana suksesi berdasarkan sistem merit. Kontribusi dalam penelitian ini memberikan sumbangsih mengenai pengendalian *turnover intention* di lingkungan instansi pemerintah.

Korespondensi tentang artikel ini dapat dialamatkan kepada Beny Agus Setiadi melalui e-mail: 1964002033@stialan.ac.id

Pegawai yang bekerja sebatas memenuhi kewajiban bekerja dan pegawai yang tidak berkinerja menjadi hal-hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi dan perlu adanya *treatment* untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi pegawai tersebut. Karena setiap pegawai merupakan aset berharga yang harus diberikan rasa aman dalam bekerja dan kesejahteraan yang diperlukan sehingga setiap pegawai merasa puas saat bekerja agar tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. Jika muncul keinginan untuk meninggalkan organisasi, perlu adanya tindakan pencarian informasi mengenai apa saja yang menyebabkan keinginan pindah tersebut muncul dan bagaimana dengan cara mengendalikan keinginan pindah atau *turnover intention*.

Berdasarkan data yang diperoleh dari unit kerja Kepegawaian Kementerian X, dalam kurun waktu 5 tahun terakhir hampir selalu ada pegawai yang melakukan *turnover* pada data berikut ini disajikan

data *turnover* pegawai yang melaksanakan proses pindah instansi:

Tabel. 1. Persentase Data *Turnover* ASN Kementerian X Tahun 2017 s/d 2021

Tahun	Jumlah Turnover	Jumlah ASN	%
2017	2	183	1,09%
2018	1	203	0,49%
2019	3	218	1,38%
2020	4	208	1,92%
2021	3	252	1,19%

(Agustus)

Sumber: Data Pegawai Kementerian X

Peningkatan persentase *turnover* setiap tahun memunculkan dugaan adanya *turnover intention* pada Aparatur Sipil Negara Kementerian X, hal ini menjadi perhatian khusus, mengingat pada sektor

publik mendapatkan pegawai tidak dapat dilakukan rekrutmen sewaktu-waktu harus melalui tahapan yang panjang untuk mendapatkan pegawai sesuai dengan PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Proses rekrutmen dengan tahapan yang panjang serta biaya pengembangan sumber daya aparatur yang telah dikeluarkan oleh instansi menjadi hal yang sangat berharga didapatkan oleh setiap pegawai dan timbal baliknya bagi organisasi adalah dengan memberikan kinerja baik dan inovasi yang mendukung tugas pokok, dan fungsi organisasi.

Adanya *turnover intention* yang muncul dalam diri pegawai pada studi awal menjadi peringatan bagi organisasi untuk meninjau kembali kebijakan ataupun evaluasi terhadap organisasi mengenai apa saja yang menyebabkan keinginan tersebut muncul karena idealnya organisasi memiliki pegawai yang dapat bekerja sebaik mungkin berdasarkan tugas pokok, dan fungsi yang dimiliki pada setiap jabatan terlebih dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman baik secara kesehatan fisik dan mental, kejelasan karier dan kesejahteraan setiap pegawai tanpa sempat berkeinginan untuk pergi dari organisasi. Pengendalian yang sesuai baik secara kebijakan berupa peraturan ataupun kesempatan untuk mempertahankan pegawai dengan cara apapun agar organisasi dapat menjalankan ritme kerja yang telah berjalan dengan baik tanpa terganggu dengan adanya *turnover* pegawai.

Beberapa penelitian mengenai *turnover intention* telah dilakukan dengan mengungkapkan mengenai determinan *turnover intention* yang telah dilakukan oleh organisasi pada sektor pemerintahan seperti yang telah dilakukan sebelumnya (Alemu & Gezimu, 2018) melakukan eksplorasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi adanya *turnover intention* pada pegawai Dire Dawa *Administration* di Ethiopia; (Pitts & Fernandez, 2001) melakukan penelitian dengan memberikan

gambaran adanya *turnover intention* di pegawai federal Amerika. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan telah dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dan masih sedikit pembahasan mendalam yang didasarkan pada kajian persepsi pada pegawai secara mendalam mengenai *turnover intention* serta bagaimana seharusnya organisasi membuat kebijakan yang memberikan kondisi yang memberikan rasa aman bagi pegawai dalam organisasi. Pegawai dalam setiap organisasi dapat memberikan manfaat yang sangat besar untuk dapat mencapai sasaran organisasi (Mondy, 2010). Sejalan dengan hal tersebut perlu pengelolaan pegawai untuk mencapai sasaran organisasi dengan melakukan manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari fungsi organisasi yang berkaitan dengan penempatan pegawai, pelatihan, pengembangan, motivasi dan pemeliharaan pegawai (De Cenzo & Robbins, 2010). Hal tersebut dilakukan oleh setiap organisasi untuk dapat mengelola sumber daya manusia tersebut dengan baik, maka sebaliknya ketika pengelolaan sumber daya manusia di persepsikan oleh pegawai dan mendapatkan kendala dan kendala tersebut tidak dapat menemui penyelesaian pegawai tersebut cenderung mencari alternatif lain dan melakukan *turnover* (Pitts & Fernandez, 2001).

Jackofsky dan Peter (Novliadi, 2007) *turnover* merupakan perpindahan pegawai dari pekerjaannya saat ini, Tett dan Meyer (Wibisono, 2017) *turnover* merupakan perilaku pegawai yang memiliki keinginan untuk berpindah atau keluar dari pekerjaannya saat ini secara sengaja dan diperdalam dengan penjelasan mengenai *turnover intention* dimana terdapat keinginan kuat dari dalam diri dan telah direncanakan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini. Lee (Varshney, 2014) juga menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah pemikiran secara subjektif pegawai pada organisasi tempat bekerja untuk mendapatkan kesempatan lain di luar

pekerjaan saat ini. Hal ini perlu diwaspadai karena (Griffeth et al., 2000) *turnover intention* dengan hasil bahwa niat atau keinginan untuk berhenti dalam suatu pekerjaan merupakan pemicu paling besar dari perilaku *turnover* sebenarnya. Jika *turnover intention* terealisasi dalam kenyataannya berakibat timbulnya kerugian pada organisasi. (Mello, 2011) Setiap organisasi pastinya akan melakukan investasi terkait pendidikan, pelatihan dan pengembangan pegawai, jika pegawai pergi akibatnya investasi yang sudah dikeluarkan tidak ada hasilnya bagi organisasi.

Menurut Mobley (1986) Indikator *turnover intention* terdiri dari tiga indikator : *Thinking of Quitting* yaitu Pegawai memiliki pemikiran untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya saat ini dan indikasi lain seperti pegawai mulai membanding-bandingkan apa yang diperoleh oleh teman pada organisasi lainnya; *Intention to Search* dimana pegawai telah memiliki usaha untuk mencari pekerjaan lain dengan mencari sumber informasi di media massa berupa lowongan pekerjaan di tempat lain ataupun mencari informasi dengan menanyakan syarat untuk pindah ke organisasi lain; *Intention to Quit* dengan pegawai mulai memiliki keinginan untuk keluar dengan menunjukkan tingkah laku tertentu yang menunjukkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Sampai pada keinginan keluar tersebut dapat dipastikan berhenti dari organisasi.

Kepuasan kerja menjadi faktor yang dominan pada *turnover intention* pegawai, dalam penelitian Mowday, Michael dan Spector, Arnold dan Fieldman (Prawitasari, 2016) menemukan tentang pegawai yang semakin memiliki rasa tidak puas mengenai pekerjaannya memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan *turnover*. Luthans (2006) menyebutkan enam dimensi dalam kepuasan kerja yaitu Pekerjaan itu sendiri dengan diberikan kesempatan berkembang untuk

mendapatkan pembelajaran, pengalaman dan mampu menerima bentuk tanggung jawab pekerjaan; Gaji yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan; Kesempatan Promosi yang memiliki hubungan dengan promosi jabatan dan pengelolaan karier pegawai; Pengawasan dimana terdapat hubungan antara atasan dan bawahan, pengawasan dalam pekerjaan dan pemberian *reward* dan *punishment* untuk dapat mendukung kualitas kerja pegawai; Rekan Kerja hubungan antara sesama pegawai; Kondisi Kerja dimensi ini mencakup mengenai suasana, *tools*, dan tata ruang tempat bekerja. (Robbins, 2008) reaksi terhadap persepsi negatif terhadap kepuasan kerja salah satunya yaitu *Exit* dimana sebagai simbol ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

Indikator dan faktor turnover intention tersebut yang menjadi bahan evaluasi organisasi untuk bagaimana memiliki strategi pengendalian mengenai turnover intention pegawai. Karena dampak yang ditimbulkan pada pegawai yang melakukan turnover atau berpindah ke instansi lain menyebabkan organisasi yang telah memberikan investasi kepada pegawai baik berupa pembinaan pegawai secara *coaching*, *mentoring* serta pendidikan dan pelatihan yang telah dikeluarkan oleh organisasi kepada pegawai tidak dapat dirasakan dampaknya langsung oleh organisasi. Dengan adanya dampak yang merugikan pada organisasi sehingga perlu adanya pengendalian mengenai turnover intention bagi pegawai di Kementerian X agar dapat menanggulangi munculnya indikator dan faktor-faktor mengenai *turnover intention*.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan model kebijakan yang tepat untuk dapat mengendalikan *turnover intention* pada pegawai di Kementerian X. pada konteks penelitian ini maka tinjauan dalam perspektif individu akan lebih

banyak dialami berdasarkan pernyataan partisipan terutama dalam penyebab *turnover intention* serta pengendalian *turnover intention* agar dapat menjadi rujukan kepada Kementerian X ataupun instansi pemerintahan lainnya.

Metode

Metode studi kasus digunakan untuk penelitian dengan cara menyelidiki kasus secara lebih detil dalam suatu program, keadaan, kegiatan, proses pada sekelompok ataupun secara individu. Studi kasus juga dilakukan karena dapat meneliti secara menyeluruh dan dapat meneliti mengenai fenomena-fenomena mengenai adanya permasalahan sosial. Studi kasus memiliki kekuatan karena dapat berhubungan langsung dengan sumber data utama seperti wawancara, langsung dan telaahan data sekunder menggunakan dokumen. Metode studi kasus digunakan dalam penelitian ini karena adanya fenomena terkait adanya *turnover intention* pada pegawai di Kementerian X.

Pengumpulan Data dan Partisipan

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan cara yang didapatkan dari berbagai sumber, yaitu: Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari sumber data secara langsung pada partisipan. Data sekunder juga dibutuhkan dalam penelitian ini untuk menggunakan data-data terkait kepegawaian yang terdapat pada Kementerian X; Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yang digunakan adalah wawancara pada partisipan yang bekerja pada Kementerian X sebanyak 2 Partisipan, Pegawai yang telah melakukan *turnover* dari Kementerian X sebanyak 3 Partisipan, serta pengelola kepegawaian baik pengambil kebijakan dan pejabat teknis masing-masing 1 orang dan telaahan dokumen yang berupa data pegawai,

laporan tahunan mutasi dan jabatan, serta peraturan dan keputusan yang berhubungan dengan pengelolaan pegawai.

Pengolahan dan Analisis Data

Data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dengan melakukan klasifikasi data pada data wawancara dan telaahan dokumen dan selanjutnya dilakukan validiasi data dengan cara melakukan triangulasi untuk meningkatkan kredibilitas dan akurasi data yang didapatkan dengan cara triangulasi sumber dengan cara membandingkan informasi yang disampaikan oleh partisipan penelitian dan triangulasi metode dengan membandingkan hasil telaahan data dengan data hasil wawancara untuk melakukan kroscek data yang diperoleh saat wawancara.

Analisa data bergerak diantara perolehan data, reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Kegiatan yang dilakukan dalam penelitian untuk melakukan analisis data yaitu dengan melakukan penyusunan data, memasukkan data ke dalam unit-unit secara teratur, mencari pola, dan menemukan bagian-bagian penting yang akan muncul dalam kesimpulan. Analisa data dilakukan untuk menyusun data hasil wawancara pada setiap partisipan dengan melakukan wawancara dengan berpikir kronologis setiap partisipan, hal ini dilakukan untuk dapat mengetahui sebab - akibat munculnya *turnover intention* pada diri partisipan dan memunculkan pengetahuan yang dalam (insight) tentang bagaimana sebaiknya Kementerian X dapat mempertahankan pegawai.

Hasil

Berdasarkan hasil wawancara ada dampak mengenai *Turnover* yang terjadi di Kementerian X dengan adanya dampak yang dihadapi oleh organisasi seperti yang disebutkan oleh partisipan 7 sebagai

pengambil kebijakan dalam pengelolaan kepegawaian yang menyampaikan bahwa:

Dampak dari seseorang yang pindah instansi itu sangat berpengaruh tidak hanya dari unit kerjanya tetapi juga berpengaruh bagi Kementerian (...) itu sendiri, kenapa karena kami itu khususnya biro umum sebagai pengelola SDM (sumber daya manusia) itu sudah mempersiapkan pegawai ini secara kompetensi baik itu secara assessment, melalui diklat maupun jenjang karier yang bersangkutan. Karena pegawai yang pindah instansi tidak hanya dari staf atau pelaksana terkadang memang sudah yang memiliki jabatan struktural atau fungsional dia berkeinginan atau sudah melakukan ijin pindah instansi, karena kenapa aset yang hilang itu untuk kami membangun kembali atau mencetak satu orang yang pergi pindah instansi itu sangat lama prosesnya baik itu diklat ulang bagi pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu. Bukan hanya kerugian dari sisi SDM tapi secara cost dari yang dikeluarkan Kementerian (...) sendiri itu sangat-sangat dibilang merugikan sehingga mungkin ketika ada pegawai yang ingin melakukan pindah instansi itu perlu pertimbangan matang. (Partisipan 7)

Dampak yang dihasilkan memberikan kerugian terhadap instansi sehingga hal tersebut perlu adanya strategi untuk dapat mengendalikan *turnover intention* yang terjadi di Kementerian X. Namun sebelum membahas mengenai pengendalian perlu diketahui mengenai faktor-faktor apa saja yang menyebabkan hal tersebut untuk dapat memberikan strategi pengendalian yang sesuai dengan kebutuhan pada Kementerian X. Agar dampak terjadinya *turnover* dapat diminimalisir.

Kesempatan Promosi

Hasil penelitian ini memunculkan faktor yang berkaitan dengan *turnover intention* bagi pegawai Kementerian X yang ditunjukkan pada kepuasan kerja pegawai menjadi hal yang sering muncul untuk disampaikan oleh partisipan sebagai pemicu adanya *turnover intention* yang

berhubungan dengan adanya peluang untuk promosi yang menyampaikan bahwa:

(...) masih ada kesenjangan karir bagi teman-teman yang dari PNS dengan bapak bapak atau ibu-ibu yang dari TNI Polri (...) (partisipan 1)

(...) terkait promosi ya kan aku udah ikut assessment disini, terus tapi apa yang menghambat aku tidak bisa berkembang disini setiap promosi aku gak bisa, masuk bursa bisa tapi buat goal itu gak bisa ak selalu bertanya kenapa gak bisa (...) (partisipan 2)

(...) Saya mengalami enak dan gak enaknyanya ini, kalau sekarang ya itulah salah satu pertimbangan saya berniat melakukan pindah instansi itu karena tidak ada support dari pimpinan terkait jabatan, terkait tugas dan kegiatan yang dilakukan (Partisipan 3)

pada pernyataan lainnya partisipan 3 juga menyebutkan hal yang hampir serupa mengenai kesempatan promosi.

Tentu saja, tentu saja ada salah satunya begini ya jelas jelas, kita kan punya informasi jabatan posisi di jabatan ini untuk PNS tapi nyatanya tidak seperti itu bisa diduduki atau dijabat oleh non PNS biar bagaimanapun yaitu akan berimbas ke PNS PNS yang lain yang ada, terlepas dari kompetensi dan sebagainya, faktanya itu ini jabatan PNS tapi diduduki oleh orang yang non PNS (Partisipan 3)

(...) Kalau untuk di struktural menurut saya agak lebih berat ya, beratnya itu ya karena di Kementerian (...) itu kan terdiri dari berbagai macam institusi ya ada dari instansi pemerintahan lain yang bekerja disini. bukan tidak bisa bersaing tapi ada juga beberapa jabatan yang memang sudah di pos untuk TNI atau untuk Polri jadi tidak bisa berharap banyak gitu dari kita yang karyawan organik gitu. Jadi ruangnya sempit gitu untuk masuk di dalam itu. (Partisipan 6)

Hal tersebut juga diakui oleh pengelola kepegawaian pada pejabat teknis yang mengakui kondisi tersebut muncul dari pegawai-pegawai yang menyampaikan hal tersebut kepadanya

tapi ini berdasarkan curhatan dari mereka ya. Mereka untuk mendapatkan jabatan itu agak susah, karena yang dapat itu langsung dari TNI dan Polri. karena hasil wanjakti internal mereka itu yang dikirimkan ke kami itu. Kalau untuk pengisian posisi kosong itu biasanya ketika rapat tim penilai kinerja kita sandingkan dengan pegawai Kementeraian (...), karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama ya namun ketika kompetensinya disandingkan menurut pimpinan itu lebih mumpuni itu berasal dari TNI atau Polri. tapi untuk kesempatan, ada sih kesempatan namun banyak yang merasa pegawai untuk mendapatkan jabatan disini itu susah berbeda dengan diluar. (Partisipan 4)

Untuk melakukan triangulasi data dengan menyandingkan data wawancara dan disampaikan juga data telaahan dokumen dengan data promosi berdasarkan laporan mutasi dan jabatan Tahun 2021 yang telah dihimpun oleh peneliti yang memunculkan data pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Data Promosi pada Jabatan Struktural Pegawai Kementerian X Tahun 2021.

Jabatan Struktural	Tahun 2021		
	Promosi		
	TNI	Polri	ASN
JPT Madya	6	0	0
JPT Pratama	8	3	0
Administrator	9	2	2
Pengawas	1	0	5

Pengelolaan Karier

Selain peluang untuk promosi yang dimiliki oleh pegawai di Kementerian X juga hal yang dikeluhkan adalah mengenai pengelolaan karier pegawai. dalam hasil wawancara menunjukkan mengenai pengelolaan karier pegawai didasarkan pada kebijakan pimpinan.

menurut saya pengelolaan karier di Kementerian (...) itu tergantung dari political will pimpinan jadi arah anginnya

pimpinan bergerak ke mana itulah harus diikuti pola karirnya mana ya seperti contoh ketika dulu saya awal masuk di Kementerian (...) itu untuk posisi di jabatan pimpinan tinggi Pratama setingkat eselon 2 itu masih banyak didominasi oleh personil ASN Tapi saat sampai berjalannya waktu hingga saat ini ini sepertinya Mulai dah mulai didominasi oleh yang dari personel TNI maupun Polri jadi ya memang sudah ada slot slotnya saat ini untuk jabatan TNI Polri tapi aturannya memang belum ada dan saya rasa ketika akan me legalitaskan aturan itu juga akan sangat susah karena akan banyak benturan kepentingan yang akan terjadi (Partisipan 1)

Kalau disini yang saya ketahui kalau bisa dibahasakan oleh pegawai disini itu hafalan, pimpinan itu Cuma kayak hafalan dia melihat pegawai itu disatu bidang ya udah dia patokin pegawainya disitu, nggak ada yang Namanya ini, oh karirnya itu harusnya seperti ini, seperti ini, nggak. Mungkin kalau aku mikirnya mungkin pimpinan mencari aman karena dia sudah menemukan sosok yang cocok dibagian ini jadinya di pantekin lah itu disitu. Jadi kariernya disitu-situ aja jadi dianggap kamu sudah menguasai disitu, gak ada lagi selain kamu, Cuma kamu yang bisa, itu yang aku rasakan dari 2015 sampai 2021. (Partisipan 2)

Nah itu juga yang menjadi pertanyaan saya, karena apa saya juga ngalamin, tahun 2014 itu saya di rotasi di biro hukum padahal background saya kan bukan dibidang hukum. Kenapa kok aneh banget gitu, sedangkan kan hukum itu kayak matematika gitu ilmunya itu khusus lain ketika kita bicara tentang ilmu administrasi atau ilmu manajemen masih lebih umum gitu ya, dan kebijakan yang diambilnya itu saya juga pertanyakan kok bisa, sedangkan kita sudah punya acuannya injab dan seharusnya itu menjadi acuan pegawai dalam rangka promosi dan rotasi jabatan di Kementerian (...). (Partisipan 3)

Nah yang saya tau, seharusnya itu kan kolaborasi ya antara ortala dan kepegawaian yang diatur di permenpan tahun 2017 tentang pola karier itu kan memang belum keliatan gitu draft atau konsepnya, jadi ya pola kariernya belum keliatan gitu, contohnya aja teman-teman kita yang jadi auditor memang penempatan awalnya di inspektorat malah karir selanjutnya dipindah di unit yang lain yang tusinya itu jauh dari

tugas sebelumnya menjadi auditor, gak tau kalau sekarang ya kalau dulu masih belum terarah gitu pola karir pegawai. (Partisipan 5)

(...) Cuma yang saya tau pastinya ya yang saya rasain, konseling konsultasi sepertinya agak susah karena ada tembok yang tinggi gitu rasanya, karena saya rasa percuma nih ngomong ke kepegawaian karena gak akan ada solusi yang bisa menyelesaikan permasalahan tersebut karena memang yang dihadapi itu lebih tinggi daripada yang dihadapi kepegawaian itu. Jadi temboknya itu ya macam-macam gak Cuma dari unit kerja saya tapi dari unit kerja lain juga, di kepegawaian kan juga masih ada atas-atasnya lagi gitu kan. Misalnya kata-kata omongan kasar atau perilaku kasar gitu kalau misalnya saya ngadu ke kepegawaian juga sepertinya gak ada jalan keluar deh. misalnya itu yang sering di alamin oleh teman-teman gitu. Jadi misalnya berbicara dengan pengelolaan karir atau yang lainnya udah malas duluan gitu. Karena untuk permasalahan sederhana aja kemungkinan besar gak akan dapat solusi gitu. (Partisipan 6)

Keputusan Menteri X yang mengatur mengenai informasi jabatan pada jabatan struktural JPT (Jabatan Pimpinan Tinggi) Pratama, Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas menyebutkan syarat kepangkatan yang hanya tertera pada PNS (Pegawai Negeri Sipil) namun pada keadaan eksisting saat ini jabatan tersebut telah terisi oleh non-PNS (TNI/Polri).

Apresiasi Kerja

Pemberian apresiasi kerja juga dapat meningkatkan kepuasan kerja setiap pegawai dan dapat memberikan dampak positif untuk adanya reward dan punishment pada setiap pegawai.

Kalau apresiasi gini, apresiasi aku gak bilang gak ada cuman kurang. Jadi gini internalnya untuk yang ruang lingkupnya kecil aja, kita itu tim ya kerja itu ya lembur atau apa gitu ya kan cukup bilang, kita gak perlu reward yang materi ya atau apa cukup bilang terima kasih ya lelah kita itu ya yang sudah terbalas, Cuma disini itu kurang kata

makasih pun itu kurang disini jadi mereka menganggap begini itu sudah tupoksi kamu itu udah tanggung jawab kamu jadi ya udah, udah gitu aja ya memang tupoksi tapi kalau kita sudah melebihi batas tupoksi sampai kita itu udah dapat rewardnya misalnya kita kemarin itu dapat award atau apa mustinya kan ada lah ucapan cuman ucapan deh itu kurang disini (Partisipan 2)

Kalau itu tergantung pimpinannya, ada pimpinan yang tidak memperlakukan bahkan mendorong mendukung kita tapi ada juga pimpinan yang ya udahlah kayak gitu support nggak gitu, ini juga gak kayak ya udahlah gitu(...) (Partisipan 3)

terkait apresiasi mungkin itu salah satu kelemahan di lingkungan kementerian (...) juga ya, gak ada sih apresiasinya, mungkin hanya ya karena itu keberhasilan unit gitu jadi sebenarnya malah banyaknya penyalahan ada beberapa karena gara gara ortala ini jadi begini tapi itu juga hanya sedikit tapi secara general itu penilaian birokrasi telah berjalan dengan baik tapi yang kurang memang sosialisasi dari pejabat terkait yang berdampak yang kurang. Jadi apresiasi cenderung tidak ada. Sebenarnya untuk penyederhanaan birokrasi ini kan sesuatu yang tidak kita harapkan apalagi yang sudah struktural ya kalau dari pimpinan sih saya kira tidak ada ya karena itu pelaksanaan tugas ya jadi ya sudah selesai ya sudah tanpa ada apresiasi lebih lanjut. (Partisipan 5)

Tidak ada apresiasi disini, jadi disini yang menjadikan saya nambah bulat untuk pindah. Disini orang yang bekerja dan orang yang gak bekerja rasanya sama aja, kedua yang gak bisa bekerja atau yang berkasus disini perlakuannya sama aja seperti yang memiliki beban kerja yang lebih atau yang tidak ada beban kerja itu perlakuannya sama aja dari pimpinan unit kerja atau bahkan di kementerian (...) itu sendiri. (Partisipan 6)

Pengendalian Turnover Intention

Adanya *turnover intention* pada pegawai Kementerian X maka perlu untuk adanya pengendalian yang dilakukan. Beberapa hal yang disampaikan oleh partisipan perlu menjadi pertimbangan organisasi untuk adanya perbaikan seperti yang disampaikan oleh pegawai yang telah

melakukan *turnover* pada partisipan 5 yang menyebutkan bahwa:

kita setiap bulan itu melakukan aktifitas itu sudah harian dan sudah tersistem dan dukungan sistemnya juga sudah bagus lalu di tiap bulannya juga kita melakukan kuesioner kinerja, ada juga 360 kita menilai rekan kerja selevel, atasan, bawahan juga kalau sudah punya bawahan. Dari sistem tersebut BKD (Badan Kepegawaian Daerah) itu mengelola jadi setiap pegawai itu masuk di kuadran yang mana jadi kan kuadran itu ada 1-9 gitu ya, kalau yang sangat bagus ya 9, itulah yang menjadi dasar promosi dan mutasi di unit pemprov (...) jadi ya tidak berdasarkan keinginan pimpinan si ini harus kesini jadi ya harus disesuaikan dengan background pendidikan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang saya harapkan itu juga itu yang dilakukan di Kementerian (...) tidak hanya karena kedekatan kepada pimpinan saja seseorang itu bisa lolos promosi tapi juga berdasarkan kompetensi yang dia miliki. (Partisipan 5)

Pada partisipan lainnya menyebutkan saran yang sesuai untuk kementerian X agar dapat mengendalikan *turnover* yang terjadi seperti:

Seperti yang disampaikan asdep saya seharusnya pegawai jika memang tugasnya melakukan satu pekerjaan ya udah satu pekerjaan aja yang dilakukan itu sepanjang harinya sesuai dengan bidang tugasnya atau sesuai dengan job desc (tupoksi) masing-masing jabatan. Sehingga tidak ada tambahan diluar tupoksi apalagi yang dikerjakan diluar job desc lebih banyak. (Partisipan 6)

Pekerjaan yang dilakukan di luar *job description* (Tugas, Pokok, dan Fungsi) menyebabkan adanya tambahan tugas yang menyebabkan tugas utama menjadi dikesampingkan sehingga perlu adanya evaluasi pekerjaan. selain evaluasi pekerjaan diperlukan juga adanya evaluasi setiap jabatan yang diduduki oleh pegawai terlebih pada jabatan struktural dimana jabatan tersebut menjadi pimpinan unit kerja organisasi, seperti yang disampaikan oleh partisipan:

Maksudnya gini setiap pekerjaan kan ada reward dan punishmentnya begitu juga dengan jabatan ya kalau eselon 4 kan sudah pejabat dia sudah punya tanggung jawab lebih boleh dong dia di evaluasi apakah dia masih layak ditempatkan di posisi itu atau dia sudah tidak layak ditempatkan di posisi itu berartikan bisa dia nonjob (...) evaluasi tiap pegawai, evaluasi pimpinan itu perlu lah kayak dulu waktu aku di swasta di evaluasi kita pegawai nanti pimpinan juga di evaluasi masih layak atau tidak, jadi semuanya semangat gitu, takut juga lepas jabatan. Kalau disini mau aku nggak masuk, mau aku nggak kerja tetep jabatan aku disini, jadi jangan dijadikan disini itu seolah olah kantor itu kayak di rumah dia sendiri saking menganggapnya ini keluarga kok keblabasan, kasihan anak-anak baru itu kasihan dapat contohnya yang kurang bagus, kalau misalnya dapat contoh yang bagus kan anak-anak baru semangat kerjanya karena ada contoh. (Partisipan 2)

Pada pejabat teknis pengelola kepegawaian menyebutkan bahwa belum ada strategi yang dimiliki oleh Kementerian X untuk mengendalikan adanya *turnover* seperti yang disampaikan oleh partisipan 4:

Saat ini dari pimpinan juga belum ada proses moratorium untuk proses pindah instansi, kita juga belum ada peraturan mengenai mutasi. Seperti berapa lama pegawai boleh mengajukan proses pindah instansi berbeda dengan CPNS saat ini yang memiliki kontrak untuk bekerja selama 10 tahun. Kalau kita berusaha untuk mencoba untuk membuat nyaman pegawai di unit kerja ya, namun setiap unit kerja kan berbeda ya kadang ada unit kerja yang enak ataupun kurang begitu. Kalau untuk strateginya sendiri di kita belum mempersiapkan, dan selama pimpinan memberikan ACC jadi kita melaksanakan arahan dari pimpinan tersebut. (Partisipan 4)

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh pengambil kebijakan pada pengelola kepegawaian:

Mungkin strategi yang pertama adalah, kedepan akan ada peraturan menteri ataupun nantinya kebijakan tertulis apabila pegawai yang mau melakukan pindah instansi harus memiliki minimal beberapa tahun untuk dibolehkan pindah instansi dengan syarat dan ketentuan khusus pastinya yang nantinya

memang akan dikaji ulang oleh stake holder lain didalam (...) baik itu bagian hukum atau bagian organisasi dan tatalaksana juga bagian kepegawaian, yang kedua mungkin nanti adanya reward bagi pegawai (...) itu sendiri. Reward yang dimaksudkan bukan berarti harus kategori uang ya tapi paling tidak melihat kompetensi yang dipunya baik dari diklat, sisi pendidikan atau dari sisi promosi banyak kesempatan - kesempatan yang (...) bisa berikan sehingga motivasi dari pegawai untuk dapat bekerja di kementerian X untuk merasa mempunyai kementerian X dan untuk memajukan kementerian X itu benar-benar bisa diwujudkan oleh kementerian X sendiri dan mendapat apresiasi kepada pegawai di lingkungan kementerian X sendiri (Partisipan 7)

Berdasarkan telaahan dokumen telah ada surat pernyataan yang mengenai kesediaan untuk mengabdikan di Kementerian X dan tidak dapat mengajukan pindah tugas dengan alasan apapun sekurang-kurangnya selama 10 (sepuluh) tahun sejak TMT Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan PNS dimana disebutkan pada pasal 52 bahwa setiap CPNS yang melamar dan dinyatakan lulus harus menyetujui surat pernyataan tidak dapat mengajukan pindah sekurang-kurangnya sepuluh tahun.

Pembahasan

Dampak *turnover* yang terjadi di Kementerian X berdampak tidak hanya pada unit kerja terkecil bahkan menyebabkan beberapa hal seperti : Pegawai yang telah disiapkan kompetensinya untuk kemajuan organisasi di masa depan menjadi hilang, lamanya proses menciptakan pegawai pengganti yang memiliki kualitas yang setara dengan yang pergi, dan investasi yang telah dilakukan berupa pendidikan dan pelatihan pegawai dengan tujuan untuk membuat kontribusi kepada organisasi dengan inovasi dan hasil kerjanya menjadi tidak

terwujud dikarenakan pegawai yang melakukan *turnover*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Park, Boyle, Bergguist, Vincent, & Nancy, 2014) salah satu dampak terjadinya *turnover* memiliki relevansi secara keuangan seperti adanya biaya perkerutan dan pelatihan pada pegawai. selain hal tersebut, ada juga biaya-biaya yang tidak berkaitan dengan keuangan seperti berkurangnya produktivitas dan penurunan kualitas layanan (Waldman, Kelly & Smith., 2004). Namun disatu sisi yang lain ada juga dampak positif bagi organisasi ketika *turnover* terjadi pada pegawai yang memiliki kualitas dibawah rata-rata (Kadiman & Indriana, 2012).

Untuk dapat mengurangi dampak tersebut perlu adanya identifikasi mengenai faktor apa yang menyebabkan *turnover* pegawai. berdasarkan hasil penelitian faktor kepuasan kerja menjadi hal yang sering kali muncul disampaikan oleh partisipan. Faktor kepuasan kerja pegawai pada penelitian ini menunjukkan hasil yang sering muncul terutama pada beberapa dimensi mengenai kepuasan kerja seperti kesempatan promosi (Luthans, 2006) dimana promosi menjadi penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk pengembangan karier pegawai untuk mewujudkan pengelolaan karier yang baik kepada setiap pegawai dalam organisasi.

Kesempatan promosi, pengelolaan karier pegawai serta apresiasi kerja menjadi hal yang sering kali disampaikan oleh partisipan, promosi merupakan wujud kemampuan organisasi untuk dapat mengembangkan karier seorang pegawai dan dalam sudut pandang lain promosi jabatan memperlihatkan bahwa organisasi mampu untuk menciptakan regenerasi dalam organisasi. Seperti yang disampaikan oleh partisipan 3 dimana tidak adanya dukungan dari pimpinan untuk kesempatan promosi pegawai belum diberikan sehingga memicu terjadinya *turnover intention* dan dilanjutkan dengan

turnover. Pada pernyataan partisipan lainnya menunjukkan adanya kesenjangan karier bagi PNS daripada non-PNS yang bekerja di Kementerian X. Hal ini dapat menurunkan motivasi bagi PNS di Kementerian X untuk dapat bertahan pada organisasi. Seperti pada penelitian (Annisa dan Frianto, 2019) dimana pengembangan karier yang dilakukan oleh organisasi terhadap pegawai memberikan motivasi pegawai untuk dapat melakukan tugas dengan baik. (Dialoke & Adighije, 2017) juga menyebutkan bahwa promosi pegawai dapat memberikan motivasi untuk bekerja dengan penuh semangat dan antusiasme yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. dan lebih buruk lagi kesempatan promosi menjadi faktor yang signifikan dapat mempengaruhi pegawai untuk melakukan *turnover* (Alemu & Gezimu, 2018).

Pengelolaan karier pegawai pada setiap organisasi terlebih organisasi pemerintah seharusnya memiliki kebijakan yang mengatur mengenai beberapa hal dalam mempertimbangkan pengisian jabatan seperti adanya: peta jabatan, informasi jabatan, standar kompetensi jabatan, pola karier dan pengembangan karier pegawai. Partisipan menunjukkan promosi dan pengelolaan karier didasarkan pada *political will* pimpinan karena jika disandingkan dengan adanya kebijakan yang telah ditetapkan di lingkungan Kementerian X mengenai keputusan Menteri X mengenai informasi jabatan pada salah satu Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama disebutkan pengisian menggunakan kepangkatan yang dimiliki oleh PNS dengan mensyaratkan pangkat minimal Pembina Utama Muda (IV/b) sedangkan pada data yang diperoleh jabatan tersebut diisi oleh non-PNS yang memiliki pangkat kemiliteran atau kepolisian seperti yang tersaji pada data tabel 2. Data Promosi pada Jabatan Struktural Pegawai Kementerian X pada Tahun 2021. Hal ini bertolak belakang pada amanat UU Nomor 5 Tahun 2014

mengenai Aparatur Sipil Negara dimana pada pasal 109 yang menyebutkan bahwa prajurit TNI dan anggota Polri dapat mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi di instansi pemerintahan tertentu disesuaikan dengan kompetensi dan peraturan yang berlaku. Dan pada UU nomor 34 tahun 2004 menyebutkan bahwa alat negara dibidang pertahanan serta UU nomor 2 tahun 2002 bahwa peran Polri sebagai alat negara dibidang keamanan dan ketertiban masyarakat. Jika mengacu ketiga peraturan perundang-undangan tersebut non-PNS yang menduduki jabatan sipil dapat menyesuaikan dengan perannya dalam undang-undang. Pengambilan kebijakan yang dapat diambil oleh pimpinan unit kerja dengan disandarkan pada peraturan dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dapat menjadi alternatif strategi yang dapat diambil oleh Kementerian X untuk dapat mengendalikan *turnover intention* pegawai, karena hal tersebut dapat terlihat adanya komitmen pemimpin organisasi dalam mengambil peran mentaati ketentuan bersama yang telah ditetapkan. Karena pemimpin memegang peranan penting terhadap keberhasilan pemerintahan berjalan (Asropi, 2020) Sejalan dengan tersebut penelitian Nuramansyah (2011) menyebutkan bahwa keteladanan dari pemimpin organisasi yang dibutuhkan untuk dapat memberikan dampak kepada pegawai adalah dengan turut serta mematuhi peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pada partisipan lainnya menunjukkan belum adanya regenerasi atau suksesor pegawai untuk dapat menggantikan posisi jabatan ketika pegawai tersebut telah memiliki kesempatan untuk promosi, sehingga pegawai yang memiliki kesempatan untuk promosi menjadi tertahan karena tidak ada pegawai selain partisipan penelitian yang mampu untuk mengerjakan pada tugas tersebut. Suksesor pada organisasi merupakan hal yang penting karena pimpinan unit kerja sebagai

mentor dapat menciptakan generasi penerusnya untuk dapat menjadi pemimpin dalam lingkungan unit kerja terkecil seperti pada jabatan struktural pengawas di Kementerian X dan berlanjut pada jenjang struktural lain di atasnya. Hal tersebut sangat diperlukan oleh organisasi untuk menyusun rencana suksesi karena hal tersebut dapat membantu Kementerian X untuk dapat memastikan keberlanjutan jenjang karier setiap pegawai di masa depan pada jabatan manajerial dan menjadikan pedoman bagi setiap pegawai untuk pengembangan dalam jabatan manajerial (Rakhmawanto, 2020)

Selain hal tersebut partisipan lainnya merasa pengelolaan karier di Kementerian X juga belum dapat terlihat karena pegawai diberikan rotasi dan promosi tidak didasarkan pada kompetensi pegawai. hal ini juga bertentangan pada UU Nomor 5 tahun 2014 pada pasal 1 yang menyebutkan bahwa kebijakan dan manajemen ASN didasarkan pada adanya kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dilakukan secara adil dan tanpa melihat kondisi fisik pegawai sehingga kebijakan tersebut biasa disebut dengan sistem merit. (Prasodjo & Rudita, 2014) sistem merit pada prinsipnya merupakan pegawai yang bekerja dalam pemerintahan diangkat dan diberhentikan atas dasar standarisasi serta ujian yang objektif atau adil dengan melihat prestasi ataupun kemampuan pegawai. Pengembangan karier ASN menurut (Rakhmawanto, 2020) pada promosi jabatan saat ini masih menggunakan cara yang telah lampau dengan *closed career system* belum pada pendekatan baru dengan *open career system* dimana menggunakan prinsip keadilan yang nyata dapat diwujudkan. Pengangkatan pegawai dalam jabatan masih banyak dilakukan oleh penentu kebijakan yaitu pejabat pembina kepegawaian (PPK) dengan adanya dominasi *stakeholders* sehingga tidak melihat mengenai kompetensi pegawai untuk menerapkan pengembangan karier

yang berprinsip merit. Pengendalian yang dapat dilakukan oleh Kementerian X sebenarnya dapat mengacu kembali terhadap ketentuan yang telah ada dengan landasan UU mengenai ASN dimana Promosi dan Pengelolaan karier pegawai dilaksanakan menggunakan pedoman sistem merit baik dari jabatan struktural terkecil yaitu Pengawas, Administrator hingga pada Jabatan Pimpinan Tinggi baik pratama maupun madya. dan turunan undang-undang tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah mengenai manajemen PNS pada pasal 199 yang menyebutkan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) perlu merencanakan kelompok suksesi dan diumumkan dalam sistem informasi ASN.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas terlihat mengenai dampak adanya *turnover* dimana organisasi yang kehilangan sumber daya manusia atau dalam hal ini pegawai perlu untuk menyiapkan ulang generasi selanjutnya namun membutuhkan waktu dan anggaran yang mahal. Untuk menghindari hal tersebut perlu adanya identifikasi mengenai munculnya *turnover intention* pada pegawai di Kementerian X. Kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan adanya peluang promosi, pengelolaan karier, dan apresiasi kerja menjadi pemicu partisipan dalam penelitian ini memiliki *turnover intention*. pengendalian *turnover intention* pada Kementerian X yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Mengimplementasikan aturan internal mengenai informasi jabatan agar tidak terjadi kesenjangan antara kualifikasi jabatan dan kompetensi pegawai saat ini; dan
- 2) Membuat kebijakan pola karier pegawai dan melakukan rencana suksesi berdasarkan sistem merit.

Penelitian selanjutnya dapat mengungkapkan lebih beragam mengenai

faktor terjadinya *turnover intention* dalam setiap organisasi disertai dengan pengendalian sehingga dapat menjadi rujukan pengambil kebijakan pengelola kepegawaian pada organisasi.

Daftar Pustaka

- Alemu, B. F., & Gezimu, S. G. (2018). Cause of employee's turnover intention in government bureaus in Ethiopian: The case of Dire Dawa Administration. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(6), 40–45. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.8.6.2018.p7854>
- Annisa, W.P. & Frianto, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*. 7 (2).1-10.
- Asropi. (2020). Sustainable development in local government: A lesson from Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(10), 579–593.
- De Cenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2010). *Human Resources Management*. New Jersey: Wiley.
- Dialoke, I., & Adighije, P. J. N. (2017). Effects of Career Growth on Employees Performance : A Study of Non-Academic Staff of Michael Okpara University of Agriculture Umudike Abia State, Nigeria. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 5(7), 8–18. <https://doi.org/10.12816/0037246>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Kadiman & Indriana, D. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nyonya Meneer Semarang). *Juraksi*, 1 (1), 57-72.
- Luthans, Freed. (2006). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi Offset: Jakarta.
- Mello, J.A. (2011). *Strategic Human Resource Management*. 3rd Ed, OH:Sout Western Cengage Learning.
- Mobley, W.H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo
- Mondy, W. R. (2010). *Human Resource Management 11th Edition*. Pearson:London.
- Novliadi, F. (2007). *Ferry Novliadi : Intensi Turnover Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan Dan Kepuasan Kerja*. Universitas Sumatera Utara.
- Nurmansyah, S. R. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar*. Penerbit Universitas Lancang Kuning: Pekanbaru.
- Park, S.H., Boyle, D.K., Bergquist-Beringer S., Staggs, V., & Dunton, N.E. (2014). Concurrent and Lagged Effects of Registered Nurse Turnover and Staffing on Unit-Acquired Pressure Ulcers. *Health Services Research*. 49 (4): 1205 - 1225. <https://doi.org/10.1111.1475-6773.12158>
- Pitts, D., & Fernandez, S. (2001). *So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention*

among U.S. Federal Employees.
751–760.

- Prasodjo, E., & Rudita, L. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara : Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1), 13–31.
- Prawitasari, A. (2016). Faktor-faktor yang Mempengaruhi pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 4(2). 177–186.
- Rakhmawanto, A. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14(1), 1–16. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/242/201>
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi; edisi 12th*. Salemba Empat: Jakarta.
- Varshney, D. (2014). Impact of Self Concept on Turnover Intention : an Empirical Study Faculty of Economics and Administration. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(10), 87–96.
- Waldman, J.D., Kelly, F.K., Arora, S., & Smith, H.L. (2004). The Shocking Cost of Turnover in Health Care. *Health Care Management Review*, 29 (1),2-7.
- Wibisono, P. S. H. (2017). Bagaimana Turnover Intention Generasi Millennial Dan Non Millennial Dipengaruh Meaning of Work Dan Job Satisfaction (Studi Pada Bagian Administrasi Pts a, Jakarta). *Jurnal Manajemen*, 14(2), 152–169. <https://doi.org/10.25170/jm.v14i2.785>