

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia kerja yang terus berkembang, mobilitas karyawan telah menjadi isu krusial dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu bentuk mobilitas yang sering terjadi adalah *internal mobility*, yang melibatkan perpindahan karyawan dalam suatu organisasi tanpa meninggalkan lembaga (Ray, 2024). *Internal mobility* mencakup promosi, rotasi, atau mutasi karyawan ke berbagai posisi atau unit kerja dalam perusahaan. Fenomena ini sangat menarik karena berhubungan langsung dengan pengembangan karier karyawan, efektivitas organisasi, dan retensi tenaga kerja (Ramya, 2021). Penelitian ini mencoba untuk menggali faktor penyebab terjadinya *internal mobility* yang dilakukan pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melalui *internal labor market* yang diadakan oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Konsep *internal labor market* mengacu pada pola terstruktur mobilitas dan kemajuan karyawan dalam suatu perusahaan atau yang lebih dikenal dengan istilah *internal mobility*, yang diatur oleh serangkaian aturan formal dan informal (Ramya, 2021). Pada Kementerian Keuangan konsep *internal mobility* ini dikenal dengan istilah *internal job vacancy*. Melalui program *internal job vacancy* pegawai diberikan kesempatan untuk mutasi antar unit Eselon I/ Non Eselon di lingkungan Kementerian Keuangan dalam rangka pengayaan kompetensi, kapasitas pegawai, pengalaman lintas fungsi (*cross function*) sesuai dengan

pilihan karirnya sendiri dengan mempertimbangkan formasi yang tersedia berbasis sistem merit kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai dengan persyaratan (Muslimah, 2021). *Internal job vacancy* mengacu pada peluang yang muncul dalam suatu organisasi, dimana pegawai yang ada dapat mendaftar untuk mengisi posisi yang baru pada unit lainnya di Kementerian Keuangan (Likhitha, 2019).

Mulai tahun 2020, *internal job vacancy* diimplementasikan pada seluruh unit eselon satu yang mengajukan kebutuhan pegawai untuk diisi melalui mekanisme internal dengan spesifikasi kebutuhan yang berbeda-beda (Kementerian Keuangan, 2021a). Sebagai salah satu unit eselon satu di lingkungan Kementerian Keuangan maka Direktorat Jenderal Bea dan Cukai harus mengikuti program *internal job vacancy* tersebut. Sejak pertama kali dicetus, program *internal job vacancy* telah 5 kali diadakan. Dari 5 kali penyelenggaraan tersebut terjadi peningkatan jumlah pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang dinyatakan lulus tiap tahunnya. Kenaikan yang paling tinggi terjadi pada tahun 2023 dengan persentase kenaikan sebesar 123%. Untuk lebih detail dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1. 1 Jumlah pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang pindah melalui rogram *internal job vacancy* periode 2020-2023

Tahun Pelaksanaan <i>Internal Job Vacancy</i>	Jumlah Pegawai Yang Keluar Melalui <i>Internal Job Vacancy</i>	Jumlah Pegawai Yang Masuk Melalui <i>Internal Job Vacancy</i>
2020	11	0
2021	13	1
2022	17	19
2023	38	1

Sumber : diolah dari Laporan Kinerja (LAKIN) Kementerian Keuangan 2020-2024

Dari tabel 1.1 dapat kita lihat secara akumulatif peningkatan jumlah pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang keluar melalui *internal job vacancy* tidak sebanding dengan pegawai yang masuk atau menggantikan melalui mekanisme yang sama. Dari tabel 1.1 juga dapat kita lihat bahwa pada tahun 2022 terjadi peningkatan jumlah pegawai yang masuk sebesar 1.900 %. Peningkatan ini menurut bagian Administrasi Kepegawaian terjadi karena adanya pelonggaran kriteria yang diinginkan melalui kedalaman pertanyaan pada tahapan seleksi wawancara. Namun akibat dari pelonggaran tersebut adalah terdapat beberapa pegawai yang masuk memiliki kinerja *under performed* dari yang diharapkan.

Dari tabel 1.1 dapat kita simpulkan bahwa rasio jumlah pegawai yang keluar berbanding dengan pegawai yang masuk mencapai angka 4:1. Fakta ini menjadi perhatian serius bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai karena secara langsung akan berdampak kepada komposisi jumlah pegawai yang ideal berdasarkan analisis beban kerja dengan jumlah pegawai yang ada. Menurut

keterangan dari Bagian Administrasi Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, pada tahun 2024 terdapat kekurangan jumlah pegawai yang mencapai angka 1.130 orang. Kekurangan ini tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan merupakan akumulasi dari beberapa faktor strategis dan operasional. Pertama, adanya penambahan dua Kantor Pangkalan Sarana Operasi (PSO) baru, yakni di Aceh dan Kupang, menyebabkan kebutuhan akan personel operasional meningkat secara signifikan. Kedua, intensitas patroli laut yang dilakukan oleh kantor PSO selama beberapa waktu terakhir berada pada tingkat yang rendah, yang bukan disebabkan oleh kurangnya kebutuhan, melainkan akibat kekurangan awak kapal patroli yang memadai untuk menjalankan tugas secara optimal. Keterbatasan jumlah personel tersebut memperlihatkan adanya gap antara kebutuhan riil di lapangan dan ketersediaan sumber daya manusia.

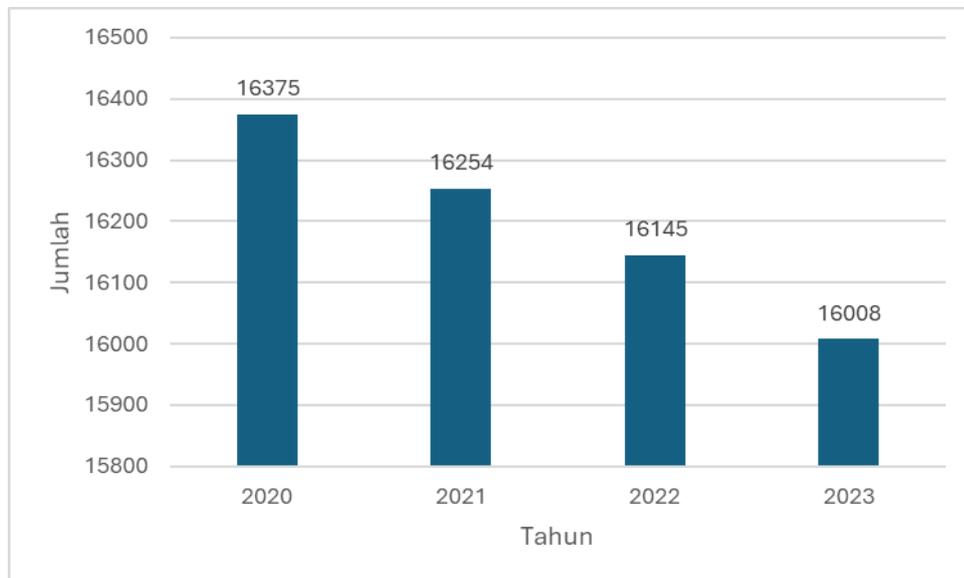
Situasi ini diperparah oleh penerapan kebijakan minus growth yang tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 87/PMK.01/2021 tanggal 1 Juli 2021 tentang Perubahan atas PMK Nomor 77/PMK.01/2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020–2024. Kebijakan tersebut membatasi bahkan mengurangi jumlah rekrutmen pegawai baru, sebagai bagian dari strategi efisiensi birokrasi dan penyesuaian terhadap keterbatasan anggaran. Dengan demikian, angka kekurangan 1.130 pegawai tersebut merupakan hasil proyeksi kebutuhan aktual yang mencakup penambahan unit kerja baru, serta pemenuhan kebutuhan operasional patroli laut yang hingga kini belum dapat dijalankan secara optimal akibat keterbatasan jumlah personel.

Implementasi kebijakan *minus growth* melalui pengendalian rekrutmen secara konsisten diharapkan membuat Kementerian Keuangan menjadi institusi yang lebih ramping (*lean*) dan lebih efisien dalam melaksanakan proses bisnisnya karena pemanfaatan teknologi informasi yang optimal, dengan rasio belanja pegawai yang terkendali. Dalam periode tahun 2020-2024, jumlah pegawai ditargetkan tumbuh negatif (Kementerian Keuangan, 2021a). Kebijakan ini terbukti berhasil apabila apabila kita lihat berdasarkan pertumbuhan negatif jumlah pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, hal ini dapat dilihat dari tabel

1.2 berikut ini :

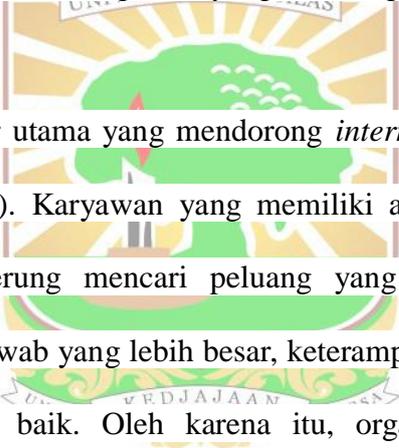


Tabel 1. 2 Jumlah pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai 2020-2023



Dari tabel 1.2 terlihat terjadi penurunan jumlah pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2023, penurunan ini bersumber dari pengurangan pegawai seperti pensiun dan cuti diluar tanggungan negara (CLTN). Lain halnya dengan yang berasal dari program *internal job vacancy*, sangat bergantung kepada keinginan pegawai untuk keluar dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan cenderung tidak dapat diproyeksikan. Oleh karena itu, korelasi antara ketidak seimbangan jumlah pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang keluar dan pegawai masuk (lihat tabel 1.1) melalui program *internal job vacancy* dengan kebijakan *minus growth* yang diterapkan Kementerian Keuangan memberikan dampak yang besar terhadap kekurangan jumlah pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai berdasarkan analisis beban kerja. Sehingga dibutuhkan strategi untuk meningkatkan retensi pegawai.

Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *internal mobility* sangat penting untuk menjaga efektivitas organisasi dan mencegah gangguan operasional yang tidak diinginkan. Dalam konteks organisasi modern, *internal mobility* sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal mencakup kebijakan dan praktik organisasi, struktur promosi, budaya perusahaan, serta program pengembangan karier (Mishra, 2022). Sementara itu, faktor eksternal dapat berupa kondisi pasar tenaga kerja, tren industri, serta tekanan ekonomi global yang memengaruhi stabilitas pekerjaan (Mishra, 2022).



Salah satu faktor utama yang mendorong *internal mobility* adalah faktor individu (Bidwell, 2020). Karyawan yang memiliki ambisi untuk berkembang dalam organisasi cenderung mencari peluang yang memungkinkan mereka memperoleh tanggung jawab yang lebih besar, keterampilan yang lebih luas, serta kompensasi yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bagaimana aspirasi individu ini dapat diselaraskan dengan kebutuhan strategis perusahaan agar tercipta keseimbangan antara kepuasan karyawan dan keberlanjutan organisasi.

Selain aspirasi individu, kebijakan dan praktik organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam memengaruhi *internal mobility*. Kebijakan promosi yang jelas dan transparan dapat mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi dan mengejar peluang yang tersedia di dalamnya (Bidwell, 2020). Sebaliknya, kebijakan yang tidak adil atau tidak jelas dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan meningkatkan risiko *turnover*.

Struktur organisasi juga berkontribusi terhadap *internal mobility*. Organisasi dengan struktur hierarki yang ketat mungkin memiliki keterbatasan dalam menciptakan peluang mobilitas ke atas, sementara organisasi yang lebih fleksibel dapat menyediakan lebih banyak jalur mobilitas lateral maupun vertikal (Bidwell, 2020). Oleh karena itu, desain organisasi harus mempertimbangkan bagaimana *internal mobility* dapat difasilitasi guna meningkatkan efisiensi dan kepuasan karyawan.

Dampak dari *internal mobility* yang tidak efektif dapat menyebabkan berbagai masalah, seperti ketidakseimbangan beban kerja, meningkatnya tingkat *turnover*, serta menurunnya motivasi karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki strategi yang komprehensif untuk mengelola *internal mobility* dengan baik agar dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki.

Dalam konteks Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, fenomena *internal mobility* menjadi perhatian khusus. Banyaknya pegawai yang keluar melalui program *internal job vacancy* di lingkungan Kementerian Keuangan, yang menyebabkan ketidakseimbangan antara jumlah pegawai yang keluar dan jumlah pegawai yang masuk. Ketidakseimbangan ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, mengingat jumlah pegawai yang berkurang dapat meningkatkan beban kerja bagi mereka yang masih bertahan. Berdasarkan fenomena diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hal tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian diatas, maka penelitian ini akan membahas mengenai apa faktor penyebab *internal mobility* pegawai Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai melalui program *internal job vacancy* Kementerian Keuangan.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor penyebab *internal mobility* pegawai Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai melalui program *internal job vacancy* Kementerian Keuangan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya untuk tambahan informasi dan masukan, khususnya faktor penyebab *internal mobility* di Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai melalui program *internal job vacancy* Kementerian Keuangan, sehingga dapat dianggap sebagai kontribusi berharga dalam pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia.

2. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Sebagai saran dan masukan kepada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam membuat keputusan terkait fenomena yang sedang dibahas dan juga dapat dijadikan referensi dalam membuat kebijakan terkait retensi pegawai, tulisan ini diberikan sebagai masukan dan bahan bacaan yang relevan.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Penelitian ini diarahkan kepada faktor penyebab *internal mobility* pegawai Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai melalui program *internal job vacancy* Kementerian Keuangan.

1.6 Sitematika Penulisan

Pembahasan sistematikanya dijelaskan pada beberapa bab yang diuraikan berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam pendahuluan ini dijelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, batasan masalah, sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Pada bab ini membahas mengenai landasan teori terkait faktor penyebab *internal mobility* pegawai Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai melalui program *internal job vacancy* Kementerian Keuangan serta juga membahas penelitian terdahulu dan kerangka penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang desain penelitian, objek dan lokasi penelitian, keabsahan data penelitian, sumber data yang digunakan untuk mendapatkan informasi penelitian, definisi operasional konstruk, metode serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bab yang berisi gambaran umum objek penelitian, analisis dan *interviewees* dan menjelaskan secara lebih luas mengenai faktor penyebab *internal mobility* pegawai Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai melalui program *internal job vacancy* Kementerian Keuangan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini membahas tentang simpulan serta saran dari hasil penelitian.

