

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Turnover merupakan tingkat dimana karyawan berhenti dan meninggalkan perusahaan (Dessler, 2013). Sementara menurut Cascio (2003) *turnover* adalah keluarnya karyawan dari perusahaan secara permanen. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Mobley, Horner dan Hollingsworth, dalam Grant dkk, 2001). Robbins (2006) menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya.

Fenomena *turnover* menjadi masalah bagi perusahaan ketika karyawan berprestasi tinggilah yang keluar perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru (Robbins, 2008). Akan

tetapi ada kalanya *turnover* berdampak positif bagi perusahaan apabila yang keluar adalah karyawan yang memiliki kinerja rendah. Dengan adanya *turnover* yang dilakukan oleh karyawan yang kurang berpotensi akan memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk merekrut karyawan baru yang lebih berpotensi (Mobley, 2011).

Selain berdampak terhadap organisasi, *turnover* juga berdampak terhadap karyawan yang masih bertahan. Banyaknya rekan kerja yang keluar dari perusahaan secara sukarela (*voluntary turnover*), membuat karyawan yang masih bertahan untuk mengevaluasi kembali pekerjaannya lalu menentukan apakah ia akan keluar mengikuti jejak rekan-rekannya atau tetap bertahan di perusahaan. Akan tetapi jika yang banyak terjadi adalah *involuntary turnover* sedangkan karyawan masih ingin tetap bertahan, maka ia akan berusaha meningkatkan kinerjanya agar tidak diberhentikan oleh perusahaan.

Gejala awal terjadinya *turnover* biasanya ditandai dengan adanya keinginan untuk pindah yang biasa disebut *turnover intentions* (intensi keluar). Menurut Zeffane (2003) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengikatkan diri pada organisasi (Jimad, 2011). Lebih lanjut Harnoto (2002) menjelaskan bahwa *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar

tata tertib kerja, dan keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

Tidak hanya pada instansi swasta, kejadian *turnover* juga bisa terjadi pada instansi pemerintah meskipun jumlahnya relatif lebih sedikit dibandingkan pada instansi swasta. Pemberhentian karyawan pernah terjadi di Pemerintah Kota (Pemkot) Surakarta. Menurut data Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Surakarta bahwa dari tahun 2013 hingga 2016, Pemkot Surakarta telah memberhentikan PNS sebanyak 10 orang. Selain itu pemberian hukuman disiplin berupa pembebasan jabatan sebanyak 4 orang dan menurunkan pangkat sebanyak 15 orang. Dari sekian banyak perilaku indisipliner yang paling banyak terjadi adalah mangkir (bolos kerja dan sering datang terlambat), yang mana perilaku tersebut merupakan salah satu indikasi *turnover intention*.

Perilaku pegawai bolos kerja terungkap dari data inspeksi dadakan (sidak) yang dilakukan Bidang Pembinaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Surakarta selama tahun 2015 sebagai berikut:

Tabel 1. Data Sidak BKD

Waktu	Target	Jumlah pegawai	Pegawai absen tanpa keterangan sah	Apel pagi	Tidak apel pagi
Sabtu, 28 Feb.	5 kec. & 1 kel.	568 orang	41 orang		
Selasa, 1 Sept.	5 kec. & 2 kel.	406 orang	63 orang	28 SKPD	9 SKPD
Selasa, 8 Sept.	19 kel. & 7 UPTD	226 orang	49 orang	17 SKPD	9 SKPD

Bagan di atas menunjukkan bahwa setiap ada inspeksi dadakan (sidak) yang dilakukan oleh Bidang Pembinaan Pegawai BKD Surakarta, banyak pegawai yang absen tanpa keterangan sah, selain itu banyak SKPD yang tidak menghadiri apel. Ketika petugas sidak menanyakan hal tersebut kepada pegawai yang masih ada di kantor, mereka cenderung menutup-nutupi dengan alasan yang terkesan dibuat-buat misal alasan tugas lapangan. Apabila ditilik lebih jauh lagi tidak jelas tugas lapangan apa dan dimana lokasinya. Kemudian perilaku pegawai datang terlambat ke kantor sering dikeluhkan oleh masyarakat yang membutuhkan layanan administrasi kependudukan di tingkat kelurahan maupun kecamatan. Pegawai baru datang jam delapan atau sembilan pagi padahal jam kerja dimulai jam tujuh pagi (interview Kasubid Pembinaan Pegawai).

Indikasi *turnover intention* selain perilaku bolos kerja dan datang terlambat tersebut di atas juga terlihat dari pegawai yang kurang antusias dalam bekerja. Ketika peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa pegawai yang sedang menjalani hukuman berupa penurunan pangkat, ada indikasi tidak kerasan di tempat kerja sehingga ingin dimutasi ke unit kerja lain. Seperti yang terjadi pada Sdr. PM (48 tahun) selaku Pengadministrasi Umum di Kelurahan. Sdr. PM tidak masuk tanpa keterangan yang sah selama 26 hari. Oleh karena itu Sdr. PM mendapatkan hukuman disiplin tingkat sedang yakni penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun dan dipindah ke Kelurahan lain. Sdr. PM mengakui bahwa ia sering mangkir kerja karena saat di unit kerja sebelumnya ia merasa diajukan, ada *gap* sosial di kantornya, dan teman-temannya cenderung individualis. Apabila ada pegawai yang sedang menganggur tidak berinisiatif

membantu teman lain yang masih menumpuk pekerjaannya. Ia tidak mendapat tugas apapun dari atasan, sehingga daripada di kantor ia pulang ke rumah membantu istrinya berjualan. Setelah dikonfirmasi ke atasannya memang benar bahwa Sdr. PM tidak diberi tugas karena tidak bisa mengoperasikan komputer, padahal tugas banyak menggunakan aplikasi komputer. Atasan merasa Sdr. PM kurang memiliki motivasi untuk belajar.

Kejenuhan bekerja di kantor juga dialami oleh Sdr. BS (55 tahun) sebagai Kasi Pemberdayaan Masyarakat di Kelurahan. Ia merasa tidak diperlakukan dengan adil karena sebelumnya ia pernah mendapat hukuman disiplin, yakni pemindahan tugas dari jabatan Kasi di Dinas Pariwisata beralih ke Kasi di Kelurahan. Sejak saat itu, ia menjadi kurang bersemangat dalam bekerja. Laporan dari atasan kinerja Sdr. BS tidak optimal. Di kantor ia hanya duduk, membaca koran, kadang meninggalkan kantor saat jam kerja, bahkan bolos kerja selama 5 hari berturut-turut. Sdr. BS menyatakan tidak betah bertugas di unit kerja saat ini dan ingin dimutasi ke unit kerja lain.

Berbagai fenomena tersebut di atas menggambarkan gejala *turnover intention* pada PNS Surakarta. Para pegawai memang belum melakukan tindakan keluar dari instansi tempat mereka bekerja, akan tetapi secara emosional dan mental pegawai tersebut telah keluar dari instansi tempat mereka bekerja. Seperti yang diungkapkan Berry (2010) bahwa saat keinginan pengunduran diri seseorang timbul, individu tersebut sebenarnya telah memulai suatu proses pengunduran diri, walaupun nanti pada akhirnya individu tersebut tidak jadi mengundurkan diri dari organisasi. Apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau

yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik.

Mobley (2011) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* dibagi menjadi faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi aspek lingkungan dan aspek individu. Sedangkan faktor internal meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan karir.

Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya organisasi ini. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap organisasi pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Budaya organisasi dalam lingkup instansi pemerintahan diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tanggal 25 April 2002 tentang budaya kerja aparatur negara. Budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan

perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya. Oleh karena itu, budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Nilai-nilai yang diusung Pemkot Surakarta tertuang dalam visi Walikota Surakarta yaitu “Solo berseri tanpa korupsi untuk mewujudkan masyarakat 3 WMP (*Wasis, Waras, Wareg, Mapan dan Papan*) dengan membangun 5 Budhaya (budhaya hidup gotong royong, budhaya memiliki, budhaya merawat, budhaya menjaga, budhaya mengamankan kota solo dan isinya)”. Nilai-nilai tersebut diharapkan terinternalisasi dalam diri setiap pegawai dan mampu mengaplikasikannya dalam bekerja sehari-hari sebagai abdi negara dan masyarakat.

Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi di lingkup Kecamatan dan Kelurahan Kota Surakarta, peneliti menyebarkan kuesioner *Organizational Culture Inventory* (OCI). Hasil analisa OCI terungkap bahwa budaya yang paling menonjol terdapat pada dimensi *Passive Defensive Style* meliputi aspek *conventional* (2,12), *dependent* (2,00), *avoidence* (1,83), dan *approval/passive* (1,71). Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai masih menganut budaya konservatif, tradisional, dan terkontrol oleh sekat meja kerja. Para pegawai diharapkan untuk konform, mengikuti aturan, dan membuat kesan yang baik. Tingkat ketergantungan pegawai yang tinggi terhadap rekan kerja, pengabaian terhadap tugas dan tanggung jawab, cenderung pasif dan kurang adanya inisiatif dalam bekerja.

Hasil analisa OCI di atas selaras dengan sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja sehari-hari. Kasubid Pembinaan Pegawai BKD Surakarta mengatakan bahwa banyak pegawai yang kerjanya terlalu terpaku pada program kerja tertulis dan kurang inisiatif untuk melakukan inovasi pekerjaannya. Salah satu contohnya adalah Sie Budaya dan Agama biasanya hanya bekerja saat ada *event* besar yang berkaitan dengan budaya atau agama, diluar *event* itu biasanya mereka menganggur. Sebenarnya Sie. Budaya dan Agama bisa saja melakukan pekerjaan lain misal mendata semua masjid di wilayah kerjanya lalu membina perkembangan aktivitas masjid secara kontinue. Namun hal seperti itu tergantung pada inisiatif masing-masing pemangku jabatan. Bila hal itu tidak dilaksanakan tidak ada masyarakat yang protes dan tidak ada evaluasi berkala dari atasan. Oleh karena itu pegawai yang bersangkutan merasa aman apabila sering meninggalkan kantor saat jam kerja. Kurang adanya inisiatif dan kreativitas dari dalam diri pemangku jabatan serta tidak adanya evaluasi berkala dari atasan menyebabkan kinerja pegawai yang tidak optimal.

Selain faktor budaya organisasi, *turnover intention* juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja. Robbins (2008) mengistilahkan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Ketidakpuasan para pegawai terungkap dari data *Organizational Effectiveness Inventory* (OEI) pada dimensi *Human Resourche Management*

(HRM) meliputi aspek *reward* (1,38), *selection* (1,25), *punishment* (0,94), dan *training* (0,75). Hal tersebut menunjukkan bahwa sangat jarang pemberian *reward* bagi pegawai berprestasi atau menunjukkan kinerja yang sangat baik, sistem seleksi pegawai baru belum optimal antara kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan bidang pekerjaannya, penerapan hukuman kurang efektif dan kurang memberikan efek jera, serta kurangnya pelatihan dan pengembangan diri bagi pegawai.

Para pegawai menyatakan ketidakpuasan mereka dalam hal pemberian *reward and punishment* terkait dengan data *finger print*. Diberlakukannya *fingerprint* sebenarnya sangat membantu pimpinan unit kerja masing-masing dalam mengontrol kedisiplinan bawahannya. Dengan adanya sanksi berupa potongan gaji yang terakumulasi setiap bulan, dinilai cukup efektif menekan tingkat keterlambatan di pagi hari dan mengurangi tingkat bolos di siang hari (pulang terlebih dahulu sebelum jam kerja berakhir). Akan tetapi aturan tersebut hanya merujuk pada jam kehadiran pagi hari dan jam pulang saja, sehingga pegawai yang bolos selama jam kerja tidak tersentuh sanksi potongan tersebut. Pemberlakuan aturan potong gaji tersebut juga dinilai kurang tepat sasaran. Tidak jarang yang terkena potongan malahan pegawai yang rajin dan kinerjanya bagus, hanya saja sering terlambat datang ke kantor dikarenakan alasan yang benar-benar penting (misal mengantar anak sekolah terlebih dahulu, rumahnya jauh dari kantor, dsb). Akhirnya yang bersangkutan pasrah ketika potongan gajinya terakumulasi banyak di setiap akhir bulan. Di samping itu sangat jarang

pemberian *reward* bagi pegawai yang kinerjanya bagus (FGD Pengelola Pegawai Kecamatan dan Kelurahan Kota Surakarta).

Menurut Robbins (2006) karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya melalui empat cara sebagai berikut: Pertama, keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di tempat lain. Kedua, bekerja dengan seenaknya misal datang terlambat, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja. Ketiga, membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah. Keempat, menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik.

Berdasarkan pemaparan Robbins tersebut di atas, para pegawai mengekspresikan ketidakpuasan dengan cara membicarakan kepada atasan agar kondisi tersebut dapat berubah. Lalu atasan menyampaikan hal tersebut kepada Bidang Pembinaan Pegawai BKD Surakarta agar segera dibuat regulasi yang tepat.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut: Apakah budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan dengan *turnover intention* PNS Surakarta?

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada PNS Surakarta
2. Menguji hubungan budaya organisasi dengan *turnover intention* pada PNS Surakarta
3. Menguji hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada PNS Surakarta

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini akan memberikan kontribusi dan memperkaya kajian teori dalam bidang psikologi industri dan organisasi, khususnya berkaitan dengan *turnover intention*, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Jika umumnya kajian dilakukan pada konteks bisnis dan industri yakni perusahaan swasta, maka kajian penelitian ini dilakukan dalam lingkup birokrasi pemerintahan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini akan memberi manfaat untuk beberapa pihak, yaitu:

- a) Bagi Pemerintah Kota Surakarta, diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan masukan dalam rangka memperbaiki budaya

organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga dapat menekan tingkat *turnover intention* pegawai

- b) Bagi peneliti lain, dapat dijadikan referensi untuk mengadakan penelitian sejenis atau mengembangkan lagi penelitian ini sehingga menambah wacana yang sudah ada sebelumnya

D. Keaslian Penelitian

Penelitian terkait *turnover intention* sudah banyak dilakukan peneliti baik di dalam maupun di luar negeri menggunakan metode kualitatif maupun menguji hubungan antar variabel. Studi kualitatif *turnover intention* dilakukan oleh beberapa peneliti luar negeri untuk mengetahui penyebab dan efek *turnover intention* beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Anantha Raj A. Arokiasamy (2013), Brooks C. Holtom et al (2008), Huang-Wei Su et al (2011), dan Henry Ongori (2007). Kemudian kajian hubungan *turnover intention* dengan variabel lain seperti variabel pertumbuhan organisasi pernah dilakukan oleh Fahad Abdali (2011), hubungan *turnover intention* dengan efisiensi organisasi dilakukan oleh Muhammad Naeem Tariq (2013), lalu hubungan *turnover intention* dengan prinsip-prinsip motivasi oleh Lucie & Hana (2013). Selain itu penelitian *turnover intention* di dalam negeri juga pernah dilakukan oleh Dyah Ayu Puri Palupi (2011) yang mengkaji hubungan *turnover intention* dengan dimensi Human Resource Management (HRM) antara lain penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta kemajuan karir melalui

variabel kepercayaan organisasi. Murti Sumarni (2011) menguji pengaruh *employee retention* terhadap *turnover intention* dan kinerja. Selain itu analisis faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pernah dilakukan oleh Deriko Steven & Bayu Agung Wicaksono (2008), Aningeti Prihandini E. (2011), dan Sarah Jehan (2015).

Penelitian terkait *turnover intention* dan budaya organisasi pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, antara lain Kresna Piet Wiryawan (2012), Yuliandri Dwi Saputra dkk (2014) dan Alfian Malik (2014). Kemudian penelitian terkait *turnover intention* dan kepuasan kerja juga pernah dilakukan peneliti-peneliti sebelumnya, antara lain Agung AWS dkk (2013), I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra & I Made Artha Wibawa (2015), Gama Dwi Syafrizal (2011), Rokhmad Budiyono (2016), Naomei Simanjuntak (2013), Febru R. N & Tutuk A. A (2014)), Samuel Emeka Mbah & C. O Ikemefuna (2012), dan Elizabeth Medina et all (2012). Penelitian terkait *turnover intention*, budaya organisasi dan kepuasan kerja pernah dilakukan oleh Kadiman & Rr Dian Indriana T. L (2012) yang menguji hubungan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* (studi kasus pada PT Nyonya Meneer Semarang).

Penelitian-penelitian tersebut di atas secara terperinci dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Rangkuman Penelitian Terdahulu tentang Variabel Penelitian yang Digunakan dalam Penelitian ini

No.	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Agung AWS Waspodo, Nurul Chotimah Handayani, & Widya Paramita (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan PT Unitex di Bogor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Unitex di Bogor. 2. Stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Unitex di Bogor. 3. Kepuasan kerja dan stres kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> karyawan PT. Unitex di Bogor. <i>Turnover intention</i> karyawan PT. Unitex ini dijelaskan oleh kepuasan kerja dan stres kerja sebesar 45,1% dan sisanya sebesar 54,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2	Sarah Jehan (2015)	Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> pada Perawat RSIA Hermina	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat RSIA Hermina, Bogor. 2. Kompensasi finansial terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat RSIA Hermina, Bogor. 3. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen afektif perawat RSIA Hermina, Bogor. 4. Kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> perawat RSIA Hermina, Bogor. 5. Komitmen afektif terbukti tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> perawat RSIA Hermina, Bogor.
3	Kadiman & Rr	Pengaruh Budaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi memiliki

	Dian Indriana T. L (2012)	Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nyonya Meneer Semarang)	pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Komiten organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
4	Murti Sumarni (2011)	Pengaruh <i>Employee Retention</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> dan Kinerja Karyawan	1. <i>Employee Retention</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . 2. <i>Turnover Intention</i> tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. 3. <i>Employee Retention</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja.
5	I Gst. Ag. Gd. Emdy Mahardika Putra & I Made Artha Wibawa (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Tturnover Intention</i> dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada PT. Autobagus Rent Car Bali	Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap <i>turnover intentions</i> dan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap <i>turnover intentions</i> yang dimediasi melalui komitmen organisasional.
6	Deriko Steven & Bayu Agung Wicaksono (2008)	Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan PT Unipara Express	Pegawai yang memiliki tingkat yang tinggi terhadap konflik peran, ketidakjelasan peran, pusat pengendalian, kepuasan kerja, perubahan organisasi, kepercayaan organisasi, komitmen organisasi dan tingkat yang rendah pada <i>job insecurity</i> menghasilkan tingkat <i>turnover intention</i> sangat kecil. Dan juga usia pegawai, tingkat pendidikan, status, lama bekerja dalam perusahaan berkontribusi pada variasi dalam <i>turnover intention</i> pada pegawai.
7	Gama Dwi Syafirizal (2011)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> serta Dampaknya terhadap	1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> 2. <i>Turnover intention</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif

		Kinerja Karyawan (Studi pada Hotel Horison Semarang)	terhadap kinerja karyawan. 4. Variabel <i>turnover intention</i> mampu menjadi variabel intervening antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8	Dyah Ayu Puri Palupi (2011)	Memprediksi <i>Turnover</i> pada Karyawan Perusahaan Garmen: Pengaruh Praktek Pengembangan Suber Daya Manusia dan Kepercayaan terhadap Organisasi	1. Praktek pengembangan karyawan pada dimensi penilaian kinerja serta pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan positif dengan intensi <i>turnover</i> karyawan. Sedangkan dimensi kemajuan karir memiliki hubungan negatif signifikan dengan intensi <i>turnover</i> karyawan. 2. Semua dimensi praktek pengembangan karyawan memiliki hubungan yang signifikan positif dengan kepercayaan terhadap organisasi. 3. Kepercayaan terhadap organisasi memiliki hubungan yang signifikan negatif terhadap intensi <i>turnover</i> karyawan. 4. Kemajuan karir secara langsung mempengaruhi intensi <i>turnover</i> melalui kepercayaan terhadap organisasi.
9	Yuliandri Dwi Saputra, Sri Wahyu Lelly, Chairul Saleh (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Avila Prima Intra Makmur Banyuwangi	1. Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Avila Prima Intra Makmur Banyuwangi dengan arah positif. 2. Budaya organisasi dan motivasi serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada PT Avila Prima Intra Makmur Banyuwangi dengan arah negatif. 3. Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja pada PT Avila Prima Intra Makmur Banyuwangi dengan arah negatif.
10	Rokhmad	Analisa Pengaruh	1. Kepuasan kerja dan komitmen

	Budiyono (2016)	Kepuasan Kerja, Stress Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi pada PT. Duta Service Semarang)	organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . 2. Stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .
11	Kresna Piet Wiryawan (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keinginan untuk Menundurkan Diri pada Karyawan Tetap Divisi Marketing PT. X	Pengaruh antara budaya organisasi terhadap keinginan untuk mengundurkan diri berkorelasi negatif.
12	Alfian Malik (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas Kerja dengan Intensi <i>Turnover</i> pada Karyawan PT. Cipaganti <i>Heavy Equipment</i> Samarinda	1. Terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara budaya organisasi dan loyalitas kerja dengan intensi turnover pada karyawan PT. Cipaganti <i>Heavy Equipment</i> Samarinda. 2. Terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan intensi turnover pada karyawan PT. Cipaganti <i>Heavy Equipment</i> Samarinda. 3. Terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara loyalitas kerja dengan intensi turnover pada karyawan PT. Cipaganti <i>Heavy Equipment</i> Samarinda.
13	Naomei Simanjuntak (2013)	Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Studi pada PT. Njonja Meneer Semarang)	1. Keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 2. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
14	Aningeti Prihandini Etnaningtyas (2011)	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi <i>Turnover</i> pada Karyawan Alenatex Bandung	1. <i>Group cohesiveness</i> secara negatif tidak signifikan mempengaruhi intensi <i>turnover</i> 2. <i>Personality job fit</i> secara positif tidak signifikan mempengaruhi intensi <i>turnover</i>

			<ol style="list-style-type: none"> 3. Kepuasan kerja secara negatif tidak signifikan mempengaruhi intensi <i>turnover</i> 4. Usia, jenis kelamin, status marital, pendidikan, masa kerja secara negatif signifikan mempengaruhi intensi <i>turnover</i> 5. <i>Conscientiousness, pay, promotion</i> berpengaruh signifikan terhadap intensi <i>turnover</i>
15	Febru Rida Ningsih & Tutuk Ari Arsanti (2014)	Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OSB)</i> dan <i>Turnover Intention</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap OCB 2. Terdapat pengaruh signifikan positif kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i>
16	Samuel Emeka Mbah & C. O Ikemefuna (2012)	Job Satisfaction and Employees Turnover Intention in Total Nigeria plc.in Lagos State	Kepuasan kerja menurunkan <i>turnover intention</i> karyawan. PLC Total Nigeria menggunakan standar struktur penggajian, lingkungan kerja yang kondusif dan supervisi yang efisien tidak hanya sebagai strategi untuk mengurangi <i>turnover intention</i> karyawan tapi juga sebagai strategi retensi perusahaan.
17	Muh. Naeem Tariq, Muh. Ramzan, & Aisha Riaz (2013)	The Impact of Employee Turnover on The Efficiency of The Organization	Performa organisasi secara negatif dan tidak signifikan berhubungan dengan <i>turnover</i> karyawan, beban kerja, stres kerja, gaji, dan konflik keluarga dengan kerja. Hal itu secara jelas membuktikan bahwa ada hubungan negatif antara variabel tergantung performa organisasi dan variabel bebas <i>turnover intention</i> , beban kerja, stres kerja, gaji, konflik keluarga dengan kerja.
18	Fahad Abdali (2011)	Impact of Employee Turnover on Sustainable Growth of Organization in Computer Graphics Sector of Karachi Pakistan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada perbedaan signifikan <i>turnover intention</i> antara karyawan usia muda dan tua 2. Tidak ada perbedaan signifikan <i>turnover intention</i> antara karyawan yang berkualitas tinggi dan berkualitas rendah 3. Tidak ada perbedaan signifikan <i>turnover intention</i> antara karyawan profesional berkualitas dan

			<p>karyawan non profesional berkualitas</p> <p>4. Tidak ada perbedaan signifikan <i>turnover intention</i> antara karyawan yang masa jabatannya sebentar dan lama</p> <p>5. Tidak ada perbedaan signifikan <i>turnover intention</i> antara karyawan yang tingkat pendapatannya tinggi dan rendah</p> <p>6. Tidak ada perbedaan signifikan kepuasan kerja antara karyawan usia muda dan tua</p>
19	Elizabeth Medina (2012)	Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What Does Organizational Culture Have to Do with It?	<p>1. Kepuasan kerja berbanding terbalik dengan <i>turnover intention</i></p> <p>2. Hubungan antara kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> karyawan dimoderatori oleh kepuasan budaya kerja</p>
20	Lucie & Hana (2013)	Impact of Motivation Principles on Employee Turnover	<p>1. Faktor-faktor yang termasuk demotivasi karyawan di antaranya kurangnya inisiatif supervisor, menolak perbaikan dan ide-ide serta karyawan tidak bisa bebas mengekspresikan saran dan opini mereka</p> <p>2. Perhatian kepada para karyawan juga termasuk prinsip-prinsip motivasi utama, didukung oleh faktor-faktor yang secara kumulatif menekan ketidakseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, serta beban kerja dengan lemahnya budaya perusahaan</p> <p>3. Karyawan mengalami demotivasi jika organisasi kurang menunjukkan <i>feedback</i>, integritas, ketulusan, komunikasi etis, kurangnya tujuan dan strategi masa depan, serta kurangnya fokus terhadap kualitas termasuk kehilangan pelanggan</p> <p>4. Komunikasi terbuka merupakan prinsip motivasi yang sangat penting bagi karyawan. Hasil dari faktor analisis menunjukkan bahwa</p>

			<p>masalah dalam komunikasi paling berperan dalam menekan <i>turnover</i> karyawan</p> <p>5. Pujian, pengakuan, dan penghargaan merupakan prinsip-prinsip motivasi yang sering tidak dilakukan oleh manajer. Karyawan biasanya tidak puas dengan praktek pembayaran yang tidak adil, dan hal ini diamati oleh <i>stakeholder</i> dan masyarakat</p>
21	Anantha Raj A. Arokiasamy (2013)	A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in The Private Sector in Malaysia	<p>Faktor-faktor <i>turnover</i> karyawan antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja 2. Upah 3. Promosi karir 4. Keuntungan yang didapat karyawan 5. Manajemen 6. Pekerjaan yang layak 7. Kepribadian 8. Mengamati alternatif kesempatan karir karyawan 9. Serikat pekerja 10. Pengaruh teman kerja 11. Strategi untuk meminimalisir <i>turnover</i> 12. Perekrutan karyawan berpotensi 13. Mempertahankan karyawan berpotensi 14. Faktor-faktor organisasi termasuk budaya 15. Faktor ekonomi 16. Kepemimpinan yang efektif 17. Pelatihan dan pengembangan 18. Ekspektasi pekerjaan yang jelas 19. Keseimbangan kehidupan bekerja dan keluarga
22	Brooks C. Holtom, Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee, & Marion B. Eberly (2008)	Turnover and Retention Research: A Glance at The Past, a loser Review of The Present, and a Venture into The Future	<p>Meneliti secara luas mengenai tema <i>voluntary employee turnover</i> di masa lampau. Secara kritis mereview penelitian terdahulu, untuk melengkapi landasan yang kuat dan perspektif yang jelas untuk menuntun penelitian selanjutnya.</p>

23	Huang-Wei Su, Li-Tze Lee, & Chiang-Ku Fan (2011)	Turnover Determinant of New Employees in International Hotels	Para ahli menyeleksi hotel-hotel internasional yang berpotensi tinggi terdapat resiko <i>turnover</i> berdasarkan pada peringkat berikut: kepuasan internal, kepuasan eksternal, dan kesempatan karir di organisasi
24	Henry Ongori (2007)	A Review The Literature on Employee Turnover	Menguji sumber-sumber <i>turnover</i> karyawan, pengaruhnya, serta melanjutkan beberapa strategi yang dilakukan untuk meminimalisir <i>turnover</i> karyawan dalam organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dilihat dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Landasan teori

Teori yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan teori yang sudah dipaparkan oleh beberapa ahli psikologi yang mengulas tentang persoalan yang akan dikaji oleh peneliti. Misalnya mengenai *turnover intention* peneliti menggunakan teori Mobley (2011), sedangkan mengenai budaya organisasi peneliti menggunakan teori Robbins (2008), kemudian ulasan mengenai kepuasan kerja peneliti menggunakan teori Jewell dan Siegall (dalam Prestawan, 2010). Teori-teori tersebut berfungsi sebagai bahan analisis terhadap hasil penelitian. Selain itu, teori tersebut juga berfungsi sebagai landasan pembuatan skala *turnover intention*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Para peneliti terdahulu yang tertulis pada bagan di atas ada yang menggunakan teori yang sama dengan peneliti namun sebagian besar menggunakan teori berbeda dengan peneliti. Variabel *turnover intention*

yang menggunakan teori Mobley yaitu (2011), Palupi (2011) dan Malik (2014). Kemudian variabel budaya organisasi yang menggunakan teori Robbins yaitu Saputra (2014) dan Wiryawan (2012).

Teori yang berbeda dengan peneliti antara lain analisis *turnover intention* yang dilakukan Kadiman (2012) menggunakan teori Spector (1997), Waspodo (2013) menggunakan teori Tett & Meyer (2003), Jehan (2015) menggunakan teori Robbins & Judge (2013), Budiyo (2016) menggunakan teori Mitchel (1982), dan sebagainya. Kemudian analisis budaya organisasi yang dilakukan Malik (2014) menggunakan teori Sobirin (2007), Kadiman Menggunakan teori Stoner dkk (1996), dan sebagainya. Kemudian analisis kepuasan kerja yang dilakukan Waspodo (2013) menggunakan teori Sutrisno (2009), Kadiman menggunakan teori Robbins (2003), Etnaningtyas (2011) menggunakan teori Spector (1997), dan sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa teori yang digunakan untuk bahan analisis ketiga variabel dalam penelitian ini berbeda dengan teori-teori yang telah digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Dengan demikian penelitian ini asli dari segi landasan teori yang digunakan.

2. Alat ukur yang digunakan

Peneliti menyusun sendiri alat ukur yang digunakan dalam penelitian, meliputi: (a) Skala *turnover intention*, berdasarkan aspek-aspek *turnover intention* yang dikemukakan oleh Mobley (2011) antara lain *pay*,

integration, instrumental communication, formal communication, dan centralization; (b) Skala budaya organisasi, berdasarkan aspek-aspek budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2008) antara lain *individual initiative, risk tolerance, direction, integration, management support, control, identity, reward system, conflict tolerance, dan communication patterns*; (c) Skala kepuasan kerja, berdasarkan aspek-aspek budaya organisasi yang dikemukakan oleh Jewell dan Siegall (dalam Prestawan, 2010) antara lain aspek psikologis, aspek fisik, aspek sosial, dan aspek finansial. Dengan demikian penelitian ini asli dari segi alat ukur yang digunakan.

3. Subjek penelitian

Kajian *turnover intention* baik di dalam maupun luar negeri biasanya dilakukan terhadap karyawan perusahaan swasta atau lingkup bisnis dan industri. Peneliti melakukan penelitian di lingkup pemerintahan yakni PNS Kota Surakarta khususnya pegawai kecamatan dan kelurahan Kota Surakarta. Subjek penelitian belum pernah digunakan sebagai populasi dan sampel untuk penelitian lain terkait *turnover intention*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Dengan demikian peneliti ini asli dari segi populasi dan sampel.

4. Metode Penelitian

Penelitian mengenai *turnover intention* di luar negeri biasanya dilakukan dengan metode kualitatif berupa studi kasus pada perusahaan tertentu, sedangkan kajian *turnover intention* di dalam negeri biasanya

meneliti hubungan antar variabel *turnover intention* dengan variabel-variabel lainnya. Dalam penelitian ini peneliti mengkaji tentang hubungan antar variabel *turnover intention* dengan variabel lainnya yakni variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, peneliti menyusun rancangan intervensi berkaitan dengan ketiga variabel di atas. Rancangan intervensi berupa modul pelatihan yang berguna sebagai masukan bagi pihak terkait yakni Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Surakarta serta peneliti lain yang akan melakukan penelitian sejenis.

Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa keaslian penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi landasan teori, alat ukur yang digunakan, subjek penelitian, serta metode penelitian.