

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Internal Job Vacancy

Internal Job Vacancy merupakan salah satu cara organisasi dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusianya melalui rekrutmen internal. Kurdi *et al.* (2022), rekrutmen internal adalah pencarian kandidat tenaga kerja dari dalam organisasi. Perekrutan dilakukan dengan melakukan transfer pekerja dari satu bagian ke bagian lain atau organisasi melakukan promosi terhadap tenaga kerja yang dianggap mumpuni.

Menurut Keller (2018), perekrutan internal terjadi ketika manajer membuka lowongan pekerjaan untuk para pekerja dari organisasi yang berbeda dan berakibat realokasi pekerja tersebut ke serangkaian aktivitas organisasi yang baru (mutasi internal). Perekrutan internal membantu manajer dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih kandidat internal yang memiliki potensi. Metode perekrutan internal ada dua macam, yaitu metode tertutup dan metode terbuka. Metode tertutup biasanya digunakan oleh manajer ketika ingin mempromosikan dan merotasi pegawai dalam internal organisasi, sedangkan metode terbuka adalah

saat manajer mengumumkan adanya lowongan jabatan tertentu melalui saluran komunikasi internal organisasi (Paramita & Handayani, 2022).

IJV termasuk dalam metode rekrutmen internal terbuka. Organisasi dapat mengisi kekosongan pada posisi atau jabatan tertentu akibat dari *exit*, mutasi, promosi, maupun restrukturisasi dengan memberikan pegawai kesempatan dalam mengikuti proses seleksi posisi baru yang kosong. Ada beberapa keuntungan dari IJV (Paramita & Handayani, 2022) yaitu:

1. Meningkatkan motivasi dan semangat kerja.

Para pegawai akan merasa dihargai ketika diberi kesempatan untuk berkarier dengan mengisi posisi baru dalam organisasi sesuai minat dan *passion* mereka.

2. Meminimalisasi kesalahan dalam proses seleksi

Kandidat pemangku jabatan baru merupakan bagian dari inventarisasi sumber daya manusia internal. Organisasi sudah menyimpan riwayat personalia masing-masing pegawai sehingga mengurangi risiko kandidat yang tidak sesuai kualifikasi.

3. Menghemat biaya pelatihan.

Keunggulan pemilihan pegawai dari internal adalah pegawai cenderung sudah mengenal organisasi, budaya kerja, dan proses bisnis yang berlaku. Dengan demikian, organisasi dapat memotong biaya-biaya pelatihan terkait pengenalan pada budaya kerja.

4. Meningkatkan pengembangan diri pegawai

IJV dapat memfasilitasi pegawai untuk mengembangkan diri, yaitu dengan memperoleh ilmu dan pengalaman yang berbeda dari berbagai bidang dalam organisasi.

5. Meningkatkan loyalitas pegawai

Pegawai mengetahui bahwa ada peluang untuk mengembangkan karier jangka panjang dalam organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja keras dan tetap bertahan.

Disisi lain IJV juga memiliki beberapa kelemahan (Paramita & Handayani, 2022) yaitu:

1. Ada potensi pegawai yang sesuai kualifikasi tidak mencukupi

Pembatasan perekrutan hanya dari kalangan internal organisasi dapat menyebabkan jumlah calon yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan lebih sedikit dibandingkan jika perekrutan dilakukan dari luar organisasi.

2. Adanya senioritas yang dapat menyebabkan bias dalam pertimbangan pengisi jabatan kosong

Adakalanya organisasi akan memilih pegawai dengan masa kerja yang lebih lama. Hal ini disebabkan karena masa kerja yang lama akan mencerminkan pengalaman dan keterampilan yang baik sehingga berdampak positif pada kinerja.

3. Menurunkan peluang merekrut pegawai dengan kapasitas mumpuni

Keterbatasan perekrutan internal organisasi menyebabkan potensi calon karyawan yang memenuhi syarat menjadi lebih terbatas. Hal ini dikarenakan

organisasi kehilangan kesempatan untuk merekrut calon karyawan yang lebih berkualitas dan berpengalaman yang mungkin tidak dikenal oleh organisasi (kandidat eksternal).

4. Potensi risiko stagnasi

Organisasi cenderung akan memiliki pegawai dengan diversifikasi rendah, sehingga akan berpengaruh pada kemungkinan stagnasi pada inovasi dan prospek baru.

2.2 Internal Job Vacancy di Kementerian Keuangan

Program IJV selain diterapkan di sektor privat, dapat juga diterapkan pada sektor publik. Sektor publik di Indonesia yang mengimplementasikan program IJV adalah Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan telah melaksanakan program IJV pada tahun 2016, namun sosialisasi terkait program tersebut pada saat itu terbatas dan tidak seperti sekarang.

Program IJV diutarakan kembali melalui PMK 77 Tahun 2020. Pada PMK tersebut disampaikan bahwa arah kebijakan dan strategi Pengelolaan SDM di lingkungan Kementerian Keuangan salah satunya adalah dengan redistribusi SDM antarunit Eselon I melalui IJV.

Pelaksanaan IJV merupakan upaya Kementerian Keuangan dalam optimalisasi komposisi SDM *core:supporting* dengan proporsi 70:30 di tahun 2024. Kebijakan ini merupakan strategi prioritas atas sasaran pengelolaan SDM dengan implementasi program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan tahun 2019-2024 serta penguatan sistem merit dan *human capital management*.

Berangkat dari tahun 2020, Kementerian Keuangan mulai mengimplementasikan program IJV pada hampir seluruh Eselon I yang mengajukan kebutuhan internal pegawai dengan spesifikasi tertentu. Pada penerapan program IJV, Kementerian Keuangan mendayagunakan fungsi dan *tools* pengelolaan sumber daya manusia yang tersedia dengan tetap memperhatikan implementasi penyederhanaan birokrasi dan percepatan pengembangan jabatan fungsional. Menurut perspektif organisasi, IJV merupakan salah satu cara untuk penunjang pemenuhan komposisi pegawai sesuai rencana strategi yang diharapkan dengan melakukan identifikasi kebutuhan organisasi. Sementara itu dari sisi pegawai, IJV adalah sebuah kesempatan untuk bekerja sesuai minat, bakat, dan kompetensi yang dimiliki.

Informasi lowongan dan proses seleksi IJV disampaikan kepada seluruh unit Eselon I Kementerian Keuangan melalui laman resmi <https://jobvacancy.kemenkeu.go.id/> dan sistem informasi internal Kementerian Keuangan yaitu Nadine (Naskah Dinas Elektronik). Pegawai yang mengikuti seleksi IJV akan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Tahap I (Pendaftaran)

Pegawai mendaftarkan diri secara daring melalui laman <https://jobvacancy.kemenkeu.go.id/>. Selain itu, untuk pegawai DJP yang ingin mengikuti seleksi IJV agar menyampaikan surat permohonan izin/usulan secara hierarki kepada Sekretaris Direktorat Jenderal u.p. Kepala Bagian Mutasi dan Kepangkatan.

2. Tahap II (Seleksi administrasi)

Tahap ini merupakan verifikasi berkas pendaftaran yang telah disampaikan oleh pegawai untuk memastikan validitas dan kesesuaian kualifikasi sesuai dengan syarat masing-masing jabatan.

3. Tahap III (Seleksi kompetensi)

Pada tahap ini panitia melakukan penilaian kandidat atas rekam jejak dan integritas, serta motivasi, dan kompetensi yang dilakukan melalui wawancara.

2.3 Faktor-Faktor Keinginan Pindah Kerja

Perpindahan pegawai atau *turnover/intention to leave* merupakan perbuatan sukarela maupun tidak yang dilakukan pegawai untuk keluar dari suatu organisasi (Robbins, 2016). Ada banyak alasan yang mendasari pegawai memilih keluar dari pekerjaan dan/atau pindah kerja. Setiap individu memiliki faktor berbeda-beda yang mempengaruhi keputusan mereka. Menurut Indartono (2016), pendapatan tinggi, sarana prasarana lengkap, dan jabatan/posisi yang jelas tidak selalu menjadi pertimbangan pegawai untuk tetap bertahan pada organisasi, terlebih untuk para pegawai pada tingkat manajerial. Pada kurun waktu tertentu, adakalanya pegawai akan mencari hal lain selain yang mereka dapatkan dalam organisasi tersebut.

Faktor-faktor yang menyebabkan pegawai pindah kerja diklasifikasikan menjadi tiga (Abelson, 1986) yaitu:

1. Faktor individu, meliputi: Umur, masa kerja, status pernikahan, keluarga, komitmen, loyalitas, konflik pekerjaan, perilaku pimpinan, dan faktor kelompok.

2. Faktor organisasi, meliputi: Ukuran organisasi, kebijakan organisasi, imbalan, pengembangan karier, desain pekerjaan, afiliasi kerja, dan teknologi.
3. Faktor lingkungan, meliputi: Pertimbangan geografis (jarak, lokasi), goncangan lingkungan, daya saing, keadaan ekonomi, reputasi organisasi, dan dukungan organisasi.

Menurut Mobley (1979), ada tiga variabel utama penyebab seseorang ingin keluar dari organisasi, yaitu:

1. Faktor individu
 - a. Pribadi: Umur, masa kerja, pendidikan, minat, jenis kepribadian, sosial ekonomi, keluarga, dan bakat.
 - b. Pekerjaan: Level hierarki, level keterampilan, status, dan profesionalitas.
2. Faktor organisasi: Visi & misi, kebijakan organisasi, penghargaan, pelatihan, tugas dan fungsi, supervisi, kelompok kerja, iklim, dan ukuran organisasi.
3. Faktor pasar tenaga kerja: Rekrutmen dan jumlah lowongan.

Ridlo (2012) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keinginan pindah kerja pegawai, antara lain umur, masa kerja, pendidikan, *sense of belonging*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki hubungan berkebalikan dengan keinginan pindah kerja pegawai (Ikhwanto & Amir, 2015). Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin rendah tingkat *intention to leave*. Semakin rendah tingkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi tingkat *intention to leave*. Berikut adalah faktor-faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja (Ardan & Jaelani, 2022).

1. Faktor psikologis

Faktor yang berhubungan dengan kondisi psikis pegawai, antara lain ketertarikan, rasa tenang, respons terhadap pekerjaan, *skill*, dan kecakapan.

2. Faktor sosial

Faktor yang berkenaan dengan lingkungan sosial, seperti hubungan intrapersonal antarpegawai.

3. Faktor fisik

Faktor terkait dengan kondisi fisik, meliputi kesehatan, jenis pekerjaan, jam kerja, lingkungan fisik kantor, tugas, dan tanggung jawab.

4. Faktor keuangan

Faktor berkaitan dengan kesejahteraan pegawai, seperti kompensasi, jaminan sosial, fasilitas, promosi dan sebagainya.

Peneliti terdahulu Kasiran (2021) meneliti bahwa alasan Pegawai Negeri Sipil mutasi atas keinginan sendiri karena pekerjaan tidak sesuai *jobdesk*, kondisi kesehatan, pengembangan karier, ingin kembali ke *homebase*, meneladani sosok pemimpin, dan ingin mendapat tunjangan yang lebih baik. Penelitian lain terkait interaksi dari *Organizational Learning Culture* dan *Workplace Mindfulness* oleh Lin *et al.* (2022) kepada 331 PNS di Taiwan menyimpulkan bahwa *Organizational Learning Culture* dan *Workplace Mindfulness* berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Menurut Nindyati (2017), generasi Y memiliki kecenderungan untuk sering pindah dibandingkan dengan generasi X. Hal ini dikarenakan generasi Y mempertimbangkan pengembangan karier, fleksibilitas jam kerja, dan prinsip *work-life balance*.

Menurut Putranti (2022), faktor *turnover intention* pegawai meliputi keberhasilan pekerjaan, kebutuhan atas pengakuan, pengembangan kompetensi, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan stres. Pada penelitian yang dilakukan Herudiansyah & Wajdi (2016) di perusahaan swasta Kabupaten Sukoharjo menyatakan bahwa dengan menggunakan SPSS, hasil uji F menunjukkan pengembangan karier, kompensasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keinginan pindah kerja pegawai, namun, pada hasil uji t, pengembangan karier dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara itu, variabel kompensasi berpengaruh signifikan pada *turnover intention*.

Penelitian terdahulu terhadap perawat oleh Wahyuni *et al.* (2022) bahwasanya kehidupan kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan pindah kerja perawat di RS MRM tahun 2022. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Purwatiningsih & Iwan (2022) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah kepuasan kerja, stres, dan komitmen organisasi. 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).

2.4 Konsep Adaptasi

Adaptasi adalah bentuk penyesuaian diri terhadap lingkungan internal maupun eksternal (Hamdiyah *et al.*, 2022). Menurut Sunaryo (2004), adaptasi adalah kemampuan bertahan seseorang yang sudah dimiliki sejak lahir dan dapat lahir dari

pengalaman dalam mengatasi stres. Seseorang memiliki kemampuan untuk mengatasi stres dengan membatasi terjadinya stres, mengurangi, dan/atau menetralkan respons terhadap stres tersebut. Adaptasi juga merupakan cara penyesuaian yang *task oriented*.

Setiap individu memiliki tujuan adaptasi yang berbeda, tergantung situasi dan kondisi individu tersebut. Sunaryo (2004) menyatakan ada beberapa tujuan adaptasi, yaitu:

1. Menghadapi kondisi tertentu dengan sadar;
2. Menghadapi kondisi tertentu dengan realistis;
3. Menghadapi kondisi tertentu dengan objektif; dan
4. Menghadapi kondisi tertentu dengan rasional.

Saat menyesuaikan diri dengan lingkungan, seseorang akan mengalami dua tahapan adaptasi (Hamdiyah *et al*, 2022) yaitu:

1. Adaptif

Adaptif merupakan proses penyesuaian diri dengan lingkungan baik dengan mengubah diri agar selaras dengan lingkungan, maupun mengubah lingkungan sesuai dengan keinginan diri. Perilaku adaptif termasuk juga kemampuan sosial dalam menempatkan diri sesuai norma dan nilai yang berlaku dalam masyarakat sosial.

2. Maladaptif

Maladaptif adalah perilaku menyimpang atas nilai-nilai yang tidak pantas dalam situasi tertentu karena ketidakmampuan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan.

2.5 Cara Adaptasi Pegawai/Sumber Daya Manusia Memasuki Lingkungan Kerja Baru

Meskipun kemampuan beradaptasi bukanlah konsep baru, kecepatan dan jenis perubahan terus berkembang. Hal ini menyebabkan peneliti akademik dan praktisi dalam organisasi menjadi semakin tertarik untuk memahami dan meningkatkan kemampuan beradaptasi di tempat kerja. Akan tetapi, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan keserbagunaan adalah konsep yang sulit dipahami dan belum didefinisikan dengan baik dalam literatur psikologis (Pulakos *et al*, 2000). Ada enam cara kinerja adaptif (Pulakos *et al*, 2000), yaitu:

1. *Solving Problems Creatively*

Mengubah masalah atau situasi rumit dengan solusi yang kreatif.

2. *Dealing with Uncertain/Unpredictable Work Situations*

Pegawai dituntut untuk menyesuaikan diri dari ketidakpastian dan ambiguitas situasi dengan menerapkan *creative problem solving*.

3. *Learning New Tasks, Technologies, and Procedures*

Pegawai mempelajari tugas, teknologi dan prosedur baru yang mendukung peran baru dalam organisasi.

4. *Demonstrating Interpersonal Adaptability*

Kemampuan interpersonal yang baik akan memudahkan pegawai dalam proses adaptasi.

5. *Demonstrating Cultural Adaptability*

Pegawai harus memahami kebiasaan, nilai, dan aturan yang berlaku dalam organisasi.

6. *Demonstrating Physically Oriented Adaptability*

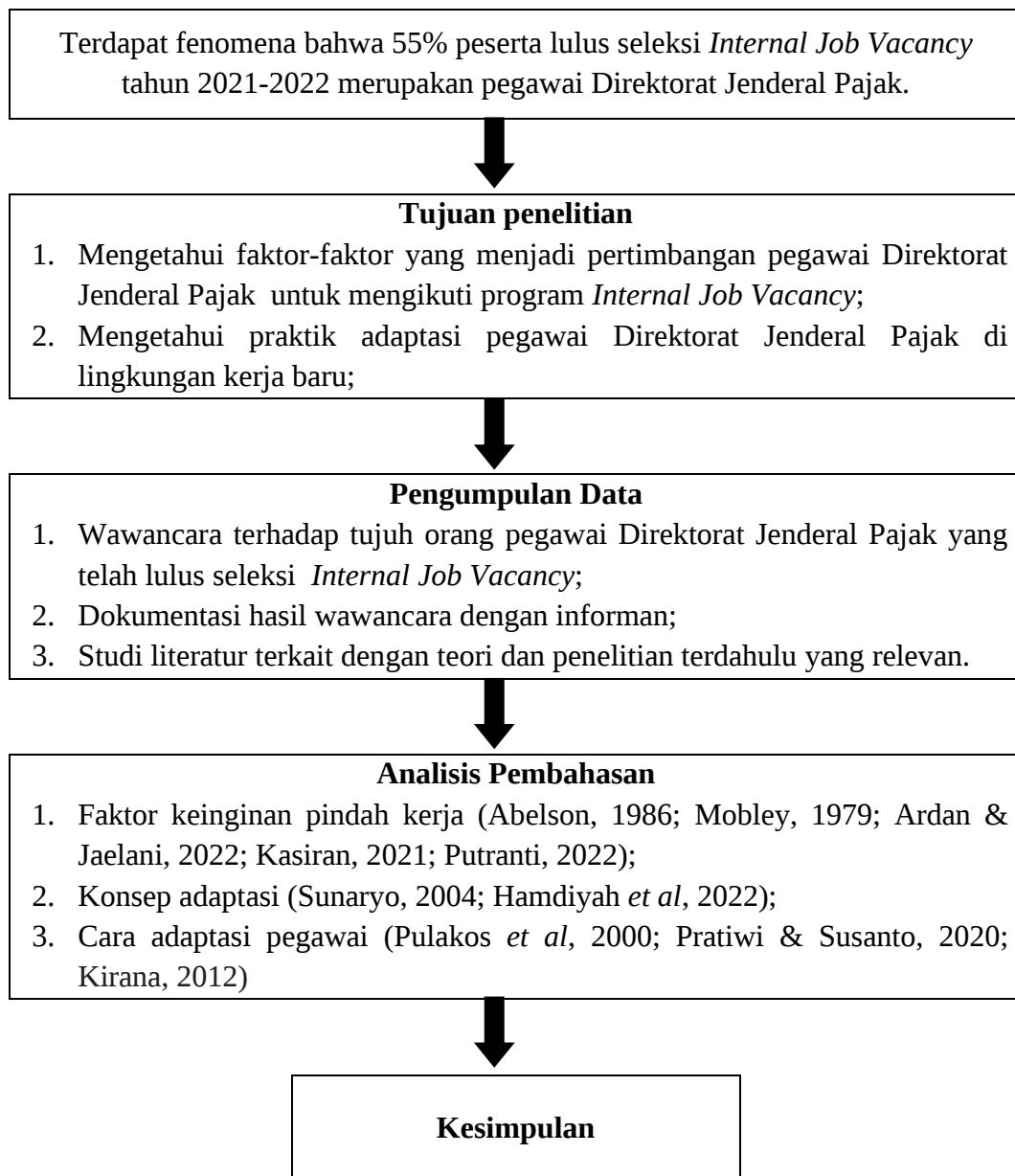
Pegawai harus beradaptasi secara fisik pada lingkungan kerja baru, baik dari segi pekerjaan, iklim, dan kebisingan.

Penelitian terdahulu oleh Pratiwi & Susanto (2020) terhadap karyawan PT Pratama Abadi Industri yang mengalami gegar budaya Jawa Barat menyatakan bahwa upaya karyawan beradaptasi di lingkungan kerja adalah melakukan interaksi dengan karyawan domestik, mempelajari bahasa lokal (Bahasa Sunda), mengenal karakter dan kebiasaan karyawan domestik, serta ikut berpartisipasi dengan kegiatan di luar perusahaan. Penelitian tersebut didukung dengan penelitian oleh Kirana (2012), strategi adaptasi pekerja Jepang di instansi pemerintah Surabaya terhadap *culture shock* yaitu dengan melakukan persiapan dengan mengumpulkan informasi untuk menyesuaikan diri prakeberangkatan ke Indonesia, mengerjakan hal-hal yang disukai untuk menghilangkan stres, bersikap terbuka dengan rekan kerja, membiasakan diri dengan rutinitas masyarakat Indonesia.

2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah model konseptual hubungan teori dengan faktor yang diidentifikasi (Ridwan & Bangsawan, 2021). Pada penulisan Karya Tulis Tugas Akhir ini, penulis menyusun kerangka berpikir dalam bentuk diagram pada Gambar II.1.

Gambar II.1 Kerangka Berpikir



Sumber : Diolah penulis

Banyak pegawai DJP yang mengikuti program IJV pada tahun 2021 s.d. 2022. Hal ini dapat diketahui dari jumlah pegawai lulus IJV pada tahun 2021-2022 sebanyak 55% berasal dari DJP. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk

mengetahui faktor-faktor yang menjadi pertimbangan pegawai DJP dalam mengikuti program IJV dan praktik adaptasi pegawai DJP di lingkungan kerja baru.

Studi ini telah mengumpulkan data dengan mewawancarai tujuh pegawai DJP yang lulus seleksi program IJV. Pegawai tersebut kemudian ditempatkan di unit Eselon I Kementerian Keuangan yaitu Sekretariat Jenderal, DJA, DJBC, BPPK, Unit Eselon I X, dan Unit Eselon I Y. Hasil wawancara tersebut kemudian dianalisis dan dibahas dengan menggunakan pendekatan teori serta penelitian terdahulu yang relevan. Selanjutnya, penulis membuat kesimpulan dari hasil pembahasan tersebut.