

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Hampir semua organisasi menghendaki agar para anggotanya betah berada di dalam posisi yang telah diberikan guna menjamin kelancaran roda organisasi. Organisasi yang terus menerus mengalami restrukturisasi akan sulit menjalankan fungsinya karena sibuk mengurus aspek struktural dan mengisi kekurangan tenaga kerja akibat banyaknya tenaga kerja yang keluar. Karenanya, sangat penting bagi suatu organisasi untuk melakukan deteksi dini terhadap kemunculan niat pegawai untuk keluar (niat pindah kerja) dari organisasi tersebut.

Niat pindah kerja merupakan "*tendency that employees are leaving the organization that they are currently working for*" (Lee, Hung, dan Chen, 2012). Ia merupakan gejala akan munculnya peningkatan pada perpindahan (*turnover*), yaitu tingkat dimana pegawai meninggalkan perusahaan (Dessler, 2013, hal. 322). Terdapat dua jenis perpindahan, yaitu perpindahan sukarela dan tidak sukarela (Dessler, 2013, hal. 322). Niat pindah merupakan indikasi menuju perpindahan yang sukarela.

Hasil penelitian Bal, De Cooman, dan Mol menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki niat pindah kerja berpersepsi bahwa dirinya dipenuhi oleh tanggungjawab dan tugas yang berlebihan (Bal, De Cooman, dan Mol, 2013). Artinya, pegawai merasa terbebani ketika ia memunculkan niat untuk pindah, bukan karena perintah, tetapi karena keinginan sendiri. Lebih jauh, hal ini bermakna bahwa niat untuk pindah telah menghasilkan semacam perubahan

standar kerja dalam pikiran individu, yang pada gilirannya merasa bahwa pekerjaannya menjadi lebih berat dan karenanya, bekerja pada level yang lebih rendah dari sebelumnya. Hal ini membawa pada penurunan kinerja secara keseluruhan di level organisasi.

Menurut Armstrong (2014, hal. 251), tingginya tingkat kepergian pegawai dari organisasi karena berpindah secara sengaja menimbulkan berbagai biaya bagi organisasi seperti biaya rekrutmen pegawai baru, biaya pelatihan pegawai baru, biaya pesangon, biaya administrasi SDM, kerugian produksi karena pegawai pergi sebelum ada penggantinya, kerugian produksi karena adanya penundaan untuk mencari pengganti, dan kerugian produksi karena pegawai baru harus memulai lagi dari awal karena kecakapan dan pengetahuan yang belum setara dengan pegawai yang pindah.

Selain itu, niat pindah kerja yang tinggi membawa pada rendahnya produktivitas dan keuntungan, kinerja pegawai, komunikasi instrumental, komitmen perilaku, modal sosial, dan modal organisasi (Ozolina-Ozola, 2015). Begitu pula, Adebayo dan Ogunsina menyatakan kalau tingginya tingkat niat pindah kerja pada sebuah perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut sedang sakit (Adebayo dan Ogunsina, 2011).

Penelitian Adebayo dan Ogunsina (2011) mengenai niat pindah kerja menunjukkan bahwa niat pindah kerja akan membawa pada perilaku berpindah (pindah) secara aktual (Adebayo dan Ogunsina, 2011). Artinya, semakin besar niat pindah kerja seseorang, semakin mungkin orang tersebut benar-benar pindah.

Perpindahan secara nyata, apalagi dalam jumlah besar, akan memberikan efek buruk yang besar bagi organisasi. Organisasi menjadi tidak

dapat berfungsi dengan baik karena kehilangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan sumber daya berharga dalam mewujudkan keunggulan bersaing (da Silva dan Shinyashiki, 2014). Selain itu, organisasi akan sulit menjadi produktif dan berkembang akibat tidak mampu menghasilkan pegawai yang setia. Pegawai yang setia diketahui merupakan pegawai yang paling produktif dan merupakan sumber pengembangan organisasi (Khan dan Aleem, 2014).

Dalam lingkungan TNI, pengakhiran tugas tidak lain adalah suatu bentuk pindah yang disengaja. Data kepegawaian Kemhan menunjukkan kalau ada kecenderungan jumlah pegawai yang mengakhiri tugas (karena cacat sehingga beristirahat di rumah, bekerja di tempat lain, atau hal lain yang tidak disebutkan) relatif tinggi pada tahun 2015, 2016, dan 2018. Pada tahun 2015, tujuh dari 42 orang atau 17% dari jumlah pegawai yang pensiun tergolong mengakhiri tugas (pensiun dini) (lihat Tabel 1.1) (Biro Kepegawaian Kemhan, 2018). Pada tahun 2016, persentase ini turun menjadi 12% tetapi masih cukup tinggi. Pada tahun 2018, ada enam dari 77 orang atau 8% pegawai yang pensiun tergolong pensiun dini dengan mengakhiri tugas. Malahan, pada tahun 2015 dan 2018, jumlah pegawai pensiun dini tinggi lebih tinggi dari jumlah pegawai yang meninggal dunia. Hal ini juga dikonfirmasi pada level TNI dimana per 2018 terdapat 400 orang yang terkonfirmasi melepaskan jabatan mereka dari TNI dan bekerja di perusahaan-perusahaan swasta (Media Indonesia, 2019). Literatur internal TNI Angkatan Udara juga mengkonfirmasi adanya fenomena pensiun dini dimana terdapat ratusan perwira menengah berpangkat kolonel dan letnan kolonel mengajukan pensiun secepat mungkin dan bekerja

di perusahaan berorientasi laba seperti Pertamina dan PT Artha Graha (Dayatmoko, 2018).

Tabel 1.1 Data Pindah Pegawai Tahun 2013-2018 Kemhan

Tahun	Total Jumlah Anggota TNI Pensiun	Meninggal Dunia	Mengakhiri Tugas	Alasan Tidak Dicatat
2013	35	4 (11%)	2 (6%)	4 (11%)
2014	33	2 (6%)	2 (6%)	1 (3%)
2015	42	2 (5%)	7 (17%)	1 (2%)
2016	58	7 (12%)	7 (12%)	0 (0%)
2017	76	7 (9%)	2 (3%)	0 (0%)
2018	77	4 (5%)	6 (8%)	0 (0%)

Sumber: Biro Kepegawaian Kemhan, 2018

Banyaknya perpindahan kolonel dan letnan kolonel dari TNI dan Kementerian Pertahanan di atas juga menjustifikasi mengapa penelitian dengan sampel kolonel dan letnan kolonel perlu dilakukan, seperti yang dilaksanakan oleh penelitian sekarang. Pada umumnya, personil TNI dapat meraih jenjang kolonel atau letnan kolonel pada masa kerja 20 tahun.

Literatur menunjukkan bahwa personil militer mengambil pensiun dini atas banyak alasan seperti memiliki kecakapan yang rendah sehingga merasa tidak memiliki prospek masa depan (Patterson, Petkun, dan Skimmyhorn, 2020), masalah kesehatan (Topa, Depolo, dan Alcover, 2018), dan stress kerja yang tinggi (Heidari, Mahdina, dan Rahimifard, 2016) yang dapat bersumber salah satunya dari memiliki kecakapan berlebih yang tidak dapat disalurkan (Harari, Manapragada, dan Viswesvaran, 2017). Penelitian pada lingkup sipil menunjukkan kalau memiliki kecakapan berlebih dapat menjadi salah satu faktor pensiun dini (Bickes, Yilmaz, Samur, dan Demirtas, 2020; Rubb, 2016). Penelitian pada lingkup TNI menunjukkan bahwa pensiun dini juga disebabkan oleh keinginan untuk terlibat dalam politik, merasa sudah cukup mengabdikan pada negara, agar memiliki lebih banyak waktu dengan keluarga, tidak dapat

pindah tugas, dan merasa jenuh dengan pekerjaan sebagai TNI (Victoria, 2019; Wendri, 2019).

Sejalan dengan ini, banyak pegawai eselon III/ Kolonel, sesuai dengan Keputusan Menteri Pertahanan No KEP/08/M/IX/2001 tentang Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Tingkat Departemen Pertahanan, memiliki pengetahuan, kecakapan, dan pengalaman yang melebihi persyaratan untuk jabatannya dan memiliki usia pensiun yang masih panjang, tetapi memiliki jabatan fungsional (analisis madya), bukan struktural. Di Kemhan, jabatan seperti ini disebut jabatan *non-job* karena tidak memiliki pekerjaan rutin yang produktif. Kondisi kelebihan kolonel dan pegawai *non-job* ini juga ditemukan pada tubuh TNI secara umum. Pada tahun 2019, terdapat 500 kolonel dan 47 jenderal *non-job* di TNI (Merdeka, 2019).

Situasi pindah yang tinggi di Kemhan dapat menjadi faktor yang menyebabkan masalah tata kelola yang terjadi di Kemhan. Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah oleh Kementerian PAN-RB tahun 2014 dan 2015 hanya memberikan kategori B untuk Kementerian Pertahanan (Kementerian dalam Negeri, 2017). Nilai akuntabilitas dalam kategori B tergolong rendah karena pada umumnya, lembaga pemerintah mendapatkan kategori BB dan A. Kategori B bermakna bahwa akuntabilitas baru saja mulai terkelola dengan baik sampai tingkat unit kerja. Hasil akuntabilitas kinerja tahun 2016 menunjukkan kalau Kementerian Pertahanan masih berada pada predikat B, tidak bergeser dari situasi tahun 2014 dan 2015, sementara beberapa kementerian lain, seperti Kementerian Sosial, Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Anak, Kementerian Luar Negeri, Kementerian Komunikasi dan Informatika, Kementerian Kesehatan, dan Kementerian BUMN, dapat beranjak

dari kategori B ke kategori yang lebih tinggi (Kementerian Dalam Negeri, 2017; Purnamasari, 2017).

Nilai akuntabilitas Kemhan yang tidak berubah secara nyata dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan kalau ada masalah dalam mewujudkan reformasi birokrasi, khususnya dalam membangun etos kerja yang berorientasi pada hasil. Hal ini dapat bersumber dari situasi SDM Kemhan yang terus mengalami pindah sehingga pejabat yang memiliki niat pindah merasa tidak lagi berkewajiban untuk menjaga akuntabilitas sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Situasi di Kemhan pada gilirannya akan memiliki dampak yang lebih luas lagi pada pelaksanaan fungsi kementerian ini. Sesuai dengan Perpres No 58 Tahun 2015 tentang Kementerian Pertahanan pasal 3(a), Kemhan memiliki fungsi sebagai pelaksana fungsi pemerintahan di bidang pertahanan bernilai sangat penting dalam perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang strategi, perencanaan, potensi, dan kekuatan pertahanan (Presiden Republik Indonesia, 2015).

Kemhan adalah satu dari tiga kementerian yang secara eksplisit dinyatakan dalam UUD 1945 sehingga merupakan bagian tak terpisahkan dari keberadaan negara ini. Tidak mengherankan jika kementerian ini merupakan salah satu pengguna anggaran terbesar. Pada APBN 2016, Kemhan merupakan kementerian kedua terbesar yang menggunakan anggaran negara, yaitu sebesar Rp 99,5 Trilyun atau sebesar 4,7% dari total Belanja Negara dan 12,7% dari Total Belanja Negara untuk Belanja Kementerian/Lembaga, hanya dikalahkan oleh Kementerian PU dan Perumahan Rakyat yang tak terpisah jauh (Rp 104,1 Trilyun) (Akuntano, 2015). Setelah Presiden mengeluarkan

Inpres No 4 Tahun 2016 tentang Langkah-Langkah Penghematan dan Pemotongan Belanja Kementerian/Lembaga dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2016, Kementerian Pertahanan adalah Kementerian dengan anggaran terbesar di tahun 2016 (Presiden RI, 2016). Pada APBN 2017 dan 2018, Kemhan merupakan kementerian dengan anggaran terbesar mengalahkan kementerian/lembaga lainnya. Pada tahun 2017, anggaran untuk Kemhan mencapai Rp 114,2 Triliun sementara tahun 2018 mencapai Rp 107,7 Triliun (Dirjen Anggaran Kementerian Keuangan, 2018).

Fakta bahwa Kemhan merupakan pengguna anggaran tertinggi di satu sisi, sementara banyak pegawai yang keluar di sisi lain, menandakan bahwa anggaran yang tersedia tidak efisien dalam meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia dan lebih diarahkan pada aspek fisik seperti peningkatan alutsista dan rutinitas fisik ketimbang upaya mempertahankan pegawai. Malahan, penggunaan anggaran mungkin tidak optimal untuk pengembangan SDM, misalnya dengan memberikan pelatihan dan pendidikan yang tidak perlu pada para pegawai.

Situasi di Kemhan seperti telah dijabarkan di atas berpotensi memunculkan masalah-masalah seperti penurunan produktivitas, kinerja, komunikasi, komitmen, modal sosial, dan modal organisasi, sebagaimana diketahui sebagai konsekuensi dari pindah dalam literatur sekaligus membuat tidak efisiennya penggunaan anggaran yang ada (Bal *et al.*, 2013; Ozolina-Ozola, 2015).

Dampak buruk dari pindah membuat pentingnya dilakukan berbagai cara untuk mencegah terjadinya pindah. Pensiun dini, dan niatnya, merupakan dari

bentuk perpindahan yang disengaja (*voluntary turnover*). Perilaku pindah adalah sebuah perilaku yang terencana. Perilaku ini tidak muncul mendadak tanpa ada niat sebelumnya. Menurut teori perilaku terencana (Ajzen, 1991), prediktor terkuat dari sebuah perilaku yang terencana adalah adanya niat dan adanya kemudahan untuk melakukannya. Karenanya, selain membuat pindah tersebut sulit dilakukan, cara lain untuk mencegah terjadinya pindah adalah dengan mengetahui niat seseorang untuk melakukan pindah. Dengan mengetahui niat ini, dapat diambil langkah-langkah yang lembut untuk mencegah niat tersebut muncul pada diri seorang pegawai.

Pada gilirannya, risiko akibat niat pindah kerja dapat diatasi dengan memahami faktor-faktor yang mendorong munculnya niat ini dalam diri pegawai. Dengan diketahuinya faktor-faktor ini, organisasi dapat mengambil langkah-langkah yang tepat guna menurunkan niat pindah kerja tersebut.

Menurut Armstrong (2014, hal.252), niat pindah pegawai (dan lawannya, retensi pegawai) dipengaruhi oleh faktor citra organisasi, efektivitas dari proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan (menempatkan pegawai sesuai dengan pekerjaan yang cocok dengannya), kepemimpinan (pegawai pindah karena pemimpin/manajer, bukan organisasi), kesempatan karir dan belajar, dan pengakuan serta imbalan atas kinerja. Dessler (2013, hal. 323) menyebutkan faktor imbalan, kesempatan promosional, keseimbangan kerja-hidup, pengembangan karir, dan manfaat kesehatan sebagai faktor utama berpindah. Sementara itu, literatur dari perspektif psikologi mengungkapkan bahwa niat pindah kerja dapat disebabkan oleh faktor organisasi seperti rencana *merger* dan pengetatan karyawan, atau oleh faktor diri sendiri seperti orientasi individu, kebutuhan, kemampuan, dan motivasi (Quigley dan Tymon, 2006). Selain itu,

pegawai juga termotivasi melakukan pindah guna mendapatkan harga diri, kepuasan, dan prestasi (Muja dan Appelbaum, 2012) atau berusaha bertahan hidup dalam dunia kerja (Thijssen, Van Der Heijden, dan Rocco, 2008). Perubahan mendadak pada lingkungan sosial ekonomi dapat membuat seorang pegawai memikirkan kembali nasibnya dan membuat perencanaan jangka panjang (Appelbaum dan Donia, 2000). Begitu pula, adanya motivasi untuk berprestasi, bertanggungjawab, diakui di masyarakat, dan dipandang sebagai orang yang berhasil, mendorong upaya pindah (Quigley dan Tymon, 2006). Faktor lainnya yang dikemukakan adalah fantasi tentang masa depan, optimisme, dan ekspektasi keberhasilan (Oettingen, Pak, dan Schnetter, 2001). Hal ini berbeda dengan pegawai yang memilih tetap pada organisasinya karena adanya kepuasan yang lebih besar. Adanya faktor kepuasan menunjukkan kalau sedikit banyak, niat pindah kerja bukan saja dipengaruhi faktor kognitif tetapi juga faktor emosional (Muja dan Appelbaum, 2012). Hal ini dibuktikan dengan penelitian di bidang otak yang menunjukkan kalau pengambilan keputusan, seperti keputusan pindah, didasarkan pada bagian otak kognitif dan afektif (Hassabis, Kumaran, Vann, dan Maguire, 2007).

Penelitian meta-analisis dari Cotton dan Tuttle (1986) menemukan bahwa ketidakpuasan terhadap promosi, perbandingan antara kesempatan yang diharapkan dan kenaikan jabatan yang diperoleh menjadi faktor penting yang menyebabkan terjadinya niat berhenti (Cotton dan Tuttle, 1986). Begitu pula, Grissom *et al.*, menemukan bahwa kesempatan promosi yang baik mengurangi niat pegawai untuk berhenti bekerja, karena pegawai merasa diakui dan merasakan adanya kemajuan karir (Grissom, Nicholson-Crotty, dan Keiser, 2012).

Penelitian Maynard *et al*, menemukan kalau overkualifikasi berelasi dengan tingginya niat pindah kerja (Maynard, Joseph, dan Maynard, 2006). Penelitian ini menunjukkan kalau individu yang mengalami overkualifikasi cenderung memiliki niat pindah kerja lebih besar dari pegawai yang tidak mengalami overkualifikasi.

Penelitian Lee dan Hong menemukan bahwa dukungan manajemen terhadap keseimbangan antara urusan pekerjaan dan keluarga mereduksi niat pegawai untuk berhenti (Lee dan Hong, 2011). Hal ini disebabkan pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan berkeluarga sehingga tidak berkeinginan untuk pindah dan mengambil risiko kehilangan kenyamanan tersebut.

Penelitian Ito menemukan bahwa pelatihan tampaknya justru meningkatkan niat berpindah karena pegawai yang telah dilatih memiliki kecakapan yang membuatnya selain mampu bekerja lebih baik di perusahaan tempatnya bekerja, juga diminati oleh perusahaan lain, sehingga pegawai dapat tertarik untuk berniat pindah kerja ke perusahaan lain tersebut (Ito, 2003).

Selain faktor individu dan organisasi, faktor lingkungan makro berupa krisis ekonomi dan keuangan turut memengaruhi niat pindah kerja. Penelitian Wynen dan de Beeck menemukan kalau krisis ekonomi meningkatkan kemungkinan para pegawai untuk berhenti (Wynen dan de Beeck, 2009). Hal ini disebabkan karena pegawai mempersepsi krisis sebagai situasi yang mengancam ekonominya secara personal dan karenanya, berusaha mencari alternatif sumber kesejahteraan ekonomi yang lebih baik ke perusahaan lain. Sejalan dengan pengaruh krisis ekonomi pada niat berpindah, krisis

keuangan juga mendorong niat berpindah dengan alasan yang sama. Hal ini ditemukan dalam penelitian Wynen dan de Beeck.

Sebagaimana diperoleh dari gambaran di atas, niat pindah kerja dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor, yaitu faktor personal, faktor organisasional, dan faktor makro. Fokus manajerial utama terdapat pada faktor organisasional karena faktor ini yang paling mungkin dapat dikendalikan oleh suatu institusi atau perusahaan.

Faktor kepuasan kerja telah lama dipandang sebagai prediktor kuat bagi niat pindah kerja. Mathis dan Jackson (2011, hal. 158) menyatakan bahwa retensi atau perpindahan pegawai dipengaruhi oleh dua faktor: kepuasan/ketidakpuasan dan komitmen organisasi. Mathis dan Jackson (2011, hal. 159) mengklaim bahwa pengaruh kepuasan terhadap perpindahan telah diafirmasi pada berbagai budaya, waktu kerja (paruh dan penuh waktu), gender, dan pekerjaan. Hal ini bermakna bahwa pengaruh kepuasan terhadap perpindahan pun dapat berlaku pada pekerjaan sebagai personil militer.

Penelitian Shropshire dan Kadlec menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada niat pindah kerja para pegawai di bidang teknologi informasi (Shropshire dan Kadlec, 2012). Penelitian Cho dan Son juga menemukan bahwa kepuasan kerja menurunkan niat untuk melakukan pindah (Cho dan Son, 2012). Penelitian meta analisis pada 155 penelitian terdahulu oleh Tett dan Meyer mengungkapkan bahwa niat pindah kerja dipengaruhi kuat oleh kepuasan kerja (Tett dan Meyer, 1993). Egan, Yang, dan Bartlett menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif pada niat pindah kerja (Egan, Yang, dan Bartlett, 2004). Begitu pula, penelitian Schwegker pada tenaga penjualan mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berdampak secara negatif

pada niat pindah kerja (Schwepker, 2001). Poon menemukan bahwa kepuasan kerja yang menurun meningkatkan keinginan pegawai untuk berhenti bekerja (Poon, 2004). Applebaum *et al.*, menemukan bahwa kepuasan kerja yang rendah membuat para perawat berniat untuk berganti pekerjaan (Applebaum, Fowler, Fiedler, Osinubi, dan Robson, 2010).

Walau demikian, pengaruh kepuasan kerja pada niat pindah personil militer tidak sesederhana hal tersebut di atas. Studi pada personil militer menunjukkan adanya hasil yang bertentangan. Penelitian di Eropa (Huffman, Adler, Dolan, dan Castro, 2005) dan pasukan cadangan Amerika Serikat (Goodman, 2018) maupun personil militer Kanada (Dursun, Urban, dan Dean, 2018) dan Inggris (Brooks dan Greenberg, 2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada niat pindah, tetapi penelitian pada 1.839 personil Angkatan Udara Amerika Serikat tidak menemukan pengaruh signifikan kepuasan kerja pada niat pindah (D. R. Smith, Holtom, dan Mitchell, 2012). Holt, Rehg, Lin, dan Miller (2007) mengembangkan model lepas lipat (*unfolding model*) Lee dan Mitchell (1994) yang menurutnya membedakan antara peran kepuasan kerja terhadap niat pindah personil militer dibandingkan dengan personil sipil. Dalam model ini, ada empat dari enam jalur yang memungkinkan personil militer mengalami niat pindah tanpa mempertimbangkan kepuasan kerja. Model ini dianggap perbaikan dari model sipil sebelumnya yang hanya mengandung empat jalur, dua diantaranya tidak melalui kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa lebih banyak peluang bagi personil militer untuk pindah kerja tanpa mempertimbangkan kepuasan kerja dibandingkan pekerja sipil.

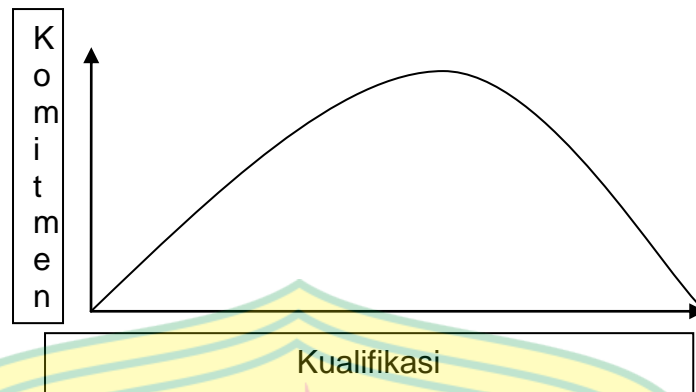
Sementara itu, promosi berelasi dengan persepsi overkualifikasi sebagai prediktor bagi niat pindah kerja. Promosi adalah penempatan pegawai pada posisi yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitasnya. Sementara itu, persepsi overkualifikasi merupakan persepsi pegawai kalau dirinya semestinya berada pada posisi yang lebih tinggi dari sekarang karena kapasitasnya telah sesuai untuk berada pada posisi tersebut. Artinya, faktor promosi dalam determinan niat berpindah yang telah dijabarkan di atas tidak lain adalah bentuk negatif dari persepsi overkualifikasi. Hal ini didukung pendapat Johnson *et al.*, bahwa persepsi overkualifikasi berakar dari kurangnya kesempatan promosi yang berasosiasi dengan pekerjaannya, yang membawa pada jalan buntu (Johnson, Morrow, dan Johnson, 2002). Lebih lanjut, hal ini ditunjukkan pula dari peran persepsi overkualifikasi sebagai prediktor niat berpindah, seperti telah dijelaskan di atas.

Tesis yang telah lama berkembang dalam berbagai penelitian adalah bahwa kualifikasi yang tinggi akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Penelitian misalnya, menunjukkan kalau semakin tinggi kualifikasi pekerja, semakin tinggi komitmen terhadap organisasi (Liu, Chiu, dan Fellows, 2007). Begitu pula, Rose menemukan bahwa semakin tinggi kualifikasi seseorang, semakin besar komitmen seseorang untuk bekerja pada suatu perusahaan (Rose, 2005). Sebagaimana diketahui, komitmen berpengaruh negatif pada niat pindah kerja (Brunetto, Teo, Shacklock, dan Farr-Wharton, 2012).

Walau demikian, terdapat kemungkinan bahwa kualifikasi berlebih mereka justru menjadi sumber masalah bagi psikologis pegawai, membawa pada niat pindah kerja. Dengan kata lain, kualifikasi yang tinggi justru

menurunkan komitmen organisasi. Terdapat dukungan terhadap antitesis ini. Fine dan Nevo (2008) dan Kalleberg dan Sorensen (1972) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kualifikasi berlebih cenderung mengembangkan sikap kerja yang negatif. Model mediasi komitmen-kepuasan kerja menunjukkan kalau komitmen pada organisasi mendorong pada sikap positif pada pekerjaan (Tett dan Meyer, 1993). Ketiadaan komitmen mengakibatkan adanya sikap kerja yang negatif. Johnson, Morrow, dan Johnson bahkan secara langsung menunjukkan bahwa persepsi overkualifikasi berkorelasi negatif dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja sementara di sisi lain, berkorelasi positif dengan somatisasi (kelelahan fisik) (Johnson *et al.*, 2002). Maynard *et al.*, menemukan pengaruh overkualifikasi terhadap sikap kerja negatif dan niat pindah kerja (Maynard *et al.*, 2006).

Hal ini menjelaskan mengapa Meyer *et al.*, tidak menemukan korelasi antara komitmen dengan kualifikasi pendidikan pegawai. (Meyer, Stanley, Herscovitch, dan Topolnytsky, 2002) Tidak adanya korelasi ini berarti terdapat suatu titik dimana kualifikasi pendidikan pegawai tidak lagi membawa pada komitmen. Pengaruh yang terjadi bersifat kurvilinier (linier melengkung) positif, dimana terbentuk suatu puncak yang menunjukkan titik optimum kualifikasi dan komitmen. Lebih dari nilai ini, komitmen menjadi menurun dan niat untuk beralih semakin besar (Tett dan Meyer, 1993). Artinya, komitmen kerja pegawai yang menurun memengaruhi niat pegawai untuk beralih kerja atau status. Sintesis ini dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut.



Gambar 1.1 Pengaruh Kualifikasi terhadap Komitmen (Sintesis Peneliti)

Menurut teori pertukaran sosial (Settoon, Bennett, dan Liden, 1996), pegawai cenderung membentuk keyakinan umum mengenai bagaimana organisasi harus menghargai nilai dari kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Jika keyakinan ini dipenuhi, maka muncul kewajiban bagi pegawai untuk membalas pada organisasi. Sebaliknya, jika harapan ini tidak dipenuhi oleh organisasi, pegawai akan kehilangan kepercayaan pada organisasi dan berniat untuk mengakhiri kontribusinya pada organisasi.

Teori pertukaran sosial menjelaskan persepsi overkualifikasi akan membawa pada niat pindah. Persepsi overkualifikasi tidak lain adalah hasil penilaian pegawai bahwa harapan mereka akan pertukaran sosial tidak dipenuhi oleh organisasi dan karenanya, pegawai berniat untuk berpindah, yang merupakan bentuk pengakhiran kontribusi pada organisasi. Persepsi ini awalnya membuat pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya, sebelum membawa pada niat pindah. Sementara itu, hubungan atasan-bawahan yang buruk juga menunjukkan tidak adanya pertukaran sosial yang baik antara pegawai dengan atasan, berdampak pada persepsi harapan yang tidak terpenuhi. Artinya, secara keseluruhan, teori pertukaran sosial mampu menjelaskan pengaruh simultan variabel-variabel dalam penelitian ini.

Kebaruan penelitian ini berada pada tiga aspek. Pertama, pada aspek subjek penelitian, yaitu personil militer. Sejauh ini penelitian niat pindah hanya dilakukan pada konteks perusahaan swasta. Studi pada personil militer dalam konteks niat pindah jarang dilakukan karena diasumsikan bahwa niat pindah di dalam lembaga ini sangat rendah. Hal ini pada gilirannya disebabkan karena pegawai yang bekerja di lembaga yang stabil cenderung kecil kemungkinannya untuk berpindah dibandingkan pegawai yang bekerja di lembaga yang kurang stabil (Lippiatt dan Polich, 2013). Walau begitu, beberapa penelitian seperti di Malaysia (Chandran, Norazman, dan Yusof, 2020), Kanada (Dupre dan Day, 2007), dan Sri Lanka (Hettigoda dan Hamersley, 2019), menemukan bahwa niat pindah ada pada kalangan personil militer.

Walaupun bagaimanapun, studi niat pindah pada personil militer sering kali menunjukkan hasil yang bertentangan di antara dirinya sendiri maupun dengan studi niat pindah pada pegawai swasta. Studi pada personil militer di Malaysia menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak memengaruhi niat pindah personil angkatan darat (Chandran, 2017). Di sisi lain, studi pada militer Kanada menunjukkan kalau kepemimpinan yang suportif membawa pada penurunan niat pindah personil, dengan dimediasi kepuasan kerja (Dupre dan Day, 2007). Studi pada Angkatan Laut Sri Lanka menjelaskan bahwa efek ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan dalam ketangguhan dari personil militer (Hettigoda dan Hamersley, 2014). Pendidikan maupun pekerjaan sebagai personil militer memberikan ketahanan fisik dan mental yang luar biasa sehingga sangat wajar jika mereka merespon berbeda dengan pegawai biasa dalam aspek determinan niat pindah (Riggs dan Riggs, 2011; Toet, Bijlsma, dan Brouwer, 2017). Sungguh demikian, ketangguhan personil militer satu

negara dengan negara lainnya dapat berbeda. Beberapa negara pernah terlibat dalam peperangan sementara negara lain tidak pernah berperang sama sekali. Bahkan pada ribuan personil yang ada, hanya sebagian yang pernah mengalami pertempuran langsung sementara sebagian lagi tidak pernah berperang hingga masa tuanya. Selain itu, ada perbedaan yang cukup besar antara pekerjaan yang dilakukan angkatan yang berbeda dalam militer dan relasinya dengan ketahanan diri (Liew, 2016).

Hal di atas tidak harus benar-benar memastikan kalau personil militer berbeda dalam psikologi maupun perilaku dalam merespon faktor-faktor pendorong niat pindah. Beberapa faktor dapat sangat kuat perannya dalam mendorong niat pindah. Sebagai contoh, studi menemukan bahwa personil militer lebih rentan mengalami penyakit infeksi dan cedera fisik karena bekerja di lingkungan berbahaya dan jauh dari sarana kesehatan yang mencukupi seperti medan perang, hutan rimba, atau kawasan perbatasan serta pulau terpencil dan kehidupan berisiko (Davis, 2019; Hamzavi, Nazari, Khademi, Hassani, dan Bozorgomid, 2018) serta pola suplemen makanan yang tidak beragam (Hatch *et al.*, 2019). Personil militer juga lebih rentan mengalami pengalaman traumatis karena adanya keterlibatan langsung dalam perang dan konflik (Hernández-Varas, Encinas, dan Suárez, 2019) maupun adanya risiko pelanggaran etik yang tidak dapat dipaparkan ke publik (Wynia, 2007). Faktor-faktor ini dapat mendorong personil untuk memiliki niat pindah dari organisasinya.

Kedua, kebaruan muncul dari model penelitian, yang melibatkan dua variabel yang jarang digunakan dalam memprediksi niat pindah kerja, yaitu *Leader Member Exchange* dan persepsi overkualifikasi, selain variabel yang

sudah umum digunakan yaitu kepuasan kerja dan niat pindah kerja. Niat pindah dapat lebih dipengaruhi oleh overkualifikasi di Kementerian Pertahanan tetapi hal ini belum pernah diteliti sebelumnya. Tinjauan penelitian terdahulu menunjukkan belum ada penelitian yang secara langsung menguji pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap persepsi overkualifikasi. Dalam upaya mencari penelitian yang menggabungkan kedua variabel, peneliti menemukan seorang pakar di kedua bidang, yaitu Berrin Erdogan. Berrin Erdogan telah menerbitkan ratusan artikel mengenai *Leader Member Exchange* dan persepsi overkualifikasi. Walau begitu, dengan mencermati curriculum vitae dari pakar ini, tidak satupun penelitian yang dibuat menggunakan kedua variabel tersebut sekaligus dalam satu penelitian (Erdogan, 2016). Secara teoritis pun, hanya ada satu makalah, yaitu Liu dan Wang (S. Liu dan Wang, 2012), yang berpendapat bahwa persepsi overkualifikasi dapat merupakan hasil dari rendahnya *Leader Member Exchange*. Karenanya, menggunakan kedua variabel ini bersama-sama menjadi kontribusi penting bagi bidang *Leader Member Exchange* dan persepsi overkualifikasi dan menjadi kebaruan dari penelitian ini. Hasil akhir dari penelitian ini adalah model niat pindah personil militer menjelang masa pensiun dini di lembaga sipil. Model ini diperoleh dari hasil pemeriksaan hipotesis dan akan dilaporkan di Bab IV.

Kebaharuan ketiga berangkat dari konteks dimana penelitian ini dilakukan dalam konteks yang sangat jarang diteliti yaitu lembaga sipil-militer. Organisasi sipil yang sebagian anggotanya adalah militer merupakan organisasi yang jarang ditemukan. Penelitian pada organisasi ini lebih jarang lagi dilakukan. Kalaupun ada, lebih pada masalah hubungan antara militer dan sipil atau tentang operasi militer selain perang seperti penanggulangan

bencana. Terdapat satu penelitian mengenai organisasi sipil dengan pegawai sebagian militer tetapi mempelajari masalah budaya organisasi (Sorbello, 2019). Karenanya, hal ini juga menjadi sebuah kebaruan yang signifikan dari penelitian sekarang. Kedua kebaruan ini menghasilkan orisinalitas yang tinggi dari penelitian ini.

Berdasarkan paparan di atas, peneliti memilih tiga faktor sebagai variabel prediktor dengan niat pindah kerja pegawai sebagai variabel konsekuensi. Variabel pertama adalah *Leader Member Exchange*. *Leader Member Exchange* adalah “*quality of the exchange relationship between supervisors and subordinates*” (Chen *et al.*, 2015). *Leader Member Exchange* telah diajukan membawa pada pemenuhan kontrak psikologis (harapan dari pekerjaan) yang dimiliki pegawai dan memberi efek positif pada retensi pegawai, yang berkebalikan dengan niat pindah kerja pegawai (Mohamed, Nor, dan Dahalan, 2014). *Leader Member Exchange* juga merupakan mediator penting bagi pemimpin yang baik dalam mendorong komitmen pegawai pada pekerjaannya (Loong dan Wei, 2009).

Variabel kedua adalah overkualifikasi pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pegawai dengan kualifikasi berlebih cenderung mengembangkan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Fine dan Nevo, 2008). Hal ini tercermin dari rendahnya keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya, seperti tidak berupaya meningkatkan sumber daya kerja (misalnya kompetensi), tidak berupaya meningkatkan sumber daya sosial (misalnya membangun relasi), tidak berusaha lebih untuk bekerja, dan membiarkan pekerjaan menumpuk sebelum mulai mengerjakan pekerjaan (Rokitowski, 2012). Penyebab dari pegawai dengan kualifikasi berlebih melakukan hal

tersebut adalah karena mereka menjadi sinis atas kebermaknaan pekerjaan mereka, sehingga lebih memilih untuk tidak produktif (Luksyte, Spitzmueller, dan Maynard, 2011).

Variabel ketiga adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja telah lama diketahui memberikan dampak bukan saja pada niat pindah kerja, tetapi juga pada komitmen organisasi, absentisme, keterlambatan, kecelakaan, dan keluhan (Absar, Azim, Balasundaram, dan Akhter, 2010). Pegawai yang tidak puas bersedia dan siap untuk berganti pekerjaan segera ketika ada kesempatan muncul (Osibanjo, Kehide, dan Abiodun, 2012). Kepuasan kerja telah menjadi tanggungjawab bagi bidang pengembangan SDM karena mereka yang paling berurusan dengan pegawai dan tahu apa yang membuat pegawai menjadi tidak puas (Mallikarjuna, 2012).

Tiga hal ini, *Leader Member Exchange*, overkualifikasi, dan kepuasan kerja, dapat saling berpengaruh satu sama lain baik secara langsung maupun tidak langsung dan membentuk keinginan berpindah pada pegawai di lingkungan Ditjen Strahan Kemhan. Variabel keinginan berpindah dibatasi pada niat pindah kerja pada para anggota TNI yang bekerja di Kemhan. Hal ini karena para pegawai ini banyak yang masih berusia muda sehingga pensiun dini atau alternatif berpindah lainnya kurang dipertimbangkan. Mereka juga masih dalam usia produktif sehingga mampu mempertimbangkan untuk menyumbangkan tenaga dan pikirannya di tempat lain, ketimbang harus berhenti bekerja.

Berdasarkan latar belakang di atas, sejumlah proposisi yang mengemuka antara lain:

1. Situasi pindah yang tinggi di lingkungan Kemhan menunjukkan adanya potensi niat berpindah yang tinggi pada kalangan pegawai Kemhan.
2. Banyak pegawai memiliki kualifikasi berlebih, walaupun mungkin hanya secara perseptual, tetapi ini telah cukup mampu mengakibatkan masalah kepuasan terhadap pekerjaan. Hal ini pada gilirannya berpotensi menjadikan para pegawai tersebut berniat untuk berhenti agar memberikan lebih banyak kesempatan untuk berkarir.
3. *Leader Member Exchange* yang merupakan hubungan pertukaran yang terjadi antara pegawai dan penyeliannya, diketahui merupakan prediktor bagi niat berhenti.
4. Kepuasan kerja dipengaruhi pula oleh *Leader Member Exchange* sehingga melalui jalur inipun dapat terjadi niat berhenti pada diri para pegawai. Hal ini karena pegawai yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya memunculkan niat pindah.

B. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada tahun 2019 yang merupakan tahun politik di Indonesia karena penyelenggaraan pemilu legislatif dan presiden. Kebijakan pada periode selanjutnya dapat berbeda dalam kaitannya dengan variabel penelitian. Penelitian ini juga dibatasi pada Kemhan yang merupakan sebuah organisasi publik. Definisi dibatasi pada pengertian-pengertian yang telah disebutkan pada latar belakang mengenai konsep *Leader Member Exchange*, persepsi overkualifikasi, kepuasan kerja, dan niat pindah kerja. Pembatasan konteks terletak pada konteks pegawai Kemhan dengan status TNI. Kegiatan dibatasi pada kegiatan yang sesuai dengan tugas dan wewenang pegawai berstatus TNI yang bekerja di Kemhan. Lebih spesifik lagi, penelitian ini

dibatasi pada sampel pegawai Kemhan berstatus TNI yang berpangkat Letnan Kolonel (Letkol) dan Kolonel. Pangkat ini dipilih karena merupakan pangkat yang umum dipegang seorang perwira TNI ketika berada pada masa menjelang usia pensiun. Sejalan dengan ini, niat pindah kerja dalam sampel ini dapat dimaknai sebagai pensiun dini.

C. Permasalahan Penelitian

Permasalahan-permasalahan penelitian ini adalah:

1. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh langsung negatif terhadap persepsi overkualifikasi pegawai?
2. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh langsung negatif terhadap niat pindah kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif terhadap niat pindah kerja?
5. Apakah persepsi overkualifikasi pegawai berpengaruh langsung negatif terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah persepsi overkualifikasi pegawai berpengaruh langsung positif terhadap niat pindah kerja?
7. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh tidak langsung negatif terhadap niat pindah kerja melalui kepuasan kerja?
8. Apakah persepsi overkualifikasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap niat pindah kerja melalui kepuasan kerja?
9. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh tidak langsung positif terhadap kepuasan kerja melalui persepsi overkualifikasi?

10. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh tidak langsung negatif terhadap niat pindah kerja melalui persepsi overkualifikasi?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan keseluruhan dari penelitian ini adalah menghasilkan dan mengembangkan model konseptual dan model empirik terkait dengan *Leader Member Exchange*, persepsi overkualifikasi, kepuasan kerja, dan niat pindah kerja pada lokus pegawai dengan latar belakang sebagai personil militer yang bekerja di lembaga sipil. Hal ini dilakukan dengan melakukan analisis *SEM (Structural Equation Modeling)* terhadap variabel-variabel tersebut. Secara spesifik, tujuan keseluruhan penelitian ini akan tercapai jika tujuan-tujuan khusus berikut tercapai, yaitu :

1. Menganalisis pengaruh langsung negatif *Leader Member Exchange* terhadap persepsi overkualifikasi pegawai.
2. Menganalisis pengaruh langsung positif *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh langsung negatif *Leader Member Exchange* terhadap niat pindah kerja.
4. Menganalisis pengaruh langsung negatif kepuasan kerja terhadap niat pindah kerja.
5. Menganalisis pengaruh langsung negatif persepsi overkualifikasi pegawai terhadap kepuasan kerja.
6. Menganalisis pengaruh langsung positif persepsi overkualifikasi pegawai terhadap niat pindah kerja.
7. Menganalisis pengaruh tidak langsung negatif *Leader Member Exchange* terhadap niat pindah kerja melalui kepuasan kerja.

8. Menganalisis pengaruh tidak langsung positif persepsi overkualifikasi terhadap niat pindah kerja melalui kepuasan kerja.
9. Menganalisis pengaruh tidak langsung positif *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja melalui persepsi overkualifikasi.
10. Menganalisis pengaruh tidak langsung negatif *Leader Member Exchange* terhadap niat pindah kerja melalui persepsi overkualifikasi

E. Signifikansi Penelitian

1. Signifikansi teoritik

Secara spesifik, penelitian ini akan memberikan kegunaan berupa pengetahuan lebih mendalam tentang pengaruh overkualifikasi pegawai yang jarang diteliti. Selama ini penelitian lebih terfokus pada pengaruh linier kualifikasi pegawai terhadap variabel kinerja atau niat pindah kerja. Asumsi linier ini mengakibatkan semakin tinggi kualifikasi atau kompetensi pegawai, membawa pada semakin tinggi pula kinerja pegawai atau semakin kuat retensi pegawai. Tetapi hal ini tidak mampu menjelaskan mengapa banyak manajer memilih untuk tidak merekrut pegawai dengan kualifikasi berlebihan. Alasannya adalah mereka khawatir kalau pegawai menjadi tidak senang karena pekerjaan yang dihadapinya tidak menantang atau terlalu mudah, sehingga justru tidak bekerja sebaik pegawai dengan kualifikasi sedang. Penelitian ini menjawab permasalahan ini dengan menempatkan overkualifikasi sebagai sebuah variabel tersendiri, berbeda dengan kualifikasi/kompetensi pegawai.

2. Signifikansi praktis

Selain itu, tujuan penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan langsung bagi Kemhan dalam merencanakan penempatan SDM yang lebih baik. Hal ini dilakukan dengan menafsirkan hasil penelitian terkait *Leader*

Member Exchange, overkualifikasi pegawai, dan kepuasan kerja pegawai lewat analisis kuantitatif terhadap hasil survai pegawai Ditjen Strahan Kemhan. Jika *Leader Member Exchange* ditemukan berpengaruh signifikan pada niat pindah kerja pegawai, sudah semestinya Kemhan meningkatkan *Leader Member Exchange* sehingga pegawai lebih betah dalam pekerjaannya. Begitu pula jika overkualifikasi ternyata berpengaruh pada niat pindah kerja. Hal ini dapat mengimplikasikan kalau Ditjen Strahan harus memikirkan lebih mendalam bagaimana menambah tugas kerja para pegawai *non-job* sehingga mereka merasa diakui keberadaannya dan tidak berniat untuk berpindah. Tugas kerja baru ini mampu memberikan peningkatan kinerja bagi Kemhan sehingga pada gilirannya, memberikan tingkat serapan anggaran yang baik serta mendorong perubahan dan reformasi birokrasi berlangsung secara efektif di Kemhan.

Selain itu, penulisan disertasi ini juga bermanfaat dalam memberikan sejumlah ruang untuk perbaikan efektivitas upaya retensi pegawai Kemhan. Temuan penelitian ini akan memberikan saran cara untuk membuat upaya retensi pegawai lebih baik. Saran ini akan ditarik dari keterkaitan pengaruh *Leader Member Exchange* dan persepsi overkualifikasi terhadap kepuasan kerja dan niat pindah kerja.

F. State of the Art

Penelitian terdahulu telah secara parsial menguji pengaruh persepsi overkualifikasi terhadap niat pindah kerja seperti penelitian Maynard *et al* (2006). Penelitian juga telah menghubungkan antara kepuasan kerja dan niat pindah kerja (Lee dan Hong, 2011) dan antara *Leader Member Exchange* dengan niat pindah kerja (Liden dan Maslyn, 1998). Walau begitu, belum ada penelitian yang menguji ketiga variabel secara bersama-sama dalam

memprediksi niat pindah kerja. Artinya, belum ditemukan bagaimana pengaruh persepsi overkualifikasi, kepuasan kerja, dan *Leader Member Exchange* secara bersama-sama dalam memprediksi niat pindah kerja. Hal ini bermakna bahwa penelitian sekarang dapat berkontribusi dengan menemukan pengaruh yang belum ditemukan dari persepsi overkualifikasi terhadap kepuasan kerja, dan *Leader Member Exchange* terhadap niat pindah kerja.

Lebih dari itu, penelitian-penelitian terdahulu dilakukan pada lembaga swasta ataupun publik, yang tergolong sebagai lembaga sipil. Sebagai contoh, Renkema *et al* (2009) mempelajari faktor yang memengaruhi niat pindah kerja pada pegawai di sebuah lembaga akademik di Belanda. Begitu pula, Liden dan Maslyn (1998) mengkaji pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap niat pindah kerja pada 302 mahasiswa dan 249 karyawan di beberapa perusahaan. Adapula penelitian yang dilakukan pada konteks militer seperti Dhladhla (2011) yang mempelajari kepuasan kerja dan niat pindah kerja pada 318 personil militer. Walau begitu, belum ada penelitian terdahulu yang dilakukan pada lembaga campuran sipil-militer seperti Kemhan. Karenanya, penelitian ini berpeluang berkontribusi dengan menunjukkan konteks yang berbeda dan baru daripada riset sebelumnya, yaitu konteks lembaga semi-militer. Hasil yang ditemukan di lembaga semi militer belum tentu sama dengan yang ditemukan di lembaga sipil atau pun lembaga militer.