

TINJAUAN ATAS APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) YANG MENGUNDURKAN DIRI PADA SALAH SATU LEMBAGA PEMERINTAH NON KEMENTERIAN (LPNK)

Rafly Nur Faizi¹ Candra Sigalingging²

Mahasiswa Program Studi Akuntansi, Universitas Terbuka¹

Tutor Program Studi Akuntansi, Universitas Terbuka²

raflynf86@gmail.com¹

Abstack

This research examines the increasing phenomenon of resignations from State Civil Apparatus (ASN) in one of the non-ministerial government institutions (LPNK). This research applies a qualitative descriptive method to identify the causes of resignation and its impact on organizational performance and the quality of public services. Research findings show that ASN resignations are dominated by employees aged 20-40 years, especially from the millennial generation who are looking for flexibility and freedom in work. The majority of ASNs who resigned had a service period of 6-15 years and served as first and junior functional experts. The main reason for resignation is the desire to be with family and look for work opportunities elsewhere. The dense workload and lack of flexibility in managing working time, such as the Work from Home (WFH) and flexi time methods not being implemented, also influenced the ASN's decision to resign. It is recommended that non-ministerial government agencies adopt more flexible policies regarding work placement and working time arrangements, as well as creating a work environment that supports career development and work-life balance. With these steps, it is hoped that one of the non-ministerial government agencies can maintain competent ASN and reduce the number of resignations.

Keywords: ASN Resignation, Work-Life Balance, Reasons for Resignation, State Civil Apparatus, Non-ministerial Government Institutions.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji fenomena pengunduran diri Aparatur Sipil Negara (ASN) di salah satu lembaga pemerintah non kementerian (LPNK) yang semakin meningkat. Penelitian ini menerapkan metode deskriptif kualitatif untuk mengidentifikasi penyebab pengunduran diri serta dampaknya terhadap kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengunduran diri ASN didominasi oleh pegawai berusia 20-40 tahun, terutama dari generasi milenial yang mencari fleksibilitas dan kebebasan dalam pekerjaan. Mayoritas ASN yang mengundurkan diri memiliki masa kerja 6-15 tahun dan menjabat sebagai fungsional ahli pertama dan muda. Alasan utama pengunduran diri adalah keinginan untuk berkumpul dengan keluarga dan mencari peluang kerja di tempat lain. Beban kerja yang padat dan kurangnya fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja, seperti belum diterapkannya metode Work from Home (WFH) dan flexi time, turut mempengaruhi keputusan ASN untuk mengundurkan diri. Disarankan agar salah satu lembaga pemerintah non kementerian mengadopsi kebijakan yang lebih fleksibel terkait penempatan kerja dan pengaturan waktu kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir dan keseimbangan kehidupan kerja. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan salah satu lembaga pemerintah non kementerian dapat mempertahankan ASN yang berkompeten dan mengurangi angka pengunduran diri.

Kata kunci: Pengunduran Diri ASN, Work-Life Balance, Alasan Pengunduran Diri, Aparatur Sipil Negara, Lembaga Pemerintah Non kementerian.

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memainkan peran yang sangat krusial dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan pelayanan publik di Indonesia. ASN merupakan tulang punggung birokrasi, yang keberadaannya sangat penting dalam memastikan kelancaran administrasi dan pelayanan kepada masyarakat. Namun, akhir-akhir ini, fenomena pengunduran diri ASN dari instansi pusat semakin mendapat perhatian, termasuk dari salah satu lembaga pemerintah non kementerian. Pengunduran diri ini memunculkan berbagai implikasi yang signifikan, baik dari sisi administrasi, kinerja instansi, maupun dampaknya terhadap pelayanan publik.

Pengunduran diri ASN dari salah satu lembaga pemerintah non kementerian dipicu oleh berbagai faktor. Di antaranya adalah motivasi pribadi, seperti keinginan untuk mengejar kesempatan karir yang lebih baik di luar instansi pemerintahan, tekanan pekerjaan yang tinggi, serta berbagai faktor lainnya termasuk lingkungan kerja yang kurang mendukung. Beberapa ASN mungkin merasa bahwa peluang pengembangan karir dan kompensasi di sektor swasta lebih menarik dibandingkan di sektor publik. Selain itu, beban kerja yang berat dan terkadang kurangnya dukungan dari atasan atau rekan kerja juga bisa menjadi alasan kuat bagi ASN untuk mencari peluang di tempat lain.

Fenomena ini tentu memerlukan kajian mendalam untuk memahami penyebab utama serta dampaknya terhadap kinerja dan efektivitas organisasi. Dari segi administrasi, pengunduran diri ASN bisa menimbulkan kekosongan posisi yang memerlukan waktu untuk diisi kembali, sehingga mengganggu kontinuitas kerja dan stabilitas organisasi (Situmorang, Hapsari, & Marpaung, 2021). Kinerja instansi juga bisa terdampak, terutama jika ASN yang mengundurkan diri memiliki peran penting atau keahlian khusus yang sulit digantikan dalam waktu singkat.

Implikasi yang ditimbulkan oleh pengunduran diri ASN tidak hanya terbatas pada internal organisasi, tetapi juga bisa berdampak pada pelayanan publik. Kualitas pelayanan bisa menurun jika instansi tidak segera menemukan pengganti yang kompeten untuk mengisi posisi yang kosong. Hal ini bisa menimbulkan ketidakpuasan di kalangan masyarakat yang bergantung pada layanan yang diberikan oleh salah satu lembaga pemerintah non kementerian. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk memiliki strategi yang efektif dalam mengelola pengunduran diri ASN.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Dari sisi teori, hasil penelitian ini akan memperluas pengetahuan literatur mengenai manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya mengenai pengunduran diri ASN. Dengan memahami faktor-faktor yang mendorong ASN untuk mengundurkan diri, serta dampaknya terhadap organisasi, peneliti dan praktisi dapat mengembangkan teori dan model manajemen yang lebih efektif untuk menangani isu ini.

Dalam praktiknya, penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi para pembuat kebijakan di instansi pemerintahan dalam merancang kebijakan dan strategi untuk mengelola pengunduran diri ASN. Misalnya, instansi dapat mengimplementasikan program retensi yang lebih baik, meningkatkan kesejahteraan ASN, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung. Selain itu, instansi juga bisa mempertimbangkan untuk memberikan peluang pengembangan karir yang lebih jelas dan menarik bagi ASN, sehingga mereka merasa lebih termotivasi untuk tetap bekerja di salah satu lembaga pemerintah non kementerian.

Dengan demikian, fenomena pengunduran diri ASN dari instansi pemerintah seperti salah satu lembaga pemerintah non kementerian dapat dikelola dengan lebih baik. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang penyebab dan dampak pengunduran diri ASN, serta strategi yang dapat diterapkan untuk mengelola fenomena ini. Dengan langkah-langkah yang tepat, diharapkan kinerja dan efektivitas salah satu lembaga pemerintah non kementerian dapat tetap terjaga dan terus meningkat, sehingga pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat tidak terganggu dan bahkan dapat terus ditingkatkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif untuk menggambarkan fenomena pengunduran diri Aparatur Sipil Negara (ASN) di sebuah lembaga pemerintah non kementerian. Pendekatan yang digunakan adalah metode kualitatif, yang bertujuan untuk menghasilkan data deskriptif dalam bentuk kata-kata tertulis atau lisan dari narasumber secara menyeluruh. Metode kualitatif dipilih karena keunggulannya dalam memberikan penjelasan mendalam, menggali makna di balik fenomena yang terjadi, dan merumuskan masalah serta alasan yang mendasarinya. Dengan demikian, penelitian ini dapat

mendeskrripsikan fenomena pengunduran diri ASN secara komprehensif melalui kutipan-kutipan data, interviu, dan pengamatan yang disajikan dalam bentuk narasi.

Objek penelitian ini adalah ASN yang mengundurkan diri dari salah satu lembaga pemerintah non kementerian. Fokus penelitian dibatasi pada instansi ini untuk memungkinkan peneliti lebih mendalam dalam memahami fenomena pengunduran diri ASN, termasuk faktor-faktor yang mendorong keputusan tersebut dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Keberagaman latar belakang ASN yang mengundurkan diri memberikan wawasan yang kaya dan representatif mengenai dinamika yang ada di salah satu lembaga pemerintah non kementerian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan mencakup pengamatan, interviu, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengumpulkan data deskriptif yang faktual, cermat, dan rinci terkait proses pengunduran diri ASN serta upaya yang dilakukan oleh instansi untuk menangani isu ini. Wawancara dilakukan dengan berbagai narasumber, termasuk ASN yang telah mengundurkan diri, atasan langsung, rekan kerja, serta pejabat di bagian sumber daya manusia dan administrasi. Wawancara ini bertujuan untuk menggali lebih dalam permasalahan yang dialami langsung oleh ASN yang mengundurkan diri, serta mendapatkan perspektif dari pihak lain yang terkait. Studi dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder yang relevan, seperti dokumen kebijakan, laporan internal, dan data statistik terkait pengunduran diri ASN. Data dari studi dokumentasi ini akan melengkapi hasil observasi dan wawancara, sehingga menghasilkan gambaran yang menyeluruh mengenai fenomena yang diteliti.

Dengan menggunakan kombinasi metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam dan komprehensif mengenai pengunduran diri ASN di salah satu lembaga pemerintah non kementerian, serta menawarkan rekomendasi strategis untuk mengatasi masalah tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk meninjau fenomena pengunduran diri Aparatur Sipil Negara (ASN) pada salah satu lembaga pemerintah non kementerian. Berdasarkan metode penelitian deskriptif dan kualitatif yang digunakan, penelitian ini menyajikan hasil yang diperoleh dari wawancara dan analisis dokumen. Temuan penelitian ini

menunjukkan beberapa faktor utama yang mempengaruhi keputusan ASN untuk mengundurkan diri.

1. Tinjauan terhadap usia dan generasi ASN yang mengundurkan diri

Jumlah ASN yang mengundurkan diri pada salah satu lembaga pemerintah non kementerian didominasi oleh pegawai dengan rentang usia muda, yaitu 31-40 tahun dan 20-30 tahun, hal ini berkesesuaian dengan penelitian dari Iskandar & Rahadi (2021) yang menjelaskan bahwa tingginya tingkat *turnover* di kalangan pegawai usia muda disebabkan oleh keinginan mereka untuk bereksperimen dalam hal pekerjaan.

Jika melihat data jumlah ASN yang mengundurkan diri pada salah satu lembaga pemerintah non kementerian berdasarkan teori pengelompokkan generasi ditemukan kesesuaian dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan pada dunia kerja sebelumnya seperti Wardhani, et al. (2020) yang menjelaskan bahwa peningkatan dominasi generasi milenial di dunia kerja dan penyebaran mereka di berbagai bidang pekerjaan justru diikuti oleh tingginya tingkat *turnover* di kalangan generasi tersebut. Ada berbagai alasan yang menyebabkan generasi milenial sering berpindah-pindah pekerjaan, alasan-alasan di balik hal ini berkaitan dengan karakteristik unik mereka. Generasi ini dikenal menyukai fleksibilitas dan kebebasan, baik dalam belajar, bekerja, maupun berbisnis. (Ambarwati & Raharjo, 2018). Generasi milenial cenderung kurang sabar, terutama terkait tujuan karier mereka. Jika mereka merasa perusahaan saat ini tidak sesuai dengan tujuan karier dan keahlian mereka, mereka lebih memilih keluar dan mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai (Lestari & Mujiasih, 2020). Sebastian (2016) juga berkesimpulan bahwa generasi milenial cenderung cepat berganti pekerjaan dalam jangka waktu singkat.

2. Tinjauan terhadap masa kerja dan jabatan ASN yang mengundurkan diri

ASN yang mengundurkan diri pada salah satu lembaga pemerintah non kementerian didominasi oleh rentang masa kerja 6-10 tahun dan 11-15 tahun serta pegawai dengan jabatan fungsional ahli pertama dan fungsional ahli muda, menandakan kesesuaian dengan literatur penelitian sebelumnya pada dunia kerja yang berkesimpulan bahwa pegawai lebih muda dan pegawai dengan masa kerja lebih singkat memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk keluar (Iskandar & Rahadi, 2021).

3. Tinjauan terhadap jenis kelamin ASN yang mengundurkan diri

ASN yang mengundurkan diri pada salah satu lembaga pemerintah non kementerian didominasi oleh pegawai laki-laki dengan perbandingan hampir 3x lipat dibandingkan pegawai perempuan menunjukkan kesesuaian dengan literatur dari Nofianti (2016) yang menyatakan bahwa perempuan memiliki kecenderungan yang lebih kecil untuk meninggalkan sektor publik dan layanan publik. Namun pada literatur lain faktor gender masih bervariasi jika dikaitkan dengan *turnover rates* dan cenderung tidak berpola. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perempuan lebih mudah berhenti bekerja dan melepaskan karir demi keluarga daripada laki-laki (Siswati, 2020). Penelitian dari Affandi & Basukianto (2014) juga menunjukkan bahwa intensi *turnover* yang timbul pada pegawai tidak dipengaruhi oleh status pernikahan, baik pada pegawai laki-laki maupun perempuan.

4. Tinjauan terhadap alasan mengundurkan diri

ASN yang mengundurkan diri pada salah satu lembaga pemerintah non kementerian didominasi oleh pegawai yang ingin berkumpul dengan keluarga dan bekerja di tempat lain, kedua alasan tersebut jika digabung sudah meliputi 63% dari jumlah keseluruhan. Untuk alasan ingin berkumpul dengan keluarga memang hal ini tidak dapat dihindari dan menjadi faktor *inherent risk* mengingat jenis organisasi salah satu lembaga pemerintah non kementerian yang tersebar di tiap Provinsi di Indonesia, sehingga mewajibkan pegawai untuk bersedia ditempatkan dimana saja di seluruh Indonesia. Hal ini membuat selalu ada opsi bagi pegawai salah satu lembaga pemerintah non kementerian untuk berada jauh dengan keluarga. Dengan asumsi *support* keluarga adalah dekat dengan keluarga maka apa yang tertampil pada data ASN yang mengundurkan diri pada salah satu lembaga pemerintah non kementerian berkesesuaian dengan *Job demands-resources model* atau JD-R Model yang menyatakan bahwa dukungan keluarga dapat dianggap sebagai salah satu bentuk sumber daya psikologis yang dapat menghasilkan dampak positif pada bekerja (Le, et al., 2022). Dengan kata lain, dukungan keluarga adalah suatu bentuk sumber daya eksternal yang membantu seorang pegawai untuk mengurangi tuntutan pekerjaan, untuk mencapai tujuan karier, serta untuk mendorong pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan diri (Demerouti dan Bakker, 2011).

5. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi ASN yang mengundurkan diri

Beban kerja yang padat dan penugasan yang menumpuk diungkapkan oleh beberapa pegawai, dimana hal ini berkesesuaian dengan penelitian dari Lesage, et al. (2013) yang mengungkapkan bahwa seorang pegawai akan memunculkan berbagai reaksi ketika tuntutan pekerjaan terlalu berlebihan; kelelahan adalah salah satunya, dan kelelahan adalah reaksi khusus yang dapat mengakibatkan pegawai mengundurkan diri.

Selain itu, belum adanya metode *Work from Home* (WFH) dan *flexi time* dalam kegiatan kantor, hal ini dapat dikategorikan sebagai *work-life balance*. Sandi dan Erlin, (2023) menyatakan bahwa faktor paling signifikan yang mempengaruhi niat pindah kerja pegawai generasi milenial adalah *work-life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) dan kepuasan kerja. *Turnover intention* secara langsung dipengaruhi secara negatif oleh keseimbangan kehidupan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa menjaga keseimbangan kehidupan dan pekerjaan yang baik akan membantu mengurangi *turnover intention*. Keinginan pegawai untuk meninggalkan perusahaan akan berkurang ketika keseimbangan kehidupan kerja meningkat. Oleh karena itu, untuk mempertahankan karyawan generasi milenial, penting dalam hal menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan berkelanjutan.

Salah satu faktor penentu adalah kepuasan pegawai, hal ini didukung oleh Ardiansyah & Trisnawati (2021) yang menyatakan bahwa setiap organisasi akan berfokus untuk mengelola tenaga kerja yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif supaya kualitas kerja bisa meningkat. Salah satu faktor utama untuk mencapai kinerja maksimal dari pegawai adalah kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka dapat menikmati tugas-tugas yang diberikan. Kepuasan kerja yang tinggi juga menjadi elemen penting yang dapat membuat pegawai bertahan di perusahaan dan mengurangi tingkat *turnover*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa fenomena pengunduran diri Aparatur Sipil Negara (ASN) pada salah satu lembaga pemerintah non kementerian dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencakup aspek demografis, masa kerja, jenis kelamin, alasan pribadi, dan kondisi kerja. Pertama, mayoritas ASN yang mengundurkan diri berada dalam rentang usia muda (20-40 tahun), sejalan dengan teori *turnover* yang lebih tinggi

di kalangan karyawan muda yang masih dalam fase eksplorasi karir. Generasi milenial, yang mendominasi jumlah ASN yang mengundurkan diri, cenderung mencari fleksibilitas dan kebebasan dalam pekerjaan, serta cepat berpindah jika merasa tidak sesuai dengan tujuan karir dan keahlian mereka.

Kedua, ASN yang mengundurkan diri kebanyakan memiliki masa kerja antara 6-15 tahun dan menjabat sebagai fungsional ahli pertama dan muda. Hal ini menunjukkan kecenderungan pegawai yang belum mencapai puncak karir untuk mencari peluang lain. Ketiga, lebih banyak pegawai laki-laki yang mengundurkan diri dibandingkan perempuan, meskipun literatur menunjukkan variasi dalam pola ini.

Alasan utama pengunduran diri adalah keinginan untuk berkumpul dengan keluarga dan bekerja di tempat lain. Dukungan keluarga sebagai sumber daya eksternal menjadi faktor penting dalam keputusan ini, sesuai dengan model *Job demands-resources* (JD-R). Selain itu, beban kerja yang padat dan kurangnya fleksibilitas kerja, seperti belum diterapkannya metode *Work from Home* (WFH) dan *flexi time*, turut mempengaruhi keputusan ASN untuk mengundurkan diri.

Berdasarkan temuan ini, disarankan agar salah satu lembaga pemerintah non kementerian mengadopsi kebijakan yang lebih fleksibel dalam hal penempatan kerja dan pengaturan waktu kerja. Penerapan WFH dan *flexi time* dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan *work-life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) ASN, sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover*. Selain itu, penting bagi instansi untuk mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir dan memberikan ruang bagi pegawai untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Dengan demikian, salah satu lembaga pemerintah non kementerian dapat mempertahankan ASN yang berkompeten dan mengurangi angka pengunduran diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, L. & Basukianto. (2014). Kontradiksi Hubungan antara Turnover Intention dengan Turnover: Kajian Penyebab Tingginya Turnover Intention dan Tidak Berpengaruhnya Turnover Intention terhadap Turnover. *Telaah Manajemen*, 2(1), 13–25.
- Ambarwati, A. & Raharjo, S. T. (2018). Prinsip Kepemimpinan Character of A Leader pada Era Generasi Milenial. *Philanthropy Journal of Psychology*, 2(2), 114–127.
- Ardiansyah, F. & Trisnawati, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komitmen terhadap Kinerja Fungsionaris BEM FEB UNESA 2021 di Masa

- Pandemi Covid-19. *Journal of Office Administration: Education and Practice*, 1(3), 321–339.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(2), 974–982.
- Iskandar, Y. C. & Rahadi, D. R. (2021). Strategi Organisasi Penanganan Turnover melalui Pemberdayaan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 19(1), 102–116.
- Le, H., Lee, J., Nielsen, I., & Nguyen, T. L. A. (2022). Turnover Intentions: The Roles of Job Satisfaction and Family Support. *Personnel Review*, 1(1), 1–40.
- Lestari, I. N. F. & Mujiasih, E. (2020). Hubungan antara Subjective Well-Being dengan Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Milenial di PT. Telkom Regional IV Jateng & DIY. *Jurnal Empati*, 9(3), 224–233.
- Lesage, F. X., Berjot, S., Altintas, E., & Paty, B. (2013). Burnout Among Occupational Physicians: A Threat to Occupational Health Systems?—A Nationwide Cross-sectional Survey. *Annals of Occupational Hygiene*, 57(7), 913–919.
- Nofianti, L. (2016). Perempuan di Sektor Publik. *Marwah: Jurnal Perempuan, Agama dan Jender*, 15(1), 51–61.
- Sandi, H. H. & Erlin, N. A. (2023). Pengaruh Worklife Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Milenial. *Journal of Comprehensive Science*, 2(3), 832–841.
- Sebastian, Y., Amran, D., & Lab, Y. (2016). *Generasi Langgas Millennials Indonesia*. GagasMedia.
- Siswati, E. (2020). Berhenti Bekerja Demi Keluarga (Dilema Perempuan Karir dalam Perspektif Feminisme). *Jurnal Translitera*, 9(1), 32–48.
- Situmorang, Dokman Marulitua, Hapsari, Veneranda Rini, & Marpaung, Oktavia. (2021). Analisis Penggunaan Sistem Keuangan Desa Di Daerah 3T. *Jurnal Manajemen Retail Indonesia*, 2(2), 97–106. <https://doi.org/10.33050/jmari.v2i2.1654>
- Wardhani, B. K., Qurniawati, R. S., & Putra, Y. S. (2020). Upaya Peningkatan Komitmen Organisasi Generasi Z melalui Psychological Capital dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi Kasus pada Karyawan Generasi Z di Kota Salatiga). *Jurnal Magisma*, 8(1), 10–19.