Pengaruh Faktor Pribadi dan Keluarga terhadap Keberhasilan Relokasi Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan dengan Moderasi Dukungan Organisasional

JAM
14, 3
Diterima, Agustus 2016
Direvisi, September 2016
Disetujui, September 2016

Aji Wibowo
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Brawijaya Malang
Christin Susilowati
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *This study was conducted to determine the effect of personal factors, family factors and organizational support on the successes of the relocation. The survey was given to 90 employees of the Directorate General of Treasury who has a family and has been relocated outside Java for more than a year. 76 respondents provide feedback through google forms and analyzed using the SmartPLS 2.0.M3 version. Personal factors and organizational support is proven to affect the successes of the relocation positively, whereas family factors did not affect the successes of the relocation. Moreover, the interaction between personal factors and organizational support can also affected the successes of the relocation, but negatively.*

Keywords: *personal factors, family factors, organizational support, the success of the relocation, moderation, PLS, the Directorate General of Treasury*

Abstrak: Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh faktor pribadi, faktor keluarga dan dukungan organisasional terhadap keberhasilan relokasi. Survey diberikan kepada 90 orang pegawai pelaksana pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang sudah berkeluarga dan sudah direlokasi ke luar Pulau Jawa selama lebih dari 1 tahun. Sebanyak 76 responden memberikan tanggapan melalui google forms dan dianalisis menggunakan aplikasi SmartPLS versi 2.0.M3. Faktor pribadi dan dukungan organisasional terbukti berpengaruh secara positif terhadap keberhasilan relokasi, sedangkan faktor keluarga tidak berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi. Namun, interaksi antara faktor pribadi dan dukungan organisasional juga dapat berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi namun secara negatif.

Kata Kunci: faktor pribadi, faktor keluarga, dukungan organisasional, keberhasilan relokasi, moderasi, PLS, Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 14 No 3, 2016 Terindeks dalam Google Scholar

Alamat Korespondensi:
Aji Wibowo, Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya,
DOI:http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.3.02

Pada masa revolusi industri, Adam Smith dan Frederick Taylor menemukan adanya hubungan positif antara pekerjaan yang terspesialisasi dengan efisiensi pekerjaan (Dessler, 2008). Namun, banyak yang berpendapat bahwa spesialisasi akan membuat pegawai seperti mesin. Karena itu, muncul beberapa upaya memanusiakan pegawai melalui strategi mobilitas seperti relokasiyang banyak dilakukan oleh organisasi jasa, manufaktur, keuangan, retail dan pemerintahan (Atlas, 2015). Perusahaan melakukan relokasi kepada pegawainya karena perusahaan memiliki banyak kantor di banyak lokasi (Stroh, 1999) sedangkan kualitas sumber daya manusia yang memenuhi syarat tidak merata (Atlas, 2015) sehingga perusahaan harus

merekrut atau memindahkan pegawai untuk mengisi posisi tersebut (Feldman dan Bolino, 1998). Pelaksanaan relokasimemiliki manfaat seperti meningkatkan motivasi, menghilangkan kejenuhan, kebosanan, mengurangi ketidakhadiran pegawai, meningkatkan kualitas produk, mengurangi stres dan meningkatkan produktifitas dan kemampuan (Azizi, *et al*., 2010 dan Michalos, *et al*., 2013) sebagai indikator peningkatan kinerja pegawai. Namun, relokasi juga dapat menimbulkan ketidakpastian (Buehrer, *et al*., 2007) dan tekanan sehingga pegawai takut bahkan menolak relokasi (Carter, 1999).

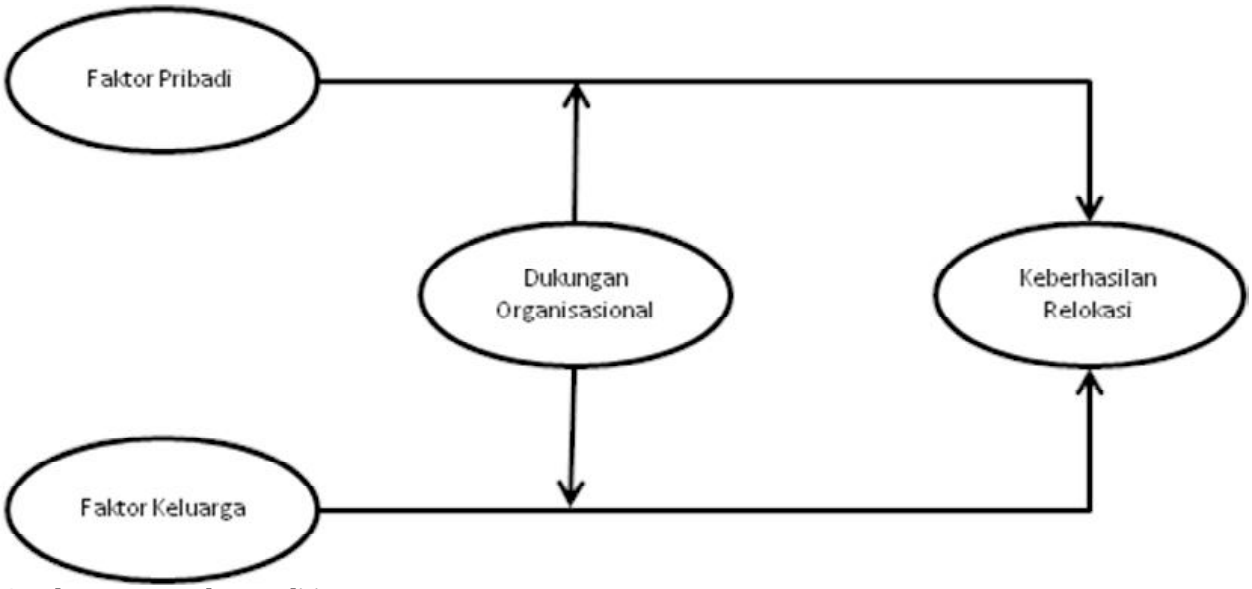
Kriteria keberhasilan relokasi dapat dilihat dari sudut pandang organisasi dan individu (Dickman, *et al*., 2008). Kedua sudut pandang tersebut saling mempengaruhi, keberhasilan organisasi dapat memicu keberhasilan individu, demikian pula keberhasilan individu merupakan salah satu indikator keberhasilan organisasi (Dickman, *et al*., 2008). Kriteria keberhasilan dari sudut pandang organisasi antara lain kinerja, kemampuan transfer ilmu, membangun hubungan dan jaringan serta mempertahankan pegawai (Harzing dan Christensen, 2004 dan Yan, *et al*., 2002). Sementara itu, kriteria keberhasilan dari sudut pandang individu merupakan penilaian pribadi atas keberhasilan karirnya (Seibert, *et al*., 2001). Kekhawatiran akan timbulnya ketidakpastian menyebabkan pegawai takut dan menolak relokasi merupakan contoh kegagalan pelaksanaan relokasi yang disebabkan dari individu pegawai (Forster dan Johnsen, 1996). Hal tersebut membuat pemahaman mengenai perilaku pegawai terhadap relokasi semakin penting (Takeuchi, *et al*., 2005).

Faktor non-kinerja seperti faktor pribadi dan psikologis berperan penting dalam memprediksi kemampuan adaptasi yang mengindikasikan kepuasan dan kinerja (Bhaskar-Shrinivas, *et al*., 2005) jika dibandingkan dengan faktor kinerja. Salah satu buktinya adalah bahwa tidak semua pegawai yang memiliki rekam jejak keberhasilan pekerjaan dapat meraih hal yang sama saat bekerja di tempat yang lain meskipun mengerjakan jenis pekerjan yang sama (Sanchez dan Vizcarra, 1995). Perbedaan pengaruh mobilitas geografis tidak dapat dijelaskan dengan kinerja, sedangkan faktor yang tidak berhubungan dengan kinerja dapat menggambarkan karakteristik pegawai (Eby, *et al*., 1999). Tharenou (2008) menggunakan latar belakang pribadi dan keluarga dalam memprediksi kesediaan untuk menjadi ekspatriat dengan dasar pemikiran dari *Social Cognitive Career Theory* yang menjelaskan bahwa minat dan tujuan dalam pekerjaan dipengaruhi oleh faktor pribadi serta peluang, dukungan dan hambatan yang pernah atau yang ingin dialami (Lent, *et al*., 2000). Kesediaan untuk dipindahkan semakin besar jika seseorang memiliki *personalagency* yang kuat dan *familybarrier* yang kecil (Tharenou, 2008). Namun beberapa penelitian menemukan hasil yang berbeda, pegawai yang memiliki faktor pribadi yang kuat dan hambatan keluarga yang kecil justru menolak kepindahan. Menurut Cheng dan Lin (2009), pengalaman positif ternyata tidak mampu memprediksi kinerja ekspatriat. Pegawai yang pasangannya bekerja justru bersedia pindah karena merasa memiliki penghasilan lebih untuk biaya tambahan kepindahan (Gould dan Penley, 1985).

Hasil survey Atlas (2015) menemukan bahwa meskipun keengganan pegawai untuk direlokasi karena keluarga, pekerjaan pasangan dan alasan pribadi semakin meningkat, relokasi yang dilakukan perusahaan selama tahun 2014 tetap meningkat. Jika relokasi dilaksanakan lebih untuk memenuhi kebutuhan organisasi dibandingkan untuk memenuhi pilihan pegawai (Stroh, 1999), kegagalan relokasi seperti depresi, ketidakhadiran atau bahkan pengunduran diri bisa terjadi (Bhanugopan dan Fish, 2006). Oleh sebab itu dukungan dan intervensi organisasi diperlukan untuk menghindari kegagalan dalam pelaksanaan relokasi (Takeuchi, *et al*., 2005). Organisasi harus dapat membantu mengurangi tekanan yang diakibatkan oleh relokasi sehingga pegawai lebih berkomitmen (Bashir, 2012) dengan pelaksanaan relokasi karena pegawai yang mendapatkan dukungan akan lebih sehat secara fisik dan emosi serta lebih mudah mengatasi ketidakpastian dan perubahan jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan dukungan (Copeland dan Norell, 2002).

Adanya perbedaan hasil pengaruh faktor pribadi dan keluarga terhadap keberhasilan relokasi merupakan celah bagi penelitian ini untuk membuktikan bahwa latar belakang pribadi dan keluarga dapat menggambarkan kriteria pegawai yang akan berhasil dalam relokasi. Celah penelitian selanjutnya adalah menambahkan faktor lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan relokasi yang tidak

dilibatkan dalam penelitian Tharenou (2008) yaitu dukungan organisasional.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

H_1 : Faktor pribadi berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi

H_2 : Faktor keluarga berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi

H_{3a} : Dukungan organisasional memoderasi pengaruh faktor pribadi terhadap keberhasilan relokasi

H_{3b} : Dukungan organisasional memoderasi pengaruh faktor keluarga terhadap keberhasilan relokasi

METODE

Desain Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah secara kuantitatif dengan melakukan pengujian hipotesis untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti dengan melakukan studi kasus untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan pada permasalahan lain yang serupa (Sekaran, 2003). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diambil langsung di obyek penelitian melalui kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan dengan disertai beberapa pilihan jawaban serta data sekunder berupa informasi terkait dengan penelitian yang didapatkan dari sumber lain. Kuesioner diberikan kepada responden melalui email atau *google forms* untuk dapat mencakup area geografis yang luas yaitu di seluruh Indonesia. Survey dilakukan secara *cross-sectional* yaitu kepada kepada banyak unit analisis dalam satu periode waktu tertentu dengan skala pengukuran yang dipilih adalah skala *Likert*7 poin.

Populasi dan Sampel

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian adalah individu sehingga yang diteliti adalah pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Dalam penelitian ini dilakukan *purposive sampling* dengan *judgement sampling*. Sampel diambil dari populasi pegawai pelaksana Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang termasuk dalam surat keputusan mutasi nasional periode pertama tahun pelaksanaan 2015 yang sudah berada di tempat yang baru di luar Jawa lebih dari 1 tahun dan sudah berkeluarga. Penelitian ini ditujukan untuk meneliti penugasan pada level jabatan yang sama, sehingga pegawai pelaksana dipilih untuk memastikan tidak adanya relokasi yang berupa promosi atau kenaikan jabatan. Selain itu, relokasi pejabat eselon pada level jabatan yang sama tidak digunakan dalam penelitian ini karena adanya perbedaan fasilitas yang diterima karena relokasi jika dibandingkan dengan relokasi pegawai pelaksana dapat menyebabkan perbedaan pendapat dalam pengisian kuesioner

penelitian. Surat keputusan mutasi nasional periode pertama tahun pelaksanaan 2015 dipilih karena waktu pelaksanaan tugas antara 6 s.d. 18 bulan dinilai sedang mengalami masa adaptasi (Lysgaard, 1955). Lokasi kantor penempatan di luar Jawa dipilih karena Jawa merupakan tempat pilihan sebagian besar pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan, sehingga dipindahkan ke luar Jawa dinilai lebih memberikan gambaran proses adaptasi bagi pegawai. Pegawai yang sudah berkeluarga dipilih karena individu yang berkeluarga lebih memiliki keterbatasan dalam mobilitas, kebebasan dan fleksibilitas karena memiliki tanggungjawab yang mungkin akan mempersulit keputusan pindah jika dibandingkan dengan lajang (Buehrer, *et al*., 2007). Berdasarkan populasi sebagaimana dimaksud sesuai kondisi di atas yang berjumlah 90 orang pegawai, target sampel minimal yang harus dipenuhi adalah 73 orang (Sekaran, 2003).

Sebanyak 76 orang pegawai melakukan pengisian kuesioner melalui *googleforms* dan seluruhnya diisi dengan lengkap.Responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah laki-laki dengan persentase 98,68%, sedangkan perempuan sebesar 1,32%. Sebagian besar pegawai pelaksana Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang dipindahkan khususnya ke wilayah di luar Pulau Jawa adalah laki-laki (Markham dan Pleck, 1986). Meskipun laki-laki dan perempuan memiliki standar dan persyaratan yang sama, tetapi jumlah transfer yang dialami perempuan lebih sedikit dibandingkan dengan laki-laki (Stroh, *et al*., 1992), terutama perempuan yang sudah berkeluarga (Eby, *et al*., 1999) karena memperhatikan bahwa pertimbangan keluarga pada perempuan lebih tinggi dari pada laki-laki (Tharenou, 2008). Sesuai dengan pendapat tersebut, Direktorat Jenderal Perbendaharaan juga memberikan kebijakan yang memperbolehkan pegawai perempuan untuk dapat dipindahkan atau menetap dengan alasan mengikuti suami dengan ketentuan dan tata cara sebagaimana disebutkan dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor SE-15/PB/2009 tentang Pedoman dan Tata Cara Pengajuan Permohonan Pindah/Mutasi Pegawai dengan Alasan Mengikuti Suami. Kebijakan tersebut semakin menguatkan kecenderungan bahwa laki-laki akan lebih banyak mengalami relokasi dibandingkan dengan perempuan.

Sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia antara 31 s.d. 40 tahun dengan persentase 90,79%, sedangkan 5,26% berusia 26 s.d. 30 tahun dan yang berusia 51 s.d. 58 yaitu sebesar 3,95%. Sebagian besar pegawai pelaksana Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang dipindahkan khususnya ke wilayah di luar Pulau Jawa sedang berada pada tahap pengembangan karir yaitu berusia antara 31 s.d. 44 tahun (Slocum dan Cron, 1985). Pegawai yang lebih muda mengalami lebih banyak relokasi (Gould dan Penley, 1985), sedangkan pegawai yang lebih tua cenderung ingin menetap di suatu komunitas (Feldman dan Bolino, 1998). Sebagaimana yang terjadi di Direktorat Jenderal Perbendaharaan, pegawai yang sudah mendekati masa pensiun lebih sedikit mengalami relokasi. Adapun pegawai yang sudah mendekati masa pensiun yang mengalami relokasi adalah dipindahkan untuk didekatkan dengan tempat tinggalnya.

Berdasarkan pangkatnya, responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah pelaksana dengan golongan II dengan rincian 81,58% golongan II/d dan 7,89% golongan II/c. Sedangkan golongan III dengan rincian 6,58% golongan III/b, 2,63% golongan III/a dan 1,32% III/c. Jumlah tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai pelaksana yang mendapatkan kepindahan pada kedudukan yang sama adalah pegawai golongan II. Dengan ketentuan syarat untuk dapat dipromosikan dengan kedudukan eselon IV yaitu dengan golongan minimal III/b dan masa kerja dalam golongan tersebut 2 tahun, maka hanya sedikit pegawai dengan golongan III yang mendapatkan kepindahan pada posisi pelaksana.

Sedangkan berdasarkan masa kerjanya, sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja antara 11 s.d. 16 tahun sebesar 86,84%, 4 s.d. 10 tahun sebesar 9,21% dan 34 s.d. 35 tahun sebesar 3,95%. Sebagian besar pegawai pelaksana Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang dipindahkan khususnya ke wilayah di luar Pulau Jawa memiliki masa kerja yang lebih sedikit (Gould dan Penley, 1985). Kebijakan di institusi pemerintah di masa lalu dengan sistem senioritas memungkinkan banyak pegawai dengan masa kerja yang lebih lama sudah menduduki jabatan yang lebih tinggi. Sementara itu, pegawai usia tua yang masih berada pada posisi jabatan pelaksana enggan direlokasi karena karir yang stagnan di institusi pemerintah (Feldman dan Bolino, 1998).

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Data dianalisis menggunakan SmartPLS versi 2.0.M3. SmartPLS digunakan karena tanpa memerlukan asumsi distribusi data sehingga dapat menganalisis model yang kompleks pada semua skala data dan tidak memerlukan data yang berdistribusi normal serta dapat mengatasi masalah multikoleniaritas yang sering muncul pada hubungan antar variabel (Solimun, 2011). Sehingga dapat digunakan untuk penelitian yang menggunakan jumlah sampel yang sedikit, data yang prediktif serta hanya memiliki sedikit dasar teori dan kebenaran model yang belum dapat dipastikan (Wong, 2013).

Pengujian Instrumen (*Outer Model*)

Uji Validitas Konvergen

Mulanya variabel faktor pribadi memiliki 12 item pertanyaan, variabel faktor keluarga memiliki 5 item pertanyaan, variabel dukungan organisasional memiliki 13 item pertanyaan dan variabel keberhasilan relokasi memiliki 9 variabel pertanyaan. Pada pengujian *factor loading*, terdapat 4 item pertanyaan pada variabel faktor pribadi yang dinyatakan valid. Seluruh item pernyataan dari indikator tingkat kemampuan mengatasi gangguan dinyatakan. Indikator tingkat pengalaman memiliki 2 item yang valid, sedangkan indikator tingkat kemampuan pengelolaan tujuan tidak memiliki item pertanyaan yang valid. Variabel faktor keluarga hanya memiliki 1 item pertanyaan yang dinyatakan valid yaitu dari indikator tingkat pengaruh keluarga. Sedangkan indikator tingkat kepentingan karir pasangan dan jumlah anak tidak memiliki item pertanyaan yang valid. Variabel dukungan organisasional memiliki 6 item pernyataan yang dinyatakan valid, 4 dari indikator tingkat pengembangan karir serta 2 dari indikator tingkat kompensasi. Terdapat 5 item pertanyaan pada variabel keberhasilan relokasi yang dinyatakan valid. Seluruh item pernyataan pada indikator kemampuan transfer ilmu serta kemampuan mempertahankan pegawai dinyatakan valid. Sedangkan indikator tingkat kinerja tidak memiliki item pernyataan yang valid. Seluruh variabel tersebut dinyatakan valid dengan nilai AVE yang dihasilkan pada seluruh variabel bernilai lebih dari 0,5.

Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berdasarkan *factorloading* dan AVE terpenuhi. Item pertanyaan pada masing-masing variabel memiliki nilai tertinggi pada variabel tersebut. Demikian pula nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lain.

Uji Reliabilitas

4 variabel dalam penelitian ini reliabel karena memiliki *compositereliability* dan *cronbach'sAlpha* lebih dari 0,7 yaitu variabel faktor pribadi sebesar 0,8671 dan 0,7914, variabel faktor keluarga sebesar masing-masing 1,0000, variabel dukungan organisasional sebesar 0,8869 dan 0,8491 serta variabel keberhasilan relokasi sebesar 0,9475 dan 0,9280.

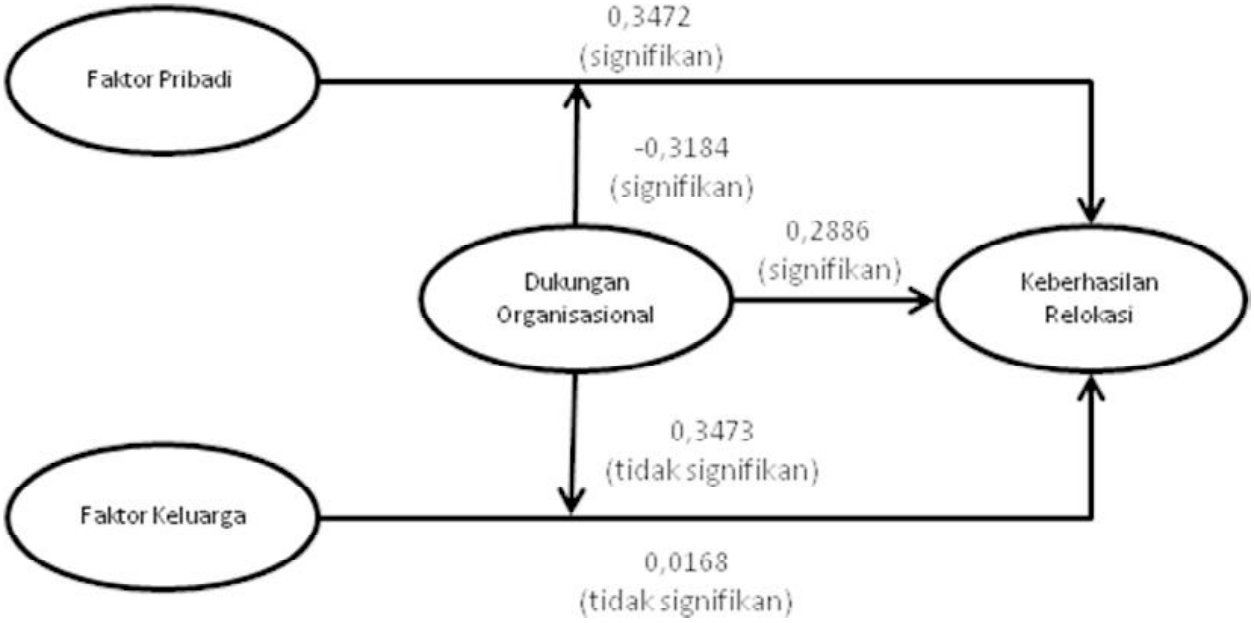
Pengujian Model (*Inner Model*)

R-*square* yang didapatkan adalah 0,6087. Karena hanya terdapat satu R-*square* dalam model, maka dapat dipastikan besarnya Q-*square* sama dengan R-*square* yaitu 0,6087. Artinya model cukup baik dalam menjelaskan keberhasilan relokasi sebesar 60,87%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini dan *error*.

PEMBAHASAN

Pengujian H1: Faktor pribadi berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi

Faktor pribadi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap keberhasilan relokasi. Jadi, hipotesis 1 (H1) diterima karena faktor pribadi dapat memprediksi keberhasilan pelaksanaan relokasi. Semakin kuat faktor pribadi yang dimiliki seseorang berarti semakin tinggi pula kemungkinan keberhasilan mereka dalam relokasi, demikian pula sebaliknya.Indikator yang paling kuat adalah keyakinan pegawai bahwa rutinitas pekerjaan mereka tidak akan terganggu dimanapun mereka tinggal. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Tharenou (2008) yang menyatakan bahwa keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam beradaptasi dengan keterampilan pekerjaan



Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis

yang baru, bekerja dengan atasan yang baru dan mengatasi masalah pekerjaan yang baru berpengaruh positif terhadap kesediaan pindah. Indikator kedua yaitu rasa suka dengan tempat yang pernah dikunjungi, yang juga mendukung beberapa penelitian sebelumnya. Reaksi pegawai terhadap tempat tujuan yang baru dapat memprediksi reaksi mereka terhadap relokasi (Stroh, 1999). Keterbukaan dengan budaya yang baru dapat menggambarkan kemungkinan keberhasilan adaptasi di tempat yang baru (Caligiuri, *et al.*, 2009). Indikator ketiga adalah keyakinan pegawai bahwa rutinitas harian mereka tidak akan terganggu dimanapun mereka tinggal. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Tharenou (2008) yaitu individu yang memiliki keyakinan dan kemampuan dalam menjalin hubungan dengan pihak lain lebih mudah kembali membuat rutinitas sosial baru di tempat yang baru. Indikator terakhir adalah menguasai bahasa daerah lain. Menurut Caligiuri, *et al*. (2009), kemampuan bahasa dianggap sebagai sesuatu yang diperlukan meskipun bukan yang paling utama. Kemampuan pendukung yang didapat dari pengalaman kerja seperti kemampuan berbahasa lain mempermudah penyesuaian khususnya penyesuaian dengan pekerjaan.

Pengujian H2: Faktor keluarga berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi

Hipotesis 2 (H2) ditolak karena faktor keluarga tidak dapat memprediksi keberhasilan relokasi. Hasil tersebut tidak sesuai dengan penelitian Tharenou (2008) yang menemukan bahwa faktor keluarga dapat menjadi penghalang bagi ekspatriat untuk menerima penugasan. Meskipun keberadaan keluarga berpengaruh terhadap keputusan pekerjaan (Harvey, 1995) tetapi nampaknya ada faktor lain yang lebih penting untuk dipertimbangkan yaitu untuk melaksanakan tugas pekerjaan.

Pengujian H3: Dukungan organisasional memoderasi pengaruh faktor pribadi dan keluarga terhadap keberhasilan relokasi

Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Independen

Sebagai variabel independen, dukungan organisasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap keberhasilan relokasi. Keberadaan dukungan dari organisasi kepada pegawai dapat meningkatkan

kemungkinan keberhasilan relokasi pegawai. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu bahwa dukungan organisasional penting bagi pegawai (Harvey, 1995) karena dapat mendukung adaptasi dan peningkatan kinerja (Kraimer, *et al*., 2001 dan Bashir, 2012). Adapun dukungan organisasional yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi berturut-turut adalah adanya analisis kebutuhan pelatihan pegawai, adanya kegiatan dan materi pengembangan karir pegawai, adanya layanan asistensi untuk mengatasi masalah pegawai, adanya mentor di bidang pengembangan karir dan penyediaan fasilitas tempat tinggal khususnya sehubungan dengan pelaksanaan relokasi.

Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi

Hubungan signifikan negatif ditemukan dalam interaksi antara dukungan organisasi dengan faktor pribadi terhadap keberhasilan relokasi. Artinya, dukungan organisasional akan lebih berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi jika diberikan kepada pegawai yang memiliki faktor pribadi yang lemah dibadingkan dengan pegawai yang memiliki faktor pribadi yang kuat. Demikian pula sebaliknya, semakin besar dukungan organisasional yang diberikan kepada pegawai yang sama, maka pengaruhnya terhadap keberhasilan relokasi akan semakin kecil. Jadi, hipotesis 3a (H3a) untuk interaksi antara dukungan organisasional dengan faktor pribadi terhadap keberhasilan relokasi diterima. Moderasi yang terjadi adalah moderasi semu, karena variabel dukungan organisasional selain berperan sebagai moderator yang berinteraksi dengan variabel independen sekaligus berperan juga sebagai variabel independen.

Interaksi antara dukungan organisasi dengan faktor keluarga tidak berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi. Meskipun dapat meningkatkan pengaruh faktor keluarga terhadap keberhasilan relokasi, namun keberadaan dukungan organisasional tidak dapat membuat pengaruh terhadap keberhasilan relokasi menjadi signifikan. Sehingga hipotesis 3b (H3b) untuk interaksi antara dukungan organisasional dengan faktor keluarga terhadap keberhasilan relokasi ditolak. Interaksi tersebut berperan sebagai moderasi potensial, karena variabel faktor keluarga juga tidak berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teotiris

Pemahaman terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap relokasi perlu diketahui untuk dapat melakukan seleksi yang tepat (Buehrer, *et al*., 2007). Penelitian ini berhasil mengidentifikasi 60,87% faktor yang dapat mempengaruhi relokasi. Model penelitian ini menggunkan faktor non-kinerja sebagai kriteria dalam memprediksi keberhasilan relokasi yang diadaptasi dari penelitian Tharenou (2008) yang menemukan bahwa *personal agency* dan *family barrier* dapat memprediksi kesediaan untuk menjadi ekspatriat. Seseorang yang memiliki *personal agency* yang tinggi dan *family barrier* yang rendah lebih mau menjadi ekspatriat karena lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan baru.

Hasil temuan pertama penelitian ini mendukung penelitian Tharenou (2008) yaitu adanya pengaruh positif faktor pribadi dengan indikator *disruption* dan *experience* terhadap keberhasilan relokasi yang dinilai dari tingkat transfer ilmu dan komitmen pegawai terhadap pelaksanaan relokasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan transfer ilmu dan peningkatan komitmen pegawai dapat dilihat dari karakteristik pegawai yang mampu mengatasi gangguan rutinitas dan memiliki pengalaman yang lebih banyak. Kemampuan mengatasi gangguan rutinitas meliputi rutinitas pekerjaan dan rutinitas sehari-hari di luar pekerjaan. Sedangkan pengalaman meliputi penilaian positif terhadap tempat baru dan kemampuan berbahasa daerah lain. Artinya, indikator dalam variabel faktor pribadi dapat digunakan juga pada penelitian dengan jenis obyek penelitian yang berbeda termasuk pada institusi pemerintan yang menerapkan rutinitas relokasi pegawai secara nasional dengan jenis pekerjaan yang relatif seragam dan waktu kerja yang lama serta responden penelitian yang sudah berkeluarga dan terutama pada pegawai laki-laki.

Tetapi, temuan kedua penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Tharenou (2008) yaitu tidak adanya pengaruh faktor keluarga dengan indikator pengaruh keluarga terhadap keberhasilan relokasi. Hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan relokasi pada institusi pemerintah tidak dapat diprediksi berdasarkan karakteristik keluarga pegawai, karena keputusan pelaksanaan relokasi yang berada di tangan

organisasi, sedangkan pegawai harus melaksanakan tugasnya sesuai dengan keputusan tersebut. Selain itu, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki menegaskan bahwa pertimbangan keluarga pada laki-laki memang lebih rendah jika dibandingkan dengan perempuan (Tharenou, 2008). Selain itu, perbedaan hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Kraimer, *et al*. (2001) yang menjelaskan bahwa penelitian lain meneliti pengaruh dukungan keluarga terhadap adaptasi individu sebagai pasangan (*spousal adjustment*) sedangkan penelitian ini meneliti pengaruh dukungan keluarga terhadap adaptasi individu dalam pekerjaan.

Dalam penelitian ditambahkan juga variabel dukungan organisasional untuk memprediksi keberhasilan relokasi sesuai dengan pendapat Takeuchi, *et al*. (2005) mengenai perlunya intervensi organisasi menggunakan indikator pengembangan karir dan kompensasi untuk menghindari kegagalan relokasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian De Cieri, *et al*. (1991), Harvey (1995), Kraimer, *et al*. (2001), Bashir (2012) dan Abdullah dan Jin (2015) bahwa terdapat hubungan positif antara dukungan organisasional dengan keberhasilan adaptasi pegawai. Faktor karir (Sanchez dan Viscarra, 1995) meliputi penyediaan materi dan kegiatan pengembangan karir, pemberian mentor dan informasi mengenai pengembangan karir serta *benefit* dan kepuasan dalam pekerjaan (Feldman dan Bolino, 1998) meliputi penyediaan tempat tinggal dan asistensi untuk mengatasi permasalahan pegawai terbukti mempengaruhi kesediaan untuk relokasi.

Selain itu, terdapat keterbaruan temuan penelitian bahwa ternyata dukungan organisasional juga memiliki peran sebagai pemoderasi antara hubungan faktor pribadi dengan keberhasilan relokasi. Hasilnya adalah dukungan organisasional memiliki hubungan negatif dalam memprediksi keberhasilan relokasi jika diinteraksikan dengan faktor pribadi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa untuk mendukung keberhasilan relokasi, dukungan organisasional bisa diberikan kepada pegawai tanpa memperhatikan latar belakang keluarga. Namun ada perbedaan dengan pemberian dukungan organisasional berdasarkan karakteristik pribadi pegawai yang bisa diberikan kepada seluruh pegawai dan ada pula yang harus diberikan secara selektif kepada pegawai berdasarkan karakteristik pegawai.

Terkait dengan masa adaptasi sesuai dengan *U-curve* yang dikemukakan Lysgaard (1955) dan digunakan oleh peneliti lain, menunjukkan bahwa waktu yang diperlukan oleh pegawai dalam setiap tahap adaptasi berbeda-beda (Bashir, 2012). Responden penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sudah mengalami relokasi di tempat mereka bekerja saat ini selama lebih dari 1 tahun, namun berdasarkan penilaian mereka mengenai keberhasilan relokasi yang rendah menunjukkan bahwa mereka mungkin masih berada pada tahap *culture shock* atau memang sudah berada pada tahap adaptasi namun tidak mendapatkan dukungan organisasional yang cukup untuk membantu proses adaptasi mereka.

Implikasi Praktis

Relokasi banyak dilakukan oleh organisasi jasa, manufaktur, keuangan, retail dan pemerintahan (Atlas, 2015). Keberhasilan praktik relokasi pada institusi pemerintahan khususnya di Direktorat Jenderal Perbendaharaan tidak dapat diperkirakan berdasarkan karakteristik keluarga pegawai. Keberadaan keluarga tidak selalu menjadi penghambat keputusan karir pegawai.

Karakteristik pribadi pegawai dapat memprediksi secara positif keberhasilan relokasi. Pegawai dengan karakteristik tertentu yang serupa memiliki kemungkinan keberhasilan relokasi yang sama. Profil ideal pegawai yang tepat untuk direlokasi sesuai dengan penelitian ini adalah berdasarkan kemampuan mengatasi gangguan yang tinggi dan memiliki pengalaman yang lebih banyak. Organisasi yang memiliki kebijakan relokasi khusunya Direktorat Jenderal Perbendaharaan dapat mempertimbangkan latar belakang pegawai tersebut sebagai dasar seleksi pegawai yang akan direlokasi dalam menunjang keberhasilan relokasi. Pegawai yang layak dipertimbangkan dalam relokasi adalah pegawai yang memiliki kemampuan mengontrol gangguan rutinitas pekerjaan dan rutinitas harian serta memiliki pengalaman positif terhadap tempat baru yang pernah ditemui dan memiliki kemampuan berbahasa daerah lain.

Organisasi dapat memberikan dukungan kepada pegawainya jika ingin strategi relokasinya berhasil,

tetapi perlu diperhitungkan kuantitas dan kualitas dukungan organisasional yang diberikan untuk dapat memberikan pengaruh yang optimal terhadap keberhasilan relokasi. Penyediaan kegiatan pengembangan karir, informasi untuk menganalisis kebutuhan pelatihan dan bantuan tempat tinggal untuk mendukung keberhasilan relokasi dapat diberikan kepada seluruh pegawai. Namun secara umum, dukungan organisasional yang diberikan kepada pegawai harus diberikan secara selektif. Penyediaan mentor di bidang karir lebih tepat diberikan kepada pegawai dengan faktor pribadi yang lemah. Analisis kebutuhan karir serta pemberian bantuan tempat tinggal dan asistensi untuk mengatasi permasalahan pegawai lebih tepat diberikan kepada pegawai yang memiliki masalah untuk kembali ke rutinitas dan pegawai yang memiliki pegalaman yang kurang baik dengan tempat-tempat baru yang mereka kunjungi atau tempati. Pemberian materi pengembangan karir lebih tepat diberikan kepada pegawai yang memiliki masalah untuk kembali ke rutinitas pekerjaan, memiliki pegalaman yang kurang baik dengan tempat-tempat baru yang mereka kunjungi atau tempati dan pegawai yang lebih tidak memiliki kemampuan berbahasa daerah lain serta kepada pegawai yang merasa aktifitas hariannya tidak terganggu dengan lokasi tempat tinggalnya. Sedangkan kegiatan pengembangan karir lebih tepat diberikan kepada pegawai yang memiliki masalah untuk kembali ke rutinitas pekerjaan dan memiliki pegalaman yang kurang baik dengan tempat-tempat baru yang mereka kunjungi atau tempati serta kepada pegawai yang merasa aktifitas hariannya tidak terganggu dengan lokasi tempat tinggalnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengaruh faktor pribadi dan keluarga serta dukungan organisasional terhadap keberhasilan relokasi telah diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini. Adapun kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian adalah: (1) Profil pribadi pegawai dapat digunakan oleh organisasi untuk memilih calon pegawai yang akan direlokasi. Pegawai yang lebih mampu mengatasi gangguan rutinitas dan lebih berpengalaman lebih layak diprioritaskan untuk mengikuti relokasi. (2) Karakteristik keluarga pegawai tidak bisa dijadikan acuan dalam memilih calon pegawai yang akan direlokasi. Hal tersebut dapat disebabkan karena sebagian besar responden adalah laki-laki sehingga memiliki penilaian bahwa tingkat kepentingan pekerjaan lebih utama, sedangkan keluarga dapat lebih fleksibel untuk disesuaikan dengan kewajiban pekerjaan. (3) Pemberian dukungan organisasional kepada pegawai dalam relokasi dapat membantu proses adaptasi serta meningkatkan keberhasilan pelaksanaan relokasi. (4) Dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat disesuaikan dengan karakteristik pribadi pegawai, sedangkan karakteristik keluarga pegawai tidak bisa dijadikan acuan dalam menentukan pemberian dukungan organisasional. (5) Secara umum, lebih tepat memberikan fasilitas kepada pegawai yang kurang berpengalaman dan kurang bisa mengatasi gangguan rutinitas dibandingkan dengan pegawai yang berpengalaman atau yang mampu mengatasi gangguan rutinitas.

Selain itu, kuantitas dukungan organisasional yang diberikan kepada pegawai juga harus diperhitungkan agar dapat memberikan manfaat yang optimal karena peningkatan dukungan yang diberikan justru dapat mengurangi keberhasilan relokasi.

Saran

Beberapa saran dapat diberikan bagi penelitian selanjutnya, antara lain untuk: (1) Meneliti kembali pengaruh faktor keluarga terhadap keberhasilan relokasi, karena hasil yang tidak signifikan dalam penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu. (2) Menambahkan variabel lain yaitu faktor non-kinerja lain atau faktor kinerja yang berpengaruh terhadap keberhasilan relokasi yang tidak dibahas dalam penelitian ini. (3) Membuktikan konsistensi hasil penelitian ini pada jenis organisasi lain seperti organisasi jasa, manufaktur, keuangan, retail dan sebagainya. (4) Menggunakan sampel yang lebih luas, karena responden dalam penelitian ini memiliki karakteristik tertentu yang dominan. Hasil yang berbeda bisa terjadi jika memiliki keragaman demografis yang lebih merata. (5) Menambahkan kondisi demografis seperti gender dan sebagainya untuk dicari pengaruhnya terhadap keberhasilan relokasi. (6) Melakukan penelitian *longitudinal* sebagai solusi untuk dapat menjelaskan indikator keberhasilan relokasi lain dan untuk menghasilkan jawaban yang lebih obyektif.

Selain bagi perkembangan teori, saran juga diberikan sehubungan dengan praktik relokasi antara lain: (1) Profil pribadi pegawai layak digunakan sebagai pertimbangan bagi organisasi yang memiliki kebijakan relokasi kepada pegawainya khususnya Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Organisasi perlu memberikan fasilitas untuk memperkuat faktor pribadi pegawai antara lain: (a) Meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengatasi adaptasi dengan rutinitas pekerjaan di tempat baru dengan membuat SOP untuk semua jenis pekerjaan terutama pekerjaan yang dilaksanakan pada instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan di daerah. Selama ini masih terdapat pekerjaan pendukung yang tidak standar, mungkin di kantor yang satu dilaksanakan sementara di kantor yang lain tidak, atau dilaksanakan di semua kantor tetapi tidak dengan cara yang sama. Dengan adanya SOP di semua jenis pekerjaan, pegawai tidak akan merasa asing dan mudah beradaptasi dengan pekerjaan di tempat yang baru. (b) Meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengatasi adaptasi dengan rutinitas harian di luar pekerjaan di tempat baru dengan: (1) Memberikan fasilitas kegiatan harian seperti penyediaan fasilitas olah raga serta kegiatan bersosialisasi seperti penyelenggaraan kegiatan *family gathering*. (2) Memberikan kemudahan berhubungan dengan keluarga seperti lokasi penempatan kerja yang dekat dengan *homebase* sertafasilitas komunikasi atau pemberian waktu dan biaya untuk mengunjungi keluarga bagi para *commuter mariages*. (c) Meningkatkan kemampuan berbahasa daerah bagi para pegawai. Kemampuan berbahasa daerah lain menjadi salah satu indikator keberhasilan relokasi karena banyak orang di banyak daerah di Indonesia menggunakan bahasa daerah setempat untuk berkomunikasi. Jadi, perlu diberikan pelatihan bahasa daerah bagi para pegawai terutama di awal masa relokasi (Abdullah dan Jin, 2015). (2) Organisasi perlu memberikan fasilitas kepada pegawai yang direlokasi, antara lain: (a) Menyediakan informasi untuk menganalisis kebutuhan pelatihan pegawai serta memfasilitasi pengembangan karir pegawai dengan memberikan materi, kegiatan dan mentor serta mensosialisasikan keberadaan fasilitas tersebut baik secara *online* maupun secara hirarkis agar dapat dimanfaatkan oleh pegawai. (b) Memberikan fasilitas rumah dinas kepada seluruh pegawai, memberikan subsidi pencarian tempat tinggal atau memberikan kompensasi keuangan seperti pemberian tunjangan kemahalan yang saat ini baru diberikan di daerah Papua saja dengan besaran yang dapat digunakan untuk biaya tempat tinggal.

DAFTAR RUJUKAN

Abdullah, D.N., & Jin, C.S. 2015. Determining the Types of Training and Development Supports for Expatriates. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 172, 548 - 554.

Atlas. 2015. *48th annual atlas corporate relocation survey.* Evansville, IN: Atlas Van Lines, Inc.

Azizi, N., Zolfaghari, S., & Liang, M. 2010. Modeling job rotation in manufacturing systems: The study of employee's boredom and skill variations. *International Journal Production Economics, 123,* 69-85.

Bashir, S. 2012. Perceived organizational support and the cross-cultural adjustment of expatriates in the UAE. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 5* (1), 63-82.

Bhanugopan, R., & Fish, A. 2006. An empirical investigation of job burnout among expatriates. *Personnel Review, 35* (4), 449-468.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Shaffer, M.A., & Luk, D.M. 2005. Input-based and time-based models of international adjustment: meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal, 48* (2), 257-281.

Buehrer, R.E., Mallin, M. A., & Jones, D.E. 2007. Are you willing to relocate? Recruiting the college student in today's mobile work environment. *Journal of Selling & Major Account Management Northern Illinois University, 7,* 21-33.

Caligiuri, P., Tarique, I., & Jacobs, R. 2009. Selection for international assignments. *Human Resource Management Review, 19,* 251-262.

Carter, S. 1999. Relocation or dislocation? Key issues in the specialist management of group moves. *Management Research News, 22* (5), 22-36.

Cheng, H.L., & Lin, C.Y. 2009. Do as the large enterprises do? Expatriate selection and overseas performance in emerging markets: The case of Taiwan SMEs. *International Business Review 18* , 60-75.

Copeland, A.P., & Norell, S.K. 2002. Spousal adjustment on international assignments: the role of social support. *International Journal of Intercultural Relations, 26,* 255-272.

De Cieri, H., Dowling, P.J., & Taylor, K.F. 1991. The psychological impact of expatriate relocation on partners. *International Journal of Human Resource Management, 2* (3), 377-414.

Dessler, G. 2008. *Human Resource Management eleventh edition.* New Jersey: Pearson Education, Inc.

Dickmann, M., Brewster, C., & Sparrow, P. 2008. *International Human Resource Management A European perspective Second edition.* New York: Routledge.

Eby, L.T., Allen, T.D., & Douthitt, S.S. 1999. The Role of Nonperformance Factors on Job-Related Relocation Opportunities: A Field Study and Laboratory Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 79,* 29-55.

Feldman, D.C., & Bolino, M.C. 1998. Moving on out: When are employees willing to follow their organization during corporate relocation? *Journal of Organizational Behavior, 19,* 275-288.

Forster, N., & Johnsen, M. 1996. Expatriate Management Policies in UK Companies New to the International Scene. *International Journal of Human Resource Management, 7 (1),* 177-205.

Gould, S., & Penley, L.E. 1985. A study of the correlates of the willingness to relocate. *Academy of Management Journal Summer, 28* (2), 472-478.

Harvey, M.G. 1995. The impact of dual-career families on international relocation. *Human Resource Management Review, 5,* 223-244.

Harzing, A.W., & Christensen, C. 2004. Expatriate failure: time to abandon the concept? *Career Development International, 9* (7), 616-626.

Kraimer, M.L., Wayne, S.J., & Jaworski, R.A. 2001. Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology, 54* (1), 71-99.

Lent, R.W., Brown, S.D., & Hackett, G. 2000. Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology* , 47 (1), 36-49.

Lysgaard, S. 1955. Adjustment in a foreign society. Norwegian Fullbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin, 7,* 45-51.

Markham, W.T., & Pleck, J.H. 1986. Sex and willingness to move for occupational advancement: Some national sample result. *The Sociological Quarterly, 27* (1), 121-143.

Michalos, G., Makris, S., & Chryssolouris, G. 2013. The effect of job rotation during assembly on the quality of final product. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology, 6,* 187-197.

Sanchez, J.I., & Vizcarra, D.M. 1995. Are hispanic employees unwilling to relocate? The case of south florida. *Int. J. Intercultural Rel., 19,* 45-58.

Seibert, S.E., Kraimer, M.L., & Crant, J.M. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54* (4), 845-874.

Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business, 4th ed.* NY: John Wiley and Sons, Inc.

Slocum, J.W., & Cron, W.L. 1985. Job attitudes and performance during three career stages. *Journal of Vocational Behavior, 26* (2), 126-145.

Solimun. 2011. *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural Metode Partial Least Square - PLS.* Malang: Penerbit CV Citra Malang.

Stroh, L.K. 1999. Does relocation still benefit corporations and employees? An overview of the literature. *Human Resource Management Review, 9,* 279-308.

Stroh, L.K., Brett, J.M., & Reilly, A.H. 1992. All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology 77* , 251-260.

Takeuchi, R., Marinova, S.V., Lepak, D.P., & Liu, W. 2005. A model of expatriate withdrawal-related outcomes: Decision making from a dualistic adjustment perspective. *Human Resource Management Review, 15,* 119-138.

Tharenou, P. 2008. Disruptive decisions to leave home: Gender and family differences in expatriation choices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 105,* 183-200.

Wong, K.K.K. 2013. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Buletin, Technical Note 1* (24), 32pp.

Yan, A., Zhu, G., & Hall, D.T. 2002. International assignment for career building: a model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review, 27* (3), 373-391.