

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian ini terkait analisis turnover intention (Keinginan untuk pindah) pegawai di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan yang ditinjau dari kepuasan kerja, usia dan lama bekerja, budaya organisasi, komitmen organisasi serta beban kerja adalah sebagai berikut:

1) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang muncul dari hasil wawancara menyebutkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang sering kali muncul pada terjadinya *turnover intention*. terlebih pada penegakkan aturan internal mengenai informasi jabatan belum diterapkan sepenuhnya oleh pengambil kebijakan terutama pada saat proses promosi pegawai masih terdapat kepentingan individu ataupun pada kelompok tertentu karena proses promosi belum dilakukan secara terbuka melalui seleksi.

2) Usia dan Lama Bekerja

Berdasarkan data yang telah tersaji pada faktor usia dan lama bekerja pegawai di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan tidak menjadi faktor penentu *turnover intention* dalam pengambilan keputusan pegawai untuk melakukan *turnover*.

3) Budaya Organisasi

Belum adanya budaya organisasi yang melekat sesuai dengan ciri khas Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan sehingga memunculkan pernyataan yang beragam dari persepsi informan mengenai budaya organisasi serta belum terdapat dokumen tentang budaya organisasi yang terdapat di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan.

4) Komitmen Organisasi

Komitmen setiap pegawai Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sudah sangat baik terlebih pada pegawai-pegawai yang memiliki *turnover intention* serta pegawai dalam proses melaksanakan *turnover*. Di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan belum adanya Peraturan/ Keputusan/ Pedoman/ Petunjuk Teknis/ Petunjuk Pelaksanaan mengenai Pemberian Reward dan Punishment untuk dapat memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja luar biasa melalui mekanisme yang disepakati secara bersama.

5) Beban Kerja

Beban kerja yang dimiliki sebagian besar informan pada penelitian mengeluhkan mengenai beban kerja yang terlalu berat yang dibebankan kepada pegawai karena lebih banyak tugas tambahan yang diberikan daripada tugas pokok yang dimiliki setiap jabatan. Pekerjaan tambahan yang diberikan oleh pimpinan unit kerja tidak terbagi rata sehingga pegawai merasa memiliki beban kerja yang lebih besar daripada pegawai lainnya hingga berdampak pada penurunan kesehatan pegawai.

6) Strategi Pengendalian Turnover intention

Strategi pengendalian *turnover intention* dilakukan pada setiap faktor yang menentukan *turnover intention* sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja

Pengelola kepegawaian melaksanakan amanat Kepmenko Polhukam Nomor 74 tahun 2017 tentang informasi jabatan untuk setiap pengisian jabatan dan peluang promosi yang terbuka dengan menyelenggarakan seleksi untuk menduduki jabatan struktural baik bagi ASN dan Non ASN.

2. Budaya Organisasi

Perlu adanya pedoman tentang budaya organisasi di lingkungan Kemenko Polhukam dengan core values BerAKHLAK untuk seluruh ASN.

3. Komitmen Organisasi

- Komitmen keberlanjutan perlu diterapkan dengan membuat kebijakan mengenai talent pool agar terbentuk kaderisasi atau suksesor pada organisasi, sehingga perlu untuk disiapkan dengan pengembangan karier setiap pegawai serta perlu sistem aplikasi pengelolaan karier pegawai untuk mendapatkan profil pegawai di Kemenko Polhukam.
- Komitmen afektif perlu adanya evaluasi berkala seperti melaksanakan assessment kepada setiap pejabat sebagai antisipasi tingkat jenuh, kompetensi dan potensi pejabat.
- Komitmen normatif perlu adanya kejelasan mengenai denda pada syarat ikatan dinas yang telah ditetapkan.

4. Beban Kerja

Unit kerja perlu menyusun analisis beban kerja serta analisis jabatan untuk melakukan evaluasi jabatan dalam rangka menghitung beban kerja yang dimiliki oleh setiap unit kerja di Kemenko Polhukam.

B. Saran

Dari hasil penelitian dapat diketahui permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam membentuk adanya *turnover intention* serta strategi pengendalian *turnover intention* di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan saat ini sehingga diperlukan alternatif perbaikan diantaranya adalah:

1. Perlunya menegakkan aturan internal mengenai informasi jabatan dan menjadi pedoman anggota tim penilai kinerja untuk memutuskan pegawai yang menduduki suatu jabatan dengan mengedepankan sistem merit seperti amanat dalam undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
2. Pengisian jabatan struktural dilakukan dengan cara melakukan seleksi yang kompetitif untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi yang berkualitas untuk menduduki jabatan-jabatan strategis di Kemenko Polhukam.

3. Pengelola kepegawaian perlu menyusun dan ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) mengenai pola karier pegawai agar pegawai mendapatkan gambaran mengenai masa depan karier setiap pegawai.
4. Peta jabatan yang tersedia saat ini perlu dilakukan evaluasi jabatan oleh setiap unit kerja di Kemenko Polhukam dengan pembuatan Analisis Beban Kerja (ABK) dan Analisis Jabatan (Anjab) untuk dapat menyesuaikan dengan kondisi saat ini.
5. Budaya organisasi dipedomani oleh seluruh pegawai dengan menerapkan perilaku BerAKHLAK sesuai dengan core values ASN seperti yang resmi diluncurkan oleh Presiden Republik Indonesia dengan membuat buku pedoman pada unit yang mengelola organisasi dan tata laksana.
6. Kebijakan berupa aturan yang mengatur mengenai pemberian Reward dan Punishment perlu ditetapkan oleh Kemenko Polhukam dalam rangka memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja luar biasa melalui mekanisme yang disepakati secara bersama serta memberikan punishment bagi pegawai yang tidak berkinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
- Amstrong, Michael. (2003). *Strategic Human Resource Management* (terjemahan edisi Indonesia). PT. Bhuana Ilmu Populer: Jakarta.
- Arianto, Andi. (2017). *Pengaruh Reward Terhadap Turnover intention dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening (studi pada karyawan Golongan I dan II Pabrik Gula Djatiroto)*. Malang: Repository Universitas Malang.
- Arshad, Hidayati & Fadilah Puteh. (2015). Determinants of Turnover intention Among Employees. *Journal of Administrative Science*. 12 (2).
- Ayu, Astri Purwati, dkk. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Beban Kerja terhadap Turnover intention Karyawan. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8 (3), 370-381.
- Aziz, F.A. dan Sri Raharso. (2014). Pengaruh Work Engagmenet Terhadap Employee Service Innovative Behavior: Kajian Empiris di Minimarket. Indonesia:30th Industrial Research Workshop and National Seminar.
- Badan Kepegawaian Negara. (2019). Mengajukan Pindah Sebelum 10 Tahun Sejak Diangkat PNS, Dianggap Mengundurkan Diri. <https://www.bkn.go.id/berita/mengajukan-pindah-sebelum-10-tahun-sejak-diangkat-pns-dianggap-mengundurkan-diri> (diakses 19 September 2021)
- Bergiel, E.B. et al. (2009). Human Resource Practices, Job Embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219. <https://doi.org/10.1108/01409170910943084>
- Caroline, Yohana Iskandar & Rianto, Dedi Rahadi. (2021). Strategi Organisasi Penanganan Turnover Melalui Pemberdayaan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*. 19 (1), 102-116.

- Chen, Y.C., et. Al. (2010). Structural Investigation of the Relationship Between Working Satisfaction and Employee Turnover. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 6 (1).
- Decenzo, David A & Stephen P. Robbins. (2010). *Human Resource Management*. New Jersey:Wiley.
- Dessler, Gary. (2010). *Human Resource Manegement*. Pearson Education:London.
- Felek, Belay A. & Selam G.G. (2018). Cause of Employees' Turnover intention in Government Bureaus in Ethipian : The Case of Dire Dawa Administration. *European Journal of Business and Management*. 10 (13), 40-45.
- Fishbein, M., and Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co. <https://people.umass.edu/aizen/pubs/book/ch7.pdf>
- Griffeth, Rodger W, et al. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover Update, Moderator and Research Implications for the Next Millenium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hancock, P.A. & Meshkati, N. (1988). *Human Mental Workload*. Elsevier Science Publisher B.V: Netherlands.
- Hanjani, A.R., & Singgih, M.L. (2019). Workload Analysis at Biro Human Capital to Increase Productivity. *IPTEK Journal of Preceedings Series*. 0 (5). 404. <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2019i5.6377>
- Hom, Peter W. & Rodger W. Griffeth. (1991). Structural Equations Modeling Test of Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Anayalsis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3),350-366. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.350>
- Hom, Peter W. & Rodger W. Griffeth. (2001). *Retaining Valued Employees*. California: Sage Publication, Inc.

- Irvan, Achmad D.P., dkk. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Intensi Turnover di PT Benua Penta Global Medan. *Jurnal Insight Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Jember*. 16 (1) 174-187.
- Irwandy. (2007). Faktor-faktor yang berhubungan dengan beban kerja perawat di Unit Rawat Inap RSJ Dadi Makassar Tahun 2005. Magister Administrasi Rumah Sakit. Program Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat: Universitas Hasanuddin.
- Jahangir, N., et. al. (2006). The Impact of Social Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employees Turnover Intention. *South Asian Journal of Management*. 13 (4) 72.
- Johartono dan Widuri, R. (2013). Analisa Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover intention Karyawan Kantor Konsultan Pajak di Surabaya. *Jurnal Tax & Accounting Review*. 2 (2): 1-13.
- Khan, I., dkk. (2014). The Impact of Organizational Commitment on the Intention to Leave among the Academiciansin Higher Educational Institutions in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4 (2): ISSN: 2222-6990.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308–328. doi:10.1108/CCIJ-11-2016-0074
- Komang, I Budiasa. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Banyumas:CV. Pena Persada.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Penerbit Andi Offset.
- Macintosh, E.W. & Doherty, A. (2010). The Infulence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Sport Management Review*. 13 106-117.

- Mamewe, L. (2015). Stres Kerja Serta Iklim Organisasi Serta Pengaruhnya terhadap Turnover intention. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 3(4), 358-371. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jrbm/article/view/10571>
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2010) *Human Resource Management*. 13th Edition, South-Western College Publishing, Ohio.
- Maya, Herlinda K.S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Karyawan Institusi “X” di Kediri. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan* (2) 12016, 15-30. https://www.researchgate.net/publication/327293598_Pengaruh_Budaya_Organisasi_Dan_Gaya_Kepemimpinan_Otoriter_Terhadap_Loyalitas_Melalui_Kepuasan_Kerja_Dan_Stres_Kerja_Karyawan_Institusi_X_Di_Kediri/fulltext/5b8761fb299bf1d5a7312221/Pengaruh-Budaya-Organisasi-Dan-Gaya-Kepemimpinan-Otoriter-Terhadap-Loyalitas-Melalui-Kepuasan-Kerja-Dan-Stres-Kerja-Karyawan-Institusi-X-Di-Kediri.pdf
- Mello, JA. (2011). *Strategic Human Resource Management*. 3rd Ed, OH:South Western Cengage Learning.
- Mobley, W.H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo
- Mondy, Wayne R. (2010). *Human Resource Management* 11th Edition. Pearson:London.
- Molenaar, K., et.al. (2002). Corporate Culture: a study of firms with outstanding construction safety. *Professional safety*. 18-27.
- Mulie, Halle Michael & Gezahegn Sime. (2018). Determinants of Turnover intention of Employees Among the Academic Staffs (The Case of Some Selected Ethiopian Universities). *Journal of Economics and Sustainable Development*. 9 (15).
- Munandar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press.

- Munandar. (2010). Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja. BPFE:Yogyakarta.
- Nasution, Hafifah dan Fitriany. (2012). Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Audit dan Tipe Keprabdian terhadap Skeptisme Profesional dan Kemampuan Auditor dalam Mendeteksi Kecurangan. Jurnal dan Prosiding Simposium Nasional Akuntansi, Vol. 15.
- Novliadi, Ferry. (2007). Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja. Makalah. Universitas Sumatera Utara Repistory.
- Nur, Bambang C., & Harsono, Mugi. (2020). Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengayaan, dan Rotasi Pekerjaan pada Kinerja Karyawan. Jurnal Penelitian Humaniora Yogyakarta. 25 (1), 36-44.
- Nurmansyah, S.R. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar. Unilak Press. Pekanbaru.
- Park, J.S., and Kim, T.H. (2009) Do Types of Organizational Culture matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention. *Leadership in Health Services*. 22 (1) 20-38.
- Pitts, David, et.al. (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover intention Among U.S. Federal Employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-760.
- Prajab, Abudllah Korano. (2018). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Turnover intention pada Pegawai Aviation Security (AVSEC) di Bandara X. Thesis. Universitas Mercu Buana Yogyakarta.
- Prawitasari, A. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover intention Karyawan Pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 4 (2).
- Qothrunnada, Kholida. (2022). Ratusan CPNS Mengundurkan Diri, Ini Deretan Sanksi yang Menanti. *detikFinance*. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6096287/ratusan-cpns-mengundurkan-diri-ini-deretan-sanksi-yang-menanti>.

- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi*; edisi 12th. Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2013). *Perilaku Organisasi*; edisi 15th. Salemba Empat: Jakarta.
- Sriramesh, K., dkk. (1996). Observatuin and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and Their Relationship to Public Relations. *Journal of Public Relations Research*. 8(4):229-261.
- Sutanto, Aftono. (2002). Peran Budaya Organisasional untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis FE Universitas Ahmad Dahlan*. 6 (2).
- Tewal, Bernhard, dkk. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung : CV. Patra Media Grafindo.
- Ucho, et.al. (2012). Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3 (11), 378-387
- Varshey, Deepanjana. (2014). Impact of Self-Concept on Turnover intention: An Empirical Study. *American International Journal of Contemporary Research*. 4(10), 87-96
- Wardhana, Aditya. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Karyamanunggal Lithomas.
- Wayan, Ni Mujiati & A.A. Sagung Kartika Dewi. (2016). Faktor-Faktor yang Menentukan Intensi Turnover Karyawan dalam Organisasi. *Jurnal Ilmiah Forum Manajemen*, 14 (2), 56-63.
- Widjaja, D.C, dkk. (2008). Analisis Persepsi Employee Empowerment Terhadap Employee Turnover intention di Hotel X, Kupang, Nusa Tenggara. *Jurnal Manajemen Perhotelan*. 4:72-84.



LAMPIRAN

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA



**POLITEKNIK
STIA LAN**
J A K A R T A

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

Jl. Administrasi II Pejompongan, Jakarta Pusat 10260
Telp. 5347085, 5328496, 5326396, Fax.53651793, 5329996
Email : politeknik@stialan.ac.id, Website : www.stialan.ac.id

Nomor : 1947/STIA.1.1.1/PPS.02.3 Jakarta, 11 November 2021
Sifat : Biasa
Lampiran : Proposal Penelitian Tesis.
Hal : Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa
Program Magister Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta

**Yth. Kepala Biro Umum Kementerian Koordinator Bidang
Politik, Hukum, dan Keamanan**

Jl. Medan Merdeka Barat No.15, Jakarta Pusat

Bersama ini dengan hormat kami informasikan, bahwa salah satu mahasiswa kami :

Nama : Beny Agus Setiadi
NPM : 1964002033
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis *Turnover Intention* (Keinginan Untuk Pindah) pada
Pegawai Kemenko Polhukam

akan melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis di Instansi Ibu.

Sehubungan dengan itu, kami mohon perkenan Ibu untuk memberikan ijin dan membantu mahasiswa tersebut mendapatkan bahan-bahan/data/informasi yang dibutuhkan.

Atas perkenan, bantuan dan kerjasama Ibu, kami ucapkan terima kasih.



Wakil Direktur I Bidang Akademik,

Mala Sondang Silitonga
Mala Sondang Silitonga

Tembusan :

1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Kajur Administrasi Publik;
3. Kaprodi Program Magister Terapan.



**KEMENTERIAN KOORDINATOR
BIDANG POLITIK, HUKUM, DAN KEAMANAN
REPUBLIK INDONESIA**

**JALAN MEDAN MERDEKA BARAT NOMOR 15, JAKARTA 10110
TELEPON (021) 3521121, 3520145; FAKSIMILE (021) 34830612**

Nomor : B-3668/HM03.03/12/2021
Sifat : -
Hal : Pemberian Izin Penelitian

Jakarta, 21 Desember 2021

Yth. Wakil Direktur I Bidang Akademik
Lembaga Administrasi Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta
Jl. Administrasi II Pejompangan, Jakarta Pusat
Telp. 5347085, 5328496

Merujuk Peraturan Menteri Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan Nomor 1 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan serta surat Wakil Direktur I Bidang Akademik Politeknik STIA LAN Jakarta Nomor: 1947/STIA.1.1.1/PPS.02.3 tanggal 11 November 2021 perihal Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta.

Sehubungan hal tersebut di atas, pada prinsipnya kami memberi izin penelitian kepada mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta, sebagai berikut:

Nama : Beny Agus Setiadi
NPM : 1964002033
Jurusan : Administrasi Publik/S-2

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.



Kepala Biro Umum,

Emah Liswahyuni, S.Sos., M.Si