

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perwira Menengah Marinir selama berdinamika militer telah bertugas dalam berbagai wilayah penugasan yang berbeda-beda. Keseluruhan 69 wilayah penugasan terdiri dari 11 satuan komando militer di Markas Komando Marinir, 30 satuan kerja Kementerian Pertahanan dan TNI, dan 28 pangkalan militer TNI AL dan Lembaga Pendidikan TNI AL (Dinas Administrasi Personel Korps Marinir, Oktober 2018). Secara rinci penugasan Perwira Marinir dikelompokkan menjadi tiga satuan unit militer yaitu sebagai pasukan tempur militer pada pelaksana/Satuan Pelaksana dalam organisasi Marinir sebanyak 57,1%, personel militer Korps Marinir di jajaran Kementerian Pertahanan sebanyak 33,6%, Mabes TNI dan jajaran TNI AL sebanyak 9,3%.

Penugasan Perwira Menengah bersifat tetap (*tour of duty*) yang mengakibatkan perubahan jabatan atau bersifat sementara (*tour of area*) yang tidak mengakibatkan perubahan jabatan (Pasal 7 UU RI Nomor 34 tahun 2004). Perubahan penugasan menuntut Perwira Menengah untuk memiliki kemampuan sesuai penugasannya dalam organisasi tempat bertugas. Keberhasilan pelaksanaan tugas sangat dipengaruhi kemampuan setiap personel yang mengawaki organisasi, terutama pada saat menjalankan peranannya dalam organisasi tersebut (Peraturan Panglima TNI/18/III/2011 tanggal 29 Maret 2011).

Perwira Menengah Korps Marinir melaksanakan berbagai tugas berupa perintah harian sifat tetap (PHST), Operasi Militer Perang (OMP), Operasi Militer Selain Perang (OMSP) dan tugas tambahan sebagai unit militer sesuai tugas pokok TNI. Kesiapan penugasan melaksanakan tugas operasi Militer Perang (OMP) terhadap setiap bentuk ancaman militer dan ancaman bersenjata dari luar dan dari dalam negeri terhadap kedaulatan, ketuhanan wilayah dan keselamatan NKRI. Operasi militer selain perang pada kondisi (masa) damai sesuai tugas pokok TNI yang bersifat situasional atau bersifat darurat yaitu 1) mengatasi gerakan separatisme bersenjata, 2) mengatasi pemberontakan bersenjata; 3) mengatasi aksi terorisme; 4) mengamankan wilayah perbatasan; 5) mengamankan objek vital nasional yang bersifat strategis; 6) melaksanakan tugas perdamaian dunia sesuai dengan kebijakan politik luar negeri; 7) mengamankan Presiden dan wakil presiden beserta keluarganya; 8) memberdayakan wilayah pertahanan dan kekuatan pendukungnya secara dini sesuai dengan sistem pertahanan semesta; 9) membantu tugas pemerintah di daerah; 10) membantu kepolisian Negara Republik Indonesia dalam rangka tugas keamanan dan ketertiban masyarakat yang diatur dalam undang-undang; 11) membantu mengamankan tamu Negara setingkat kepala dan perwakilan pemerintah asing yang sedang berada di Indonesia; 12) membantu menanggulangi akibat bencana alam, pengungsian, dan pemberi bantuan kemanusiaan; 13) membantu pencarian dan pertolongan dalam kecelakaan (*search and rescue*); 14) membantu pemerintah dalam pengamanan pelayaran dan penerbangan terhadap pembajakan, perompakan, dan penyeludupan.

Perwira Menengah Marinir harus melaksanakan misi Korps Marinir. Salah satu misi Korps Marinir adalah memberikan peluang untuk perubahan sesuai tuntutan lingkungan strategis serta atas dasar kewenangan yang dimiliki organisasi Korps Marinir. Perwira Menengah Marinir dalam organisasi Korps Marinir berperan penting dalam perubahan organisasi. Perwira Menengah Marinir wajib melaksanakan penugasan yang disampaikan dalam bentuk perintah tertulis maupun lisan dari atasan langsung, sebaliknya bila tidak melaksanakan akan mendapat sanksi hukum militer. Indikator keberhasilan pelaksanaan tugas berdasarkan hasil pelaksanaan perintah dinas antara lain: tidak ada kerugian personel atau keselamatan personel dan keamanan materil. Indikator kesuksesan lainnya dari keberhasilan Satuan Komando Pelaksana atau Satuan Kerja yang dipimpin Perwira Menengah Marinir saat mendapatkan apresiasi dan penghargaan dari atasan atau instansi terkait dengan penugasan. Misalnya keberhasilan dalam melaksanakan misi perdamaian “UNIFIL” tingkat Internasional, penganugerahan sebagai Komandan Pangkalan Militer terbaik TNI AL, berprestasi sebagai atlet tingkat nasional dan internasional, perancang tokoh “Super Marines” yang mendapat apresiasi dari Panglima TNI. Kegagalan dalam penugasan yang mengakibatkan gugurnya anak buah dan kerusakan materil peralatan tempur saat latihan rutin Marinir.

Perwira Menengah TNI AL termasuk Perwira Menengah Marinir berada pada periode untuk penugasan yang lebih sulit dan lebih kompleks, antara lain bidang staf, pendidikan, pembinaan teritorial, komando pada unit/kesatuan yang lebih besar. Tanggung jawab yang makin bertambah selama periode ini

mendorong seorang Perwira Menengah untuk berusaha meningkatkan kemampuannya. Periode ini merupakan masa untuk menentukan bakat atau kemampuan yang menonjol guna pengembangan karir selanjutnya yang ditandai dengan makin bertambahnya bidang penugasan yang bersifat bukan teknis kecabangan murni dan memerlukan kecakapan dalam bidang fungsi staf umum (Pasal 7 UU RI Nomor 34 tahun 2004).

Perwira Menengah Marinir berada dalam jajaran Komando Pelaksana atau Satuan Pelaksana Kerja dalam struktur kekuatan Marinir yang terdiri dari *stracking force* dari Brigade infanteri, *Supporting Force* dari Resimen Kavaleri dan Artileri, *Combat Suport Element* dari Resimen Bantuan Tempur, *Service suport element* dari Kolatmar, Pangkalan Marinir, Rumah sakit dan Denmako Marinir sedangkan *Spesial Force* dan *Counter Terrorism* dari Detasemen Jala Mangkara.

Perubahan penugasan dan penugasan dengan jabatan, area penugasan dan satuan kerja yang berbeda-beda menuntut Perwira Menengah Marinir untuk adaptif terhadap perubahan lingkungan penugasan dengan menampilkan kinerja adaptif. Beberapa penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa perubahan dan lingkungan yang dinamis membutuhkan individu yang adaptif (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000; Pulakos dkk., 2002). Perubahan situasi dan lingkungan kerja mensyaratkan kemampuan individu berupa kinerja adaptif untuk beradaptasi secara cepat dalam mengatasi kedaruratan, belajar secara cepat dan memecahkan masalah baru (Charbonnier-Voirin & Roussel 2012, Hesketh & Neal 1999, Allworth & Hesketh 1999, Griffin & Hesketh 2005, Pulakos dkk.,

2002). Kinerja adaptif adalah bagaimana individu beradaptasi terhadap kondisi atau persyaratan kerja baru yang menggambarkan tentang perilaku kerja dan respon terhadap kondisi dan tuntutan yang berubah. Perwira Menengah Marinir diharapkan mampu menampilkan kinerja adaptif. Namun pada kenyataannya tidak semua Perwira Menengah Marinir sukses dalam menghadapi penugasan dengan berbagai kendala yang bersifat personal ataupun teknis penugasan.

Kinerja adaptif terkait dengan perubahan penugasan Perwira Menengah Marinir sebagai salah satu penjabaran dari tuntunan prajurit Korps Marinir bahwa Prajurit Korps Marinir tidak takut menghadapi kesulitan, karena setiap kesulitan pasti ada jalan keluarnya. Hal ini seperti pernyataan Komandan Korps Marinir Mayjen TNI Suhartono bahwa

"Sebagai Komandan Korps Marinir, saya menaruh harapan besar kepada seluruh prajurit agar terus adaptif, inovatif, dan kompetitif. Dunia bergerak sangat cepat, sangat dinamis. Revolusi industri yang berkembang saat ini, mempengaruhi kemajuan teknologi militer. Untuk itu wahai prajurit Marinir terus ikuti perubahan itu dengan siapkan diri anda. Agar Korps Marinir mampu menjadi sebuah kekuatan yang modern, *ekspeditionary*, dan *multirole*. Momentum krisis ini hendaklah kita jadikan sebuah kebangkitan baru untuk melakukan lompatan-lompatan besar menjadi pemenang dalam perang melawan tantangan zaman. Menjadi Marinir tidaklah mudah, selalu dihadapkan pada tugas dan tantangan yang sulit. Namun kita terlahir sebagai Korps yang kuat dan penuh semangat yang diberkahi energi untuk terus bertempur dan bekerja keras.

Kutipan pernyataan Komandan Korps Marinir tersebut menunjukkan bahwa Prajurit Korps Marinir terus meningkatkan kemampuannya, berinovasi dan adaptif dengan perkembangan zaman maupun teknologi yang tengah berkembang. Korps Marinir sebagai organisasi harus terus beradaptasi dan harus dapat membaca setiap potensi ancaman yang akan dihadapi serta harus

menyiapkan diri untuk menghadapinya. Kinerja adaptif adalah prasyarat untuk keberhasilan Operasi Militer Perang yang bersifat militeristik dan Operasi Militer Selain Perang yang bersifat humanis dan kemanusiaan. Pernyataan Komandan Korps Marinir menegaskan bahwa penugasan militer yang berbeda-beda dan berbagai lingkungan kerja militer yang berbeda-beda menjadikan kinerja adaptif penting bagi Perwira Menengah Marinir.

Perwira Menengah Marinir diharapkan memiliki kemampuan tempur yang secara fisik berhadapan dengan lingkungan atau alam yang tidak dapat diprediksi. Kesiapan fisik wajib diperhatikan Perwira Menengah Marinir yang bertugas di lapangan sebagai prajurit petarung demi keselamatan personel dan keamanan material tempur. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Letnan Jenderal TNI MAR (Purn) M. Alfian Baharudin:

“Be A Commandant with HAVERSACKS” (Have a map, compass & First Aid Kits, Always Wear the corrects clothes and carry spares, Victual in case emergencies, Ensure you have the proper equipment, Remember international distress signal, Seek local advice, Always leave route plan. Conserve your energy, Know your limitation, Safety in numbers). (Ensiklopedia Korps Marinir TNI AL 2014; 94).

Perwira Menengah Marinir sebagai prajurit Marinir diharapkan memiliki “adaptabilitas fisik” yang menunjukkan kemampuan menghadapi kondisi fisik yang berbeda-beda, menyesuaikan terhadap lingkungan fisik yang berbeda-beda (misalnya temperatur atau kebisingan), membentuk kekuatan fisik, menyesuaikan berat badan, mendorong diri sampai pada batas dalam memenuhi tuntutan tugas fisik; “kesiapan menghadapi lingkungan yang berubah dan tidak dapat diprediksi” yang menunjukkan kemampuan untuk secara cepat

menyesuaikan rencana dan tindakan untuk memenuhi tuntutan tugas baru, dapat bertindak dalam situasi dengan keterbatasan informasi yang dimiliki, dan dapat dengan mudah menyesuaikan dengan lingkungan yang baru dihadapi. Tempo operasional tinggi, ketidakpastian yang meningkat, perbedaan budaya, musuh yang kuat dan lihai, dan keharusan untuk mengubah taktik dan pendekatan secara taktis adalah prasyarat untuk keberhasilan misi Operasi Militer Perang (OMP). Hal ini telah dikemukakan dalam penelitian sebelumnya bahwa lingkungan beresiko tinggi dan perubahan yang dinamis dari tugas-tugas militer menjadikan standar tinggi bagi personel militer dengan menampilkan kinerja adaptif dalam melaksanakan penugasan sesuai keahlian dan berperilaku proaktif (Baard, Rench, & Kozlowski 2014, Johnson 2003, Jundt, Shoss, & Huang 2015, Pulakos dkk., 2000).

Perwira Menengah Marinir yang berada dalam penugasan pembinaan teritorial menghadapi situasi dimana mereka harus memiliki ‘adaptabilitas budaya’ dengan menunjukkan kesediaan dan menerima nilai-nilai dan perbedaan kepentingan dari pihak lain, menyesuaikan dengan orang lain dan rekan kerja dari budaya berbeda sebagai respek terhadap perbedaan budaya; “adaptabilitas interpersonal” yaitu mendengarkan dan berwawasan terbuka terhadap pemikiran dan pendapat orang lain, terbuka dan menerima feedback negatif dari rekan kerja dan bawahan, fleksibel dan bekerjasama dengan ide-ide orang lain dalam mengambil keputusan, mempunyai kemampuan untuk membujuk dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja lebih efektif dengannya; “mempelajari keahlian, pengetahuan dan prosedur baru” yaitu menyesuaikan diri

dengan sistem kerja baru dengan antusias, memperoleh pengetahuan dan keahlian penting untuk menyelesaikan tugas baru secara cepat, memperhatikan keterbatasan kinerjanya dan mengambil tindakan (misalnya training) untuk memperbaikinya. Dalam beberapa situasi, Perwira Menengah Marinir yang bertugas pada komando militer seharusnya “kreatif memecahkan masalah” yaitu memecahkan masalah dengan cara kreatif dengan menguji situasi yang kompleks atau masalah dan menghasilkan solusi unik, menemukan cara baru untuk memperoleh dan menggunakan sumberdaya, “menangani stress kerja” dengan menunjukkan kemampuan mengatasi tekanan pekerjaan dengan baik, tetap tenang dibawah tekanan, menangani frustrasi dan kelelahan secara efektif, tetap profesional dalam situasi *stressful*; “menghadapi situasi darurat dan tidak terduga” dengan berpikir tenang dibawah tekanan, secara cepat memastikan situasi darurat dan strategi bagaimana menghadapi bahaya, tetap berpikir jernih dan secara emosional terkontrol (Hasil wawancara Perwira Menengah Marinir).

Pentingnya kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir dalam konteks organisasi Korps Marinir adalah Korps Marinir sebagai sebuah kesatuan dengan fungsi hakikinya sebagai Pasukan Pendarat Amfibi. Korps Marinir merupakan salah satu kesatuan TNI/TNI AL yang sangat menekankan motivasi untuk berlatih dan berlatih. Korps Marinir menganut prinsip bahwa “Masa damai adalah masa persiapan untuk perang” dan “Lebih baik mandi keringat dalam latihan daripada mandi darah dalam pertempuran”. Kedua prinsip itu telah menandai kehidupan sehari-hari prajurit Korps Marinir yang sarat dengan program latihan terencana, terprogram dan terpadu, berjenjang dan

berkesinambungan. Program pelatihan kemiliteran melibatkan seluruh unsur kesenjataan yang ada dan dengan medan latihan relatif sama dengan sesuai medan pertempuran sesungguhnya. Latihan dilakukan mulai dari unsur terkecil yakni perorangan hingga ke tingkat yang lebih besar.

Perwira Menengah Marinir menjadikan pembinaan dan pelatihan sebagai sarana menyiapkan fisik jasmani, mempelajari tugas dan prosedur teknis dan menghadapi situasi dan kondisi lingkungan yang senantiasa berubah dan tidak dapat diprediksi. Kutipan pernyataan berikut menggambarkan prajurit Marinir sebagai perorangan dan kesatuan militer Korps Marinir.

“...sebagai prajurit pendarat amfibi yang berkemampuan dan berkualifikasi komando, Marinir memiliki kemampuan beroperasi secara perorangan atau pun satuan untuk jangka waktu lama dalam berbagai medan operasi. Mereka diwajibkan mampu bergerak cepat, agresif dan bersandi rahasia untuk dapat menghancurkan lawan. Oleh karena itu, latihan mereka ditekankan pada kualitas, inisiatif, agresivitas dan keberanian. Secara perorangan maupun kesatuan, prajurit Marinir harus mampu memelihara kesiapan dan semangat tempur dalam menghadapi setiap situasi dan kondisi lingkungan yang senantiasa berubah tidak menentu” (Ensiklopedia Korps Marinir TNI AL 2014; 94)

Perwira Menengah Marinir dalam organisasi Korps Marinir berperan sebagai pimpinan atau komandan di kesatuan kerjanya diharapkan menampilkan kinerja adaptif. Kinerja adaptif ini menjadi kewajiban bagi Perwira Menengah Marinir karena selain harus menyesuaikan diri dan menjalankan penugasan itu sendiri, Perwira Menengah Marinir juga terlibat dalam proses perencanaan dan pengembangan penugasan.

Struktur organisasi TNI adalah hierarki atau *top-down* dengan merujuk pada Peraturan Panglima TNI (Perpang/18/III/2011). Korps Marinir dengan karakteristik organisasi dengan struktur hierarki yang kuat, memiliki “rantai komando” yang spesifik dan etos kerja prajurit tempur. Budaya organisasi hierarki memiliki sistem hierarki *top down* sangat kuat, semua proses melalui prosedur sangat sistematis. Organisasi yang dibentuk berdasarkan mekanistik mengalami kesulitan ketika harus beradaptasi dengan lingkungan karena organisasi itu dirancang untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan lebih dahulu, tidak bersifat fleksibel, kurang tanggap dan adaptif. Organisasi cenderung melakukan pembagian kerja secara kaku (mekanistik) dan hirarkis (Budihardjo, 2014).

Organisasi Korps Marinir memegang nilai tradisi dan etos kerja yang memberi penekanan kuat pada loyalitas, dedikasi, prestasi dan proaktif di dalam unit kerja militer serta jiwa korsa. Organisasi Korps Marinir memiliki struktur birokratis, secara moral anggota Marinir wajib mengikuti peraturan birokrasi, yang diharapkan bisa memberi panduan yang tepat dalam bertindak dan bertingkah laku. Korps Marinir memiliki ciri menjunjung tinggi rasa kesatuan, persatuan, kebanggaan, dan rasa harga diri telah menjadi identitasnya yang menonjol.

Perwira Menengah Marinir bekerja berdasarkan perintah untuk melakukan tuntutan pekerjaan sesuai etos kerja dan tuntunan kerja Korps Marinir. Sebagai seorang prajurit, perintah yang disampaikan atasan atau komando yang lebih tinggi adalah perintah yang wajib dilaksanakan setiap personel militer.

Tanggung jawabnya pekerjaan jelas, apabila personel militer melakukan kesalahan maka diterapkan hukum yang berlaku di organisasi militer. Tunduk kepada perintah atasan adalah sebuah kewajiban, artinya budaya militer dipegang Perwira Menengah Marinir. Korps Marinir dengan rantai komando hierarki melakukan kontrol internal dengan aturan, tuntutan pekerjaan yang terspesialisasi dan keputusan terpusat yang ditunjukkan pada efisiensi, ketepatan waktu, kelancaran operasional dan segala sesuatunya dapat diprediksi. Fenomena yang terjadi bahwa Perwira Menengah Marinir berada dalam organisasi militer namun keberhasilan kinerja yang diharapkan adalah menampilkan kinerja adaptif dalam menghadapi perubahan jabatan, area penugasan dan perintah Harian bersifat Tetap (PHST).

Kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir diharapkan Organisasi Korps Marinir ketika melaksanakan penugasan yang terkait dengan pencapaian misi Korps Marinir. Kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir tidak sekedar respon terhadap perubahan penugasan juga merupakan indikator yang sangat penting keberhasilan Perwira Menengah Marinir sebagai personel militer Korps Marinir dan mempengaruhi kesuksesan organisasi Korps Marinir. mempengaruhi kesuksesan organisasi Korps Marinir (Letnan Jenderal TNI Marinir Bambang Suswanto, pernah menjabat sebagai Komandan Korps Marinir). Beberapa peneliti sebelumnya telah mengemukakan mengenai kesuksesan organisasi tergantung peran individu dalam menampilkan kinerja adaptif dalam mengatasi dan memberikan respon terhadap perubahan tuntutan kerja dan berperilaku memenuhi keahlian baru yang disyaratkan, mengakomodasi perubahan pada

tugas kerja pokok atau memodifikasi cara kinerja kerja yang telah ditetapkan organisasi (Allworth & Hesketh, 1999; Griffin, dkk., 2007; Hesketh & Neal, 1999). Kinerja adaptif semakin penting untuk mempertahankan kinerja tugas individu, beradaptasi melaksanakan tuntutan kerja dalam setting kerja tertentu dan memberikan sumbangan terhadap kinerja organisasi (Jundt, Shoss, & Huang, 2015).

Perubahan penugasan Perwira Menengah Marinir berdampak pada perubahan tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan dalam melaksanakan misi organisasi Korps Marinir. Tuntutan kerja bagi Perwira Menengah Marinir dari wawancara *subject matter expert* dan Perwira Menengah Marinir yaitu Perwira Menengah Marinir menghadapi tekanan kerja dan konflik peran seperti tuntutan kompleksitas misi, frekuensi, lama, dan kecepatan penugasan, lamanya waktu kerja selama penugasan, operasi militer secara terus menerus, konektivitas terus menerus selama 24 jam/7 hari; kerumitan birokrasi seperti pembatasan pergerakan sesuai wewenang & tanggung jawab, aturan tentang pembatasan keterlibatan, kebijakan dalam melakukan intervensi; tuntutan emosional terkait dengan pengalaman personal yang unik dari anggota dalam unit kesatuannya yang dapat menciptakan lingkungan yang stres.

Sumberdaya pekerjaan Perwira Menengah Marinir dalam bentuk tingkat pendelegasian tugas sesuai kewenangan berupa otonomi pekerjaan dan peran dalam pekerjaan, interaksi sosial dan hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja berupa dukungan sosial dan *coaching*, dan organisasi kerja berupa umpan

balik atas hasil kerja yang dilakukan dari rekan kerja maupun atasan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Tuntutan kerja Perwira Menengah Marinir dalam konteks organisasi militer yang memberi penekanan kuat pada loyalitas, dedikasi, prestasi dan proaktif. Perubahan penugasan yang dipersepsikan Perwira Menengah Marinir sebagai perintah yang wajib dilaksanakan dalam organisasi Militer. Budaya Militer adalah hirarki yang ditandai dengan adanya bentuk organisasi perusahaan yang resmi dan terstruktur. Organisasi hierarki/mekanistik cenderung tidak mendorong karyawan berinisiatif untuk berinovasi, sebaliknya karyawan harus mengikuti aturan secara ketat dan melakukan pekerjaan sesuai perintah (Budihardjo, 2014). Prosedur standar berfungsi untuk mengatur tindakan karyawan. Budaya hierarki berorientasi pada pengawasan kontrol sehingga dapat menghasilkan efisiensi dalam melakukan pekerjaan, sedikit waktu yang dibutuhkan, konsisten serta berusaha untuk mencapai target bersama. Perhatian jangka panjang untuk organisasi adalah stabilitas, prediktabilitas, dan efisiensi (Cameron dan Quinn, 2006: 38). Keuntungan budaya hirarki pada organisasi militer saat melaksanakan Operasi Militer Perang dengan rantai komando yang terkontrol, efisien dan terstruktur.

Perwira Menengah Marinir melaksanakan penugasan Operasi Militer Perang (OMP) mengatasi ancaman terhadap Kedaulatan Negara Republik Indonesia ataupun melaksanakan misi kemanusiaan berupa Operasi Militer Selain Perang (OMSP) seperti penanggulangan bencana alam di tengah masyarakat. Pada kenyataannya dalam melaksanakan Operasi Militer Selain

Perang (OMSP), Perwira Menengah Marinir memiliki sumberdaya pekerjaan seperti otonomi sesuai kewenangan jabatan terhadap pekerjaannya sendiri dengan mengelola tugas atau beban waktu atau energi dan perhatian yang dialokasikan untuk berbagai tugas, berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan terkait pelaksanaan pekerjaan.

Fenomena yang terjadi berdasarkan hasil wawancara terhadap Perwira Menengah Marinir bahwa Perwira Menengah Marinir melakukan *job crafting* dalam melaksanakan perintah penugasan yaitu menyeimbangkan antara tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan sesuai dengan keahlian, kemampuan dan preferensi masing-masing Perwira Menengah Marinir. *Job crafting* dilakukan dalam usaha memfasilitasi keluaran dan proses kerja terutama bagi Perwira Menengah Marinir yang ingin mencapai prestasi dengan bertindak proaktif mencari tantangan dan mencari sumberdaya secara aktif. Perilaku proaktif sesuai etos kerja Perwira Menengah Marinir. Berikut kutipan wawancara terhadap Kolonel Marinir Supriyono dengan jabatan Komandan Detasemen Jalamangkara

“...Situasi atlet Putra sangat terbatas apalagi untuk Putri belum punya atlet dan saat itu saya membentuk atlet putri dengan keterbatasan sarana dan prasarana khususnya keterbatasan dukungan alat utama berupa Pesawat terbang atau Helly (dalam 6 bulan). Harus percaya diri bisa juara atau perorangan Putra walaupun minim dukungan atlet atau Pesawat untuk TC,... berhasil membentuk/menghasilkan atlet terjun Payung TNI AL untuk khusus Putri dan atlet menembak Putri yang selama ini sangat terbatas dan sekarang sangat diperhitungkan TNI dan beberapa prestasi lainnya seperti Atlet Triatlon dengan kejuaraan yang ada.

Perwira Menengah Marinir dengan dukungan dari atasan dan rekan kerjanya membangun hubungan yang positif dengan orang lain dan mengubah cara pandang agar pekerjaan yang mereka lakukan dapat menciptakan manfaat

yang lebih banyak untuk orang lain selaras dengan preferensi dan aspek-aspek personalnya (Hasil wawancara pendahuluan terhadap Perwira Menengah Marinir).

Job crafting yang dilakukan Perwira Menengah Marinir khususnya merujuk pada perubahan Perwira Menengah Marinir atau melakukan perubahan yang bersifat individual terhadap kondisi kerja (dalam hal ini tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan) untuk meningkatkan kesesuaian dengan pekerjaannya untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Gambaran tersebut seperti yang dinyatakan Tims dkk., 2012 bahwa fokus *job crafting* adalah pada level individu dan tidak bertujuan untuk merugikan organisasi atau memecahkan permasalahan organisasi dengan meningkatkan sumberdaya pekerjaan yang bersifat sosial, meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang, meningkatkan sumberdaya pekerjaan secara struktural.

Perwira Menengah Marinir mengontrol dan memberi arti terhadap pekerjaan dengan cara mendesain kembali cara mereka bekerja, melakukan aktivitas kerja dengan berbagai variasi, menafsirkan pekerjaan sebagai berarti atau penting; menampilkan citra diri positif; membangun hubungan dengan orang lain; melakukan interaksi yang penuh arti dan bermakna dengan orang lain yang memberikan keuntungan terhadap pekerjaannya; memenuhi *passion* terhadap pekerjaannya; kemampuan untuk menghadapi keberagaman pada pekerjaan (Hasil wawancara Perwira Menengah Marinir).

Strategi kerja dengan *job crafting* yang dilakukan Perwira Menengah Marinir mempengaruhi strategi dan peran kerja terutama pada Operasi Militer

Selain Perang (OMSP) dengan mengelola serangkaian susunan dan design kerja pada deskripsi pekerjaan sesuai tanggung jawabnya dalam konteks organisasi Korps Marinir. Konteks organisasi Korps Marinir dengan design organisasi militer berperan penting dalam pelaksanaan penugasan Perwira Menengah Marinir. Strategi kerja *job crafting* digambarkan sebagai inisiatif individual dalam organisasi, namun penelitian tentang bagaimana struktur organisasi mempengaruhi *job crafting* masih terus berkembang (Demerouti, 2014). Fenomena yang terjadi menunjukkan perintah penugasan *top down* dari organisasi Korps Marinir, namun Perwira Menengah Marinir melaksanakan penugasan secara *bottom up* dengan *job crafting*. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan memiliki hubungan positif yang paling kuat dan paling konsisten dengan kinerja adaptif, dan *job crafting* merupakan upaya proaktif dalam memberi dukungan terhadap kinerja adaptif. Strategi *job crafting* memfasilitasi munculnya peran kerja baru yang membantu individu untuk menghadapi perubahan situasi dan mempengaruhi motivasi untuk menampilkan kinerja adaptif (Bruning, 2014; Demerouti, dkk., 2017, Gordon dkk., 2018; Grant & Parker 2009, Peeters, dkk., 2016; Petrou, Demerouti, & Xanthopoulou, 2017).

Pemaparan diatas menunjukkan latar belakang dan beberapa tinjauan penelitian yang menjadi argumentasi peneliti untuk membuktikan dan mengetahui kinerja adaptif pada Perwira Menengah Marinir ditinjau dari tuntutan kerja, sumberdaya pekerjaan dan *job crafting* dalam konteks atau setting organisasi Korps Marinir.

1.2. Kajian Masalah

Kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir sebagai indikator penting keberhasilan Perwira Menengah Marinir melaksanakan penugasan. Penelitian kinerja adaptif pada personel militer Indonesia terutama Perwira Menengah Marinir dalam konteks organisasi Korps Marinir belum pernah dilaksanakan. Teori-teori kinerja adaptif dan antecedent kinerja adaptif yang digunakan berdasarkan literatur dalam konteks organisasi non militer atau penelitian dalam konteks Militer di USA. Beberapa tinjauan kinerja adaptif dari literatur militer (Kozlowski & DeShon, 2005; Kozlowski dkk., 2001, Tucker & Gunther 2009; Bowden, Laux, Keenan, & Knapp 2003; Pernin dkk., 2005; Reed dkk., 2012; Thompson 2008; Tillson dkk., 2005) mengemukakan bahwa kinerja adaptif sangat penting bagi personel Militer. Penelitian sebelumnya pada organisasi yaitu pabrik dan industri (*manufacturing*), bank, Teknologi Informasi (IT), kesehatan, hotel, sales, militer, pemerintahan dan pendidikan dalam konteks Negara Amerika, Australia dan Asia.

Adaptabilitas diperlukan dalam lingkungan kerja berbagai pekerjaan (Griffin, dkk., 2007; Mumford, dkk., 2007; Ployhart & Bliese, 2006; Pulakos dkk., 2000; *Society for Human Management*, 2008). Kinerja adaptif merefleksikan adaptabilitas individu terhadap perubahan lingkungan kerja yang memfasilitasi keluaran positif seperti meningkatkan kapabilitas kinerja dan kesuksesan karir (Griffin, Neal, & Parker 2007; Shoss, Witt, & Vera, 2012) dan meningkatkan keluaran organisasi seperti mengelola perubahan, organisasi

pembelajar, dan mengikuti perubahan harapan konsumen (Dorsey, Cortina, & Luchman, 2010).

Pekerjaan militer mensyaratkan kinerja adaptif yang lebih tinggi pada personel militer daripada sipil (Bowden, dkk., 2003; Kozowski & DeShon 2005; Kozowski, dkk., 2001; Pernin, dkk., 2013, Reed, 2012; Thompson, 2008; Tillson, dkk., 2005; Tucker & Gunther 2009). Penelitian pada Army USA yang dilakukan Bartone & Adler (1999) dan Pulakos (2000) mengemukakan kinerja adaptif sebagai konstruk kriteria penting dalam setting militer. Kinerja adaptif secara menyakinkan sebagai komponen penting kinerja bagi banyak Perwira Army Militer USA (Bartone & Adler 1999). Tucker & Gunther (2009) mengemukakan perilaku adaptif lebih banyak dilakukan prajurit tempur (*combat*) dan veteran perang Iraq dan Afganistan dalam menghadapi situasi yang tidak dapat diprediksi dan mengatasi kedaruratan. Dimensi kinerja adaptif yang banyak dilakukan veteran *combat* (officer & NCO) yaitu dimensi situasi kerja yang tidak pasti dan tidak dapat diramalkan, dimensi penanganan situasi krisis & darurat, pemecahan masalah secara kreatif, dimensi belajar tugas, teknologi & prosedur baru, dimensi penanganan stress kerja. Sedangkan dimensi kinerja adaptif yang banyak dilakukan pelatih (*trainer*) yaitu pemecahan masalah secara kreatif, *leads an Adaptable Team*, dimensi situasi kerja yang tidak pasti dan tidak dapat diramalkan. Perwira Militer USA dan NCO harus beradaptasi terhadap perubahan, termasuk penugasan di negara lain, mereka harus menyiapkan pemimpin dalam formasi terbaru, khususnya gugus tugas (*task forces*). Lingkungan organisasi militer yang dinamis dan beresiko tinggi

menetapkan standar tinggi dalam beradaptasi bagi personel militer. Personel militer harus secara terus menerus memonitor dan mengevaluasi perubahan lingkungan sekitarnya, dan memutuskan apakah menyesuaikan atau tidak menyesuaikan atau mengabaikan dengan diawali menyeleksi tugas-tugas strategis (De Jong, dkk., 2014).

Tinjauan literatur dan hasil penelitian sebelumnya mengenai anteseden kinerja adaptif terdiri dari karakteristik individu, karakteristik konstektual pekerjaan, kelompok dan organisasi (Park & Park, 2019). Individu berbeda cara dalam menilai dan menghadapi tuntutan pekerjaan untuk menampilkan kinerja secara adaptif. Penelitian kinerja adaptif sebelumnya menekankan pentingnya proses individu dalam organisasi terlibat dalam penyesuaian terhadap tuntutan kerja yang berubah (Jundt, dkk., 2015). Ployhart & Bliese (2006) & Pulakos dkk., (2002) mengemukakan beberapa individu berespon lebih efektif terhadap situasi yang menuntut adaptabilitas daripada lainnya. Individu yang sukses dalam beradaptasi terhadap perubahan mempunyai konsekuensi penting tidak hanya bagi karyawan, tetapi juga untuk organisasi (Ployhart & Bliese, 2006, Schmitt & Chan, 1998).

Penelitian anteseden kinerja adaptif sebelumnya yaitu karakteristik konstektual pekerjaan antara lain otonomi dalam membuat keputusan, tuntutan kerja dan ketersediaan sumberdaya, ketidakpastian kerja, dan perubahan peran dan usaha karyawan dalam melakukan pekerjaannya secara sukses (Ghitulescu, 2013; Gostautaite & Buciunienie, 2015; Griffin dkk., 2010; Sherehiy & Karwowski, 2014; Zhang & Li 2016). Bates dkk., (2013) menggunakan model

JD-R dan *Conservation of Resources* (COR) model dalam mengembangkan model *Military Job Demand Resources* (MJDR) pada unit militer (*Total military Unit*) dengan keluaran kinerja dan resiliensi. Bates dkk., (2013) bahwa tuntutan kerja mempengaruhi sumberdaya pekerjaan dengan keluaran yaitu kinerja dan resiliensi. Adaptabilitas sebagai sumberdaya pekerjaan internal pada *Military Demand Resources Model* (MDR). Sumberdaya internal lainnya yaitu kepemimpinan, komunikasi, *engagement* dan *cohesion*. Penelitian yang akan dilakukan pada Perwira Menengah Marinir dalam konteks organisasi Korps Marinir menggunakan model JDR dan model kinerja adaptif Pulakos (2000) berbeda dengan model MDR model dari “*Total Force Fitness*” yang dikemukakan Bates dkk., (2013).

Tims & Bakker (2010) & Tims dkk., (2012) mengembangkan *job crafting* berdasarkan kerangka teori JD-R model (Bakker & Demerouti dkk., 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Asumsi dari model JDR bahwa setiap pekerjaan memiliki karakteristik pekerjaan sendiri-sendiri yang diklasifikasikan menjadi 2 kategori umum yaitu tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan. *Job crafting* berdasarkan perspektif JD-R mengimplikasikan bahwa individu menyeimbangkan tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan dalam usaha menjadikan tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan sesuai dengan preferensinya.

Organisasi dapat mempengaruhi tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan karyawan (Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008), dan secara tidak langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan dan kinerja (Tims, Bakker

& Xanthopoulou, 2010). Tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan mempengaruhi kinerja adaptif (Bakker & Demerouti, 2007; Park & Park, 2019).

Penelitian sebelumnya tentang *job crafting* berpengaruh terhadap kinerja dilakukan Dan, Rosca, Mateiser (2020) pada Pemadam Kebakaran Inggris yang memiliki organisasi dengan struktur militer. Hasil penelitian menemukan bahwa *job crafting* berperan penting dalam keluaran kinerja. Penelitian tentang bagaimana struktur organisasi mempengaruhi *job crafting* masih terus berkembang (Demerouti, 2014). Organisasi militer dengan pendekatan *top down* klasik antara lain *simplification*, *standardization* atau *enrichment* (Oldham & Fried, 2016). Hal ini menjelaskan mengapa *job crafting* tidak ditemui sampai sekarang dalam penelitian organisasi militer karena dianggap organisasi militer tidak mudah terjadi *job crafting*. Penelitian tentang antecedent kontekstual mempengaruhi *job crafting* atau *job crafting* mempengaruhi kinerja adaptif dalam konteks organisasi militer belum pernah dilakukan pada organisasi Korps Marinir. Penelitian sebelumnya mengenai *job crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja individu (Judge, Thoresen, Bono, Patton 2000; Tims, dkk., 2013, Van Erde, 2000, Zacher, dkk., 2010, Tims, Bakker, & Derks, 2012; Guan & Frenkel, 2018). Individu mampu beradaptasi dan menampilkan kinerja adaptif dalam melaksanakan peran kerja secara efektif. Keluaran dari *job crafting* adalah kemampuan beradaptasi dan kinerja dalam melaksanakan peran kerja secara efektif berupa kinerja adaptif (Grant & Parker, 2009).

Secara keseluruhan, fokus utama penelitian yang akan dilaksanakan membuktikan dan mengetahui pengaruh tuntutan kerja dan sumberdaya

pekerjaan dalam konteks perubahan penugasan, perubahan jabatan dan perubahan area penugasan Perwira Menengah Marinir melalui *job crafting* pada organisasi Korps Marinir. Penelitian yang dilaksanakan membuktikan dan mengetahui tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan pada Perwira Menengah Marinir dalam konteks organisasi militer berdasarkan kerangka teori dari model JD-R dari Demerouti & Bakker (2014). Tujuan penelitian membuktikan dan mengetahui kinerja adaptif yang ditampilkan Perwira Menengah Marinir dan bagaimana mekanisme psikologis terkait dengan tuntutan kerja dan sumberdaya pekerjaan dimediasi *job crafting* pada Perwira Menengah Marinir mempengaruhi kinerja adaptif dalam konteks organisasi Korps Marinir.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena pada Perwira Menengah Marinir dalam konteks organisasi Korps Marinir, kajian teoritis dan fakta empiris maka pertanyaannya adalah apakah kinerja adaptif pada Perwira Menengah Marinir dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan dan *job crafting*?

Rumusan penelitian secara khusus adalah:

1. Apakah tuntutan kerja berpengaruh terhadap kinerja adaptif?
2. Apakah tuntutan kerja berpengaruh terhadap *job crafting*?
3. Apakah sumberdaya pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja adaptif?
4. Apakah sumberdaya pekerjaan berpengaruh terhadap *job crafting*?

5. Apakah *job crafting* berpengaruh terhadap kinerja adaptif?
6. Apakah tuntutan kerja berpengaruh terhadap kinerja adaptif dengan mediator *job crafting*?
7. Apakah sumberdaya pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja adaptif dengan mediator *job crafting*

1.4. Tujuan Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian secara Umum

Tujuan Penelitian secara umum membuktikan dan mengetahui sejauh mana kinerja adaptif pada Perwira Menengah Marinir dipengaruhi tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan dan *job crafting*.

1.4.2. Tujuan Khusus

Tujuan Penelitian secara khusus adalah:

1. Pengaruh tuntutan kerja terhadap kinerja adaptif
2. Pengaruh tuntutan kerja terhadap *job crafting*
3. Pengaruh sumber daya pekerjaan terhadap kinerja adaptif
4. Pengaruh sumber daya pekerjaan terhadap *job crafting*
5. Pengaruh *job crafting* terhadap kinerja adaptif
6. Pengaruh tuntutan kerja terhadap kinerja adaptif dengan *job crafting* sebagai mediator
7. Pengaruh sumber daya pekerjaan terhadap kinerja adaptif dengan *job crafting* sebagai mediator

1.5. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis diharapkan membuktikan dan memberi penjelasan mengenai pengaruh konstektual yaitu tuntutan kerja, sumberdaya pekerjaan dan *job crafting* mempengaruhi kinerja adaptif pada Perwira Menengah Marinir dalam konteks organisasi Korps Marinir.
2. Secara praktis temuan penelitian bagi organisasi Korps Marinir terutama Dinas Administrasi Personel bisa digunakan untuk memberi acuan/pedoman mengenai tuntutan kerja, sumberdaya pekerjaan, *job crafting* mempengaruhi kinerja adaptif untuk melakukan pembinaan dan pengembangan diri yang bersifat personal pada Perwira Menengah Marinir. Organisasi Korps Marinir dapat melakukan pelatihan (Workshop, Sarasehan, Seminar) dengan merancang modul *job crafting* untuk pengembangan *job crafting* secara personal Perwira Menengah Marinir yang pada akhirnya mempengaruhi peningkatan kinerja adaptif Perwira Menengah Marinir dan mendukung keberhasilan misi dan penugasan dinas. Organisasi Korps Marinir dapat merancang modul kinerja adaptif untuk pelatihan dan pembinaan personel Korps Marinir yang dapat digunakan pada Komando Latihan Marinir, Pusat Latihan Marinir dan Pusat Latihan Dasar Kemiliteran.
3. Secara praktis temuan penelitian bagi Perwira Menengah Marinir secara pribadi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja adaptif dalam menghadapi tuntutan kerja dan memanfaatkan sumberdaya pekerjaan sesuai dengan minat, keahlian dan kemampuannya melalui *job crafting*.