BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi perlu memiliki sumber daya yang dapat diproyeksikan untuk menghasilkan “*output*” sesuai tujuan organisasi. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya fisik, teknologi, keuangan, informasi dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting yang membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Priyono dan Marnis, 2008).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset sebuah organisasi yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan. SDM juga bagian penting dari strategi organisasi. Cara organisasi memperlakukan SDM akan berdampak signifikan pada kinerja mereka. Tiga alasan tersebut merupakan urgensi manajemen SDM dalam sebuah organisasi (Robbins, 2016).

Manajemen SDM pada sektor pemerintah dikenal dengan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, selanjutnya disebut sebagai UU ASN. Menurut UU ASN, manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Untuk mewujudkan hal

tersebut, maka dibutuhkan sistem yang objektif dan tanpa diskriminatif yaitu sistem merit.

Indonesia merupakan salah satu negara yang menerapkan sistem merit dalam mengelola sumber daya aparatur. Definisi sistem merit dalam UU ASN adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil, dan wajar dengan tanpa membedakan politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Pada birokrasi meritokratis, Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kesempatan yang sama untuk mewujudkan potensi penuh yang sepadan dengan kemampuan dan prestasi mereka (Assefa, H. S., 2020).

Menjadi bagian dari birokrasi, Kementerian Keuangan juga melakukan penguatan sistem merit dan *human capital management* dalam mencapai sasaran pengelolaan sumber daya aparatur organisasi. Salah satu strategi prioritas yang mendukung sasaran tersebut menurut Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 87/PMK.01/2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.01/2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024, selanjutnya disebut PMK 77 Tahun 2020, adalah rekomposisi proporsi pegawai *core* dan *supporting* melalui pengembangan kompetensi dan *Internal Job Vacancy*.

Internal Job Vacancy (IJV) adalah lowongan pekerjaan terbuka dari organisasi bagi pegawai yang bekerja saat ini. Jenis lowongan pekerjaan internal ini dapat terjadi apabila pegawai sebelumnya meninggalkan jabatannya, terdapat jabatan baru dalam organisasi, atau saat jabatan tertentu direklasifikasi atau

direstrukturisasi. Sama seperti pelanggan di pasar yang memiliki kesempatan untuk membeli produk segar, pegawai dalam organisasi pun memiliki kesempatan untuk mengambil peran dan tanggung jawab baru dalam organisasi, memajukan karier dan berkontribusi pada kemajuan organisasi. Salah satu keuntungan adanya IJV adalah organisasi dapat menghemat waktu dan sumber daya organisasi dengan tidak perlu merekrut dan melatih pegawai baru, karena pegawai saat ini sudah memiliki pengetahuan baik terkait budaya dan kebijakan organisasi. Dengan demikian, pegawai tersebut diharapkan mampu bekerja dengan baik atas peran baru mereka.

IJV di Kementerian Keuangan merupakan optimalisasi komposisi pegawai pada kategori *core function* dan *support function* dengan pertimbangan penyederhanaan birokrasi, peningkatan kinerja dan efisiensi organisasi. Menurut PMK 77 Tahun 2020 komposisi *core function* dan *support function* masing-masing Eselon I pada tahun 2020 adalah 60:40. Dengan program IJV diharapkan pada tahun 2024 ada peningkatan *core: support* menjadi 70:30.

Menurut Kepala Bagian Mutasi dan Kepangkatan, Biro SDM Kementerian Keuangan (Sekretariat Jenderal Kemenkeu RI, 2021) pelaksanaan IJV di Kementerian Keuangan sudah dilaksanakan sejak tahun 2016, namun, pada saat itu informasi belum banyak tersampaikan ke unit vertikal Kementerian Keuangan karena keterbatasan anggaran dan waktu. Kemudian, adanya pandemi mengubah cara kerja organisasi dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi, memudahkan penyampaian, dan sosialisasi program IJV sampai dengan menjangkau unit-unit vertikal Kementerian Keuangan di daerah.

Pemenuhan kebutuhan pegawai Kementerian Keuangan dengan mekanisme pengisian internal dari tahun 2021 sampai dengan 2022 dapat dilihat pada Tabel I.1.

Tabel I.1 Jumlah formasi dan lulus seleksi kebutuhan pegawai Kementerian Keuangan melalui seleksi internal

Tahun	2021	2022
Total formasi	434	421
Total peserta lulus seleksi	169	202

Sumber : Diolah dari Tabel III.3 Kompilasi Pengumuman IJV Tahun 2021-2022

Dari Tabel I-1 diketahui bahwa jumlah kebutuhan pegawai Kementerian Keuangan melalui program IJV dua tahun terakhir cenderung sama, namun, peserta yang lulus seleksi program IJV menunjukkan bahwa kebutuhan pegawai internal tahun 2021 hanya dapat dipenuhi 39% dari total formasi dan pada tahun 2022 jumlah peserta lulus sebesar 48% dari total formasi.

Menurut Pengumuman Panitia Seleksi Internal Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan, pegawai yang dinyatakan lulus seleksi IJV tahun 2021 dan 2022 disajikan dalam Tabel I.2. Dari Table I.2 dapat disimpulkan bahwa peserta lulus seleksi terbanyak merupakan pegawai dari Direktorat Jenderal Pajak.

Tabel I.2 Rincian peserta lulus seleksi IJV 2021-2022

Eselon I	2021	2022
Sekretariat Jenderal (Sekjen)	9	17
Inspektorat Jenderal (Itjen)	4	2
Direktorat Jenderal Pajak (DJP)	80	124
Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC)	17	17
Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN)	30	1
Direktorat Jenderal Anggaran (DJA)	4	8
Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPB)	8	4
Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK)		4
Direktorat Jenderal Pengelolaan, Pembiayaan, dan Risiko (DJPPR)		4
Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)	14	18
Badan Kebijakan Fiskal (BKF)	3	2
Lembaga <i>National Single Window</i> (LNSW)		1
Total	169	202

Sumber : Diolah dari Tabel III.3 Kompilasi Pengumuman IJV Tahun 2021-2022

Pegawai DJP yang dinyatakan lulus seleksi tahun 2021 sebanyak 80 orang (47%) dari total peserta lulus, dan sebanyak 124 orang (61%) dari total peserta lulus tahun 2022. Hal ini menunjukkan bahwa intensi pegawai DJP dalam mengikuti program IJV tinggi sehingga penulis melakukan penelitian terkait pertimbangan-pertimbangan para pegawai dalam mengikuti program IJV. Peneliti terdahulu Kasiran (2021) meneliti bahwa alasan Pegawai Negeri Sipil mutasi atas keinginan sendiri karena pekerjaan tidak sesuai minat, kondisi kesehatan, pengembangan karier, ingin kembali ke *homebase*, meneladani sosok pemimpin, dan ingin mendapat tunjangan yang lebih baik. Penelitian lain terhadap tenaga kesehatan Rumah Sakit Umum Sm Banyumas juga menyimpulkan alasan tenaga kesehatan pindah kerja adalah gaya kepemimpinan, kepuasan, remunerasi dan pengembangan karier (Anggara *et al*, 2020).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ristianito & Sudhartio (2022) terhadap guru sekolah dasar swasta di Batam menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh pada keinginan guru pindah kerja, sedangkan kinerja tidak berpengaruh terhadap keinginan pindah kerja. Faktor lain seperti penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2020) pada karyawan PT Srikandi Plastik Sidoarjo menyebutkan bahwa konflik kerja dan *burnout* berpengaruh signifikan terhadap keinginan pindah kerja karyawan. Selain itu, faktor pengembangan karier juga berdampak signifikan negatif terhadap *turnover intention* (Marcella, J., & Yaitu, M., 2022).

Lebih lanjut dari pertimbangan pegawai mengikuti program IJV, proses sosialisasi dan adaptasi pascapenempatan di unit kerja baru juga merupakan hal penting. Sosialisasi membantu karyawan beradaptasi terhadap budaya organisasi (Robbins, 2016). Pegawai yang dipromosikan dari internal organisasi diharapkan lebih mudah beradaptasi dengan nilai, budaya, dan norma organisasi sehingga kedepannya dapat memudahkan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang baru.

Menurut Sule & Wahyuningtyas (2016), orientasi merupakan salah satu cara adaptasi pegawai internal dan eksternal untuk menerima penugasan baru. Selain mengenalkan nilai, kode etik, dan kebijakan organisasi, pada saat orientasi pegawai juga akan mendapat informasi terkait pekerjaan, target kerja, sarana prasarana yang digunakan dan semua hal yang berkaitan dengan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Misalnya, bagi PNS yang bekerja di DJBC baik dari rekrutmen CPNS dan seleksi internal (IJV) wajib mengikuti pelatihan teknis umum kesamaptaaan yang membentuk sikap, mental, dan fisik dalam menunjang

pelaksanaan tugas. Orientasi merupakan sarana organisasi untuk membantu pegawai dalam beradaptasi. Namun demikian, pada dasarnya setiap individu memiliki cara adaptasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui praktik adaptasi pegawai yang mengikuti program IJV setelah ditempatkan di unit Eselon I yang baru.

Ada beberapa cara SDM dalam menyesuaikan diri di lingkungan dan penugasan baru yaitu dengan mempelajari aturan dan prosedur baru, mempelajari proses bisnis, mengenali rekan kerja, belajar dari mentor, dan bersikap terbuka serta fleksibel dalam menghadapi perubahan. Pada penelitian Kirana (2012) terkait strategi adaptasi pekerja Jepang di instansi pemerintah Surabaya menghadapi *culture shock* menyimpulkan bahwa pekerja Jepang melakukan persiapan dengan mengumpulkan informasi untuk menyesuaikan diri prakeberangkatan ke Indonesia, mengerjakan hal-hal yang disukai untuk menghilangkan stres, bersikap terbuka dengan rekan kerja, dan membiasakan diri dengan rutinitas masyarakat Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah dalam Karya Tulis Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Apa faktor-faktor yang menjadi pertimbangan pegawai Direktorat Jenderal Pajak mengikuti program *Internal Job Vacancy*?
2. Bagaimana praktik adaptasi pegawai Direktorat Jenderal Pajak di lingkungan kerja baru?

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan Karya Tulis Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui faktor-faktor yang menjadi pertimbangan pegawai Direktorat Jenderal Pajak untuk mengikuti program *Internal Job Vacancy*;
2. Mengetahui praktik adaptasi pegawai Direktorat Jenderal Pajak di lingkungan kerja baru;

1.4 Ruang Lingkup

Ruang lingkup penulisan berfokus pada praktik adaptasi pegawai DJP sebagai peserta program IJV. DJP merupakan penyumbang pegawai lulus seleksi terbanyak tahun 2021-2022 yaitu sebesar 55% dari total peserta lulus IJV. Pegawai yang telah ditinjau adalah pegawai dengan jabatan Pelaksana Umum dan Fungsional. Pelaksana Umum merupakan pegawai yang sebagian besar melakukan pekerjaan secara teknis atau berhubungan langsung dengan kegiatan operasional instansi. Fungsional merupakan pegawai dengan keahlian dan keterampilan tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui praktik adaptasi pegawai di unit kerja baru dengan budaya dan jenis pekerjaan yang berbeda.

Pengumpulan data informan dibatasi dari tahun 2021-2022 dengan lokasi tujuan unit penempatan di Jakarta. Hal ini bertujuan untuk mengetahui cara adaptasi pegawai yang telah lulus seleksi IJV tahun 2021 serta mengetahui praktik adaptasi yang sedang berlangsung saat ini bagi pegawai yang lulus IJV tahun 2022. Sebaran peserta lulus seleksi paling banyak ditempatkan di Jakarta. Keadaan tersebut dapat menjadi potensi pertimbangan pegawai dalam mengikuti program IJV, namun, tidak menutup kemungkinan pegawai memiliki alasan lain.

1.5 Manfaat Penulisan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat :

- a. Memberikan wawasan baru bagi penelitian-penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan IJV, mutasi, dan *turnover intention*;
- b. Menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan IJV, mutasi, dan *turnover intention*.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan preferensi pegawai dalam menyiapkan diri beradaptasi di lingkungan kerja dengan nilai, budaya, dan norma organisasi yang berbeda. Organisasi juga dapat mengambil perspektif dari sisi pegawai untuk mempertimbangkan kebijakan dalam mendukung proses adaptasi pegawai baru.

1.6 Sistematika Penulisan KTTA

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini mencakup latar belakang, rumusan masalah, tujuan penulisan, ruang lingkup, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang menyusun struktur serta urutan yang diterapkan dalam penulisan Karya Tulis Tugas Akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang teori/ketentuan dan/atau penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahan yang diambil. Teori yang digunakan dalam

penelitian ini adalah teori terkait faktor keinginan pindah kerja pegawai dan cara adaptasi pegawai di unit kerja baru. Penelitian terdahulu juga digunakan penulis sebagai referensi dan persandingan dalam rangka memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang topik yang sama atau terkait.

BAB III METODE DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan metode yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian, gambaran umum, temuan, dan pembahasan hasil penelitian. Metode yang digunakan oleh penulis adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara semistruktural. Gambaran umum pada penelitian ini mencakup materi pembahasan dan objek penulisan yaitu unit Eselon I di Kementerian Keuangan. Pada subbab temuan penulis mendeskripsikan data dari hasil wawancara. Kemudian, penulis melakukan analisis hasil wawancara dengan landasan teori terkait pada subbab pembahasan.

BAB IV SIMPULAN

Bab ini merupakan pernyataan ringkas terkait hasil keseluruhan penelitian yang menjawab dari rumusan masalah yang sudah ditentukan.