

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menjadi aparatur sipil negara terutama sebagai pegawai negeri sipil merupakan pekerjaan impian bagi sebagian orang. Hal ini dikarenakan manfaat yang banyak diterima terutama dalam hal jaminan taraf hidup yang berkecukupan sampai hari tua nanti, yaitu dengan adanya penghasilan tetap dan program pensiun. Namun, ternyata sebagian orang tidak terlalu menyukainya karena statusnya sebagai pegawai dan terdapat kebijakan-kebijakan lain yang membuat orang-orang berpikir dua kali untuk menjadi PNS. Salah satu kebijakan tersebut ialah mutasi pegawai setiap beberapa tahun sekali, khususnya bagi pegawai kementerian yang memiliki instansi vertikal di berbagai daerah.

Kementerian Keuangan merupakan salah satu kementerian yang memiliki beberapa instansi vertikal di daerah. Mutasi pegawai sering kali menjadi momok bagi PNS Kementerian Keuangan karena mereka dapat ditugaskan pada sebuah kantor yang jauh dari daerah asalnya sehingga memaksa mereka untuk mencari lokasi tempat tinggal baru dan selalu beradaptasi dengan lingkungan baru. Kondisi seperti ini akan terasa semakin berat bagi para pegawai yang telah berkeluarga. Menurut penelitian Aditya Verianto (2020), dalam mutasi dan promosi jabatan

karier, faktor keluarga turut menjadi salah satu pertimbangan pegawai mengambil kesempatan promosi karier. Oleh karena itu, banyak stigma negatif yang timbul pada para PNS dan bahkan CPNS. Namun, sebenarnya tidak semata-merta kebijakan mutasi ini diadakan tanpa tujuan. Pada hakekatnya, mutasi memiliki dampak baik bagi kepentingan pegawai yang bersangkutan maupun bagi organisasi.

Sesungguhnya mutasi pegawai merupakan salah satu bentuk pengembangan pegawai. Mutasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan. Pelaksanaan mutasi memiliki pengaruh yang signifikan pada pegawai pribadi dan bagi organisasi itu sendiri. Dengan adanya mutasi, pegawai diharapkan mampu untuk *survive* di tempat dan/atau posisi barunya sehingga akan mendapatkan pengalaman, pengetahuan, dan wawasan yang lebih luas. Selain itu, dengan adanya mutasi membuat suatu posisi pekerjaan yang kekurangan sumber daya manusia menjadi terpenuhi tanpa perlu merekrut pegawai baru. Dengan berkembangnya sumber daya manusia pada suatu organisasi, maka hal ini akan berbanding lurus dengan perkembangan positif organisasi itu sendiri (Rianto, 2014).

Kementerian Keuangan telah mengatur kebijakan mengenai mutasi pegawai melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 224/PMK.01/2020 tentang Manajemen Karier di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pelaksanaan mutasi di lingkungan Kementerian Keuangan terbagi dalam 3 hal, yaitu:

1. Mutasi dalam unit Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya
2. Mutasi antar-unit JPT Madya, dan
3. Mutasi antar-instansi pemerintah

Selain itu, mutasi sebagai bentuk pola karier dapat dilakukan dengan cara horizontal ataupun semi-horizontal, serta dapat dikategorikan berdasarkan penugasan organisasi atau permintaan sendiri dan mutasi tersebut dilakukan terhadap PNS yang telah menduduki jabatan atau penugasan dengan jangka waktu paling singkat 2 tahun sesuai kebutuhan organisasi dan ketentuan yang berlaku. Pada PMK tersebut disebutkan bahwa pengembangan karier bagi PNS Kementerian Keuangan salah satunya dilakukan melalui mutasi. Dengan demikian, tampak bahwa mutasi tidak sepenuhnya berdampak negatif. Namun, kembali lagi perspektif mutasi bergantung pada penilaian masing-masing individu.

Selain dari diri pribadi pegawai bagaimana menilai suatu mutasi, peran Kantor Pelayanan Pajak (KPP) setempat tentunya memiliki pengaruh dalam meminimalkan stigma negatif terkait mutasi. Budaya organisasi pada KPP seharusnya mendukung dan memotivasi para pegawainya termasuk pegawai baru karena mutasi yang masih berproses adaptasi. Budaya organisasi berperan sebagai salah satu alat manajemen untuk mencapai efektivitas, efisiensi, etos kerja dan hasil yang baik. Para pegawai di suatu organisasi secara tidak langsung akan menyesuaikan dirinya seperti bagaimana budaya organisasi di tempatnya berlaku. Mereka akan membiasakan diri terhadap hal mana yang tidak sesuai dan hal mana yang sesuai, hal mana yang baik dan hal mana yang buruk, terlebih lagi bagi pegawai baru. Hal seperti ini tidak hanya berlaku pada perusahaan swasta, tetapi juga berlaku pada instansi pemerintah.

Setiap instansi pemerintah tentunya memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda satu sama lain. Hal ini sesuai dengan salah satu fungsi budaya

organisasi, yaitu sebagai pembeda dan identitas suatu organisasi dengan organisasi lainnya, dan pegawai di setiap organisasi tentunya harus menyesuaikannya. Sutrisno (2019), mengutip penelitian O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) dan Sheridan (1992), menyatakan bahwa nilai budaya organisasi memiliki peran penting dalam memengaruhi perilaku dan sikap individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan antara *person-organization fit* dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan *turn over* karyawan dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi mempunyai kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi. Sebaliknya, ketidakcocokan budaya organisasi dengan individu memiliki kecenderungan kepuasan kerja dan komitmen yang rendah bahkan cenderung dapat meninggalkan organisasi. Penelitian tersebut menghasilkan alternatif bagi manajemen untuk menekankan pada *interpersonal relationship* daripada *work task*. Robbins (1993), menyatakan bahwa terdapat 10 kunci budaya organisasi yang menekankan pada *interpersonal relationship*, yakni:

1. *Member identity*
2. *Group emphasis*
3. *People focus*
4. *Unit integration*
5. *Control*
6. *Risk tolerance*
7. *Reward criteria*
8. *Conflict tolerance*

9. *Means-ends orientation*

10. *Open-system focus*

Permasalahan mengenai mutasi dan/atau mutasi pegawai di DJP telah dibahas beberapa kali dalam penelitian terdahulu, penelitian tersebut umumnya mengaitkan masalah mutasi dengan pegawainya langsung seperti terhadap tingkat pengunduran diri (Jihannuha, 2019), *gender* (Noor, 2019) pilihan karier (Aditya, 2020). Namun, penelitian mengenai peran budaya organisasi terhadap mutasi para pegawainya masih sangat minim. Walaupun budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak tetapi melihat adanya peluang bahwa budaya organisasi memiliki peran penting atas permasalahan mutasi tersebut, maka penulis akan meneliti bagaimana pengaruh budaya organisasi di kantor DJP terhadap mutasi pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan mutasi yang berlaku di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak?
2. Bagaimana persepsi pegawai KPP Pratama Sidoarjo Barat terhadap kebijakan mutasi?
3. Bagaimana budaya organisasi KPP Pratama Sidoarjo Barat berperan terhadap kebijakan mutasi?

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan dalam Karya Tulis Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan bagaimana pola mutasi di Direktorat Jenderal Pajak.
2. Menjelaskan bagaimana persepsi pegawai di KPP Pratama Sidoarjo Barat terhadap pola mutasi.
3. Menjelaskan bagaimana peran budaya organisasi KPP Pratama Sidoarjo Barat terhadap pola mutasi.

1.4 Ruang Lingkup

Untuk membatasi adanya multitafsir akibat luasnya ruang lingkup di DJP, maka penelitian ini hanya menganalisis tema bahasan yang dilakukan pada lingkungan KPP Pratama Sidoarjo Barat. Partisipan wawancara juga merupakan pegawai DJP di KPP Pratama Sidoarjo Barat.

1.5 Manfaat Penulisan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, baik secara teoretis maupun praktis, diantaranya:

1. Manfaat teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi para PNS dan calon PNS di lingkungan Kementerian Keuangan mengenai mutasi pegawai dan dapat menjelaskan adanya peran yang baik dari budaya organisasi tempat para PNS bekerja untuk meminimalkan stigma negatif terhadap mutasi.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk menjaga *trend* positif dalam menjalankan pilihan sebagai PNS sehingga dapat bekerja dengan maksimal.
- b. Bagi para PNS dan calon PNS lainnya diharapkan dapat menjawab keraguan mengenai pola mutasi dan ikut menjaga *trend* positif dalam menjalankan pilihan sebagai PNS.
- c. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan analisis mengenai pola mutasi PNS

1.6 Sistematika Penulisan KTTA

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang penulisan Karya Tulis Tugas Akhir, rumusan masalah, tujuan penulisan serta metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam pengumpulan data guna menyusun Karya Tulis Tugas Akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi tentang pengertian dan penjabaran mengenai mutasi pegawai, pengembangan karier, dan budaya organisasi.

BAB III METODE DAN PEMBAHASAN

Bab ini terbagi atas dua bagian. Pertama, metode berisi tentang bagaimana cara penulis untuk mengumpulkan data guna menyusun Karya Tulis Tugas Akhir. Kedua, pembahasan berisi tentang penjelasan mengenai mutasi dan keterkaitan peran budaya suatu organisasi dalam meminimalkan stigma negatif pegawainya mengenai mutasi.

BAB IV SIMPULAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan setiap bab dan saran yang dapat diambil dari pembahasan bab-bab sebelumnya.