

BAB V

PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi faktor-faktor penyebab *internal mobility* pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) melalui program *internal job vacancy* (IJV) di lingkungan Kementerian Keuangan. Berdasarkan hasil analisis data kualitatif dari wawancara mendalam, diperoleh temuan-temuan penting yang menunjukkan bahwa keputusan pegawai untuk mengikuti IJV tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural organisasi, namun juga oleh pertimbangan personal dan nilai-nilai individu yang lebih mendalam.

1. Faktor *work-life balance* merupakan konstruk yang muncul di seluruh kategori informan (kategori 1 hingga 5), menjadikannya sebagai konstruk yang secara konsisten hadir dalam seluruh narasi informan. Namun demikian, tingkat penekanan terhadap faktor ini berbeda antar kategori. Pada kategori pegawai DJBC yang telah berpindah unit (kategori 1) dan pegawai DJBC yang belum berpindah unit (kategori 2), *work-life balance* menempati posisi paling dominan. Hal ini didasarkan pada tingginya *coverage* dari hasil pengkodean transkrip wawancara, yang menunjukkan bahwa narasi terkait ketidakseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, keterbatasan waktu luang, jarak dengan keluarga, serta kebutuhan untuk menetap di satu lokasi muncul secara berulang dan kuat. Para pegawai dalam dua kategori ini secara eksplisit menyampaikan bahwa keputusan untuk mengikuti IJV dipengaruhi oleh keinginan untuk memperbaiki kondisi kehidupan pribadi yang selama ini

terganggu oleh pola mutasi yang tidak menentu, sebaran kantor yang jauh dari homebase, serta tuntutan kerja yang menyulitkan interaksi dengan keluarga.

Sementara itu, meskipun konstruk *work-life balance* juga muncul dalam narasi pimpinan kantor asal (kategori 3), pimpinan kantor tujuan (kategori 4), dan bagian kepegawaian DJBC (kategori 5), tingkat kemunculannya tidak setinggi kategori 1 dan 2. Artinya, meskipun faktor ini tetap dikenali dan diungkapkan oleh informan dalam tiga kategori tersebut, namun tidak muncul sebagai tema dominan dalam narasi mereka jika dilihat dari hasil *coding* dan intensitas penyebutan dalam transkrip.

2. *Career Development* juga muncul secara konsisten di seluruh kategori informan, yaitu pegawai DJBC yang telah berpindah unit (kategori 1), pegawai DJBC yang belum berpindah (kategori 2), pimpinan kantor asal (kategori 3), pimpinan kantor tujuan (kategori 4), dan bagian kepegawaian DJBC (kategori 5). Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karier merupakan faktor yang disepakati secara luas oleh seluruh kelompok informan sebagai salah satu alasan penting di balik keputusan pegawai untuk mengikuti program *internal job vacancy (IJV)*. Salah satu aspek penting yang memperkuat dorongan ini adalah ketidakjelasan pola mutasi di lingkungan DJBC, yang banyak diungkapkan oleh informan sebagai sumber ketidakpastian dalam perencanaan karier. Ketidakpastian ini mendorong pegawai untuk mencari jalur karier alternatif yang lebih terstruktur dan dapat dikendalikan, seperti melalui program IJV. Melalui IJV, pegawai merasa memiliki kendali lebih besar dalam menentukan arah pengembangan kariernya

dibanding harus menunggu penempatan atau mutasi yang tidak selalu sesuai dengan minat, kompetensi, atau harapan karier jangka panjang mereka.

3. *Job Satisfaction* muncul sebagai salah satu faktor penyebab pegawai DJBC mengikuti program *internal job vacancy (IJV)*, sebagaimana tercermin dari temuan pada informan kategori 1 (pegawai DJBC yang telah pindah), kategori 2 (pegawai DJBC yang belum pindah), kategori 3 (pimpinan kantor asal), dan kategori 5 (bagian kepegawaian DJBC). Namun, konstruk ini tidak ditemukan dalam kategori 4, yaitu pimpinan kantor tujuan di unit eselon I lainnya tempat para pegawai DJBC berpindah. Ketiadaan konstruk *job satisfaction* dalam kategori 4 menjadi indikasi adanya kesenjangan pemahaman mengenai latar belakang motivasi pegawai DJBC yang berpindah. Hal ini kemungkinan besar disebabkan oleh kurangnya pemahaman pimpinan kantor tujuan terhadap karakteristik pekerjaan di DJBC yang memiliki beban kerja ganda antara tugas administratif di kantor dan tugas operasional di lapangan (seperti patroli laut, pengawasan barang, pelayanan kepabeanan dan cukai, serta penindakan). Karakteristik ini berbeda secara substansial dengan pekerjaan di eselon I lainnya yang umumnya lebih bersifat administratif dan terfokus pada pengelolaan kebijakan atau anggaran.
4. Seluruh kategori informan, baik dari kategori 1 (pegawai DJBC yang telah pindah), kategori 2 (pegawai DJBC yang belum pindah), kategori 3 (pimpinan kantor asal), kategori 4 (pimpinan kantor tujuan), maupun kategori 5 (bagian kepegawaian DJBC), sepakat bahwa konstruk *organizational culture* tidak menjadi faktor penyebab dalam keputusan pegawai untuk mengikuti *internal*

job vacancy (IJV). Hal ini disebabkan oleh pemahaman bersama bahwa budaya organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan bersifat tunggal dan terintegrasi, tidak menunjukkan perbedaan signifikan antar unit eselon I. Pegawai memandang bahwa baik sebelum maupun sesudah perpindahan, mereka tetap berada dalam satu kerangka nilai, norma, dan perilaku kerja yang sama. Dengan demikian, perpindahan antar eselon I melalui IJV tidak dipengaruhi oleh perbedaan budaya organisasi, melainkan lebih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya seperti keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karier, dan kepuasan kerja.

5. Kategori informan 3 (pimpinan kantor asal), 4 (pimpinan kantor tujuan), dan 5 (bagian kepegawaian DJBC) tidak menangkap keberadaan faktor spiritual sebagai penyebab mobilitas internal pegawai melalui IJV. Padahal, temuan dari kategori 1 (pegawai DJBC yang telah pindah) dan kategori 2 (pegawai DJBC yang belum pindah) menunjukkan bahwa faktor spiritual merupakan pertimbangan nyata dan penting dalam keputusan mengikuti program ini. Pegawai dari kategori 1 dan 2 menyampaikan bahwa karakteristik pekerjaan di DJBC seringkali dianggap tidak selaras dengan nilai-nilai agama yang mereka yakini. Narasi dari informan mencerminkan adanya kegelisahan moral dalam menjalankan tugas-tugas yang dianggap berpotensi bertentangan dengan prinsip agama tertentu, sehingga mendorong mereka untuk mencari unit kerja lain yang dinilai lebih “bersih” secara spiritual dan etis.

Fenomena faktor spiritual ini berbeda dengan teori-teori yang dikembangkan sebelumnya, khususnya dalam literatur tentang motivasi kerja

dan mobilitas karier, yang umumnya tidak mengakomodasi aspek religius sebagai pendorong *internal mobility*. Dengan demikian, temuan ini merupakan kontribusi empiris baru yang menunjukkan bahwa dimensi spiritual dapat menjadi faktor signifikan dalam konteks pengambilan keputusan karier, khususnya di institusi yang memiliki karakter kerja khusus seperti DJBC. Perbedaan ini juga menunjukkan adanya kesenjangan persepsi antara pengambil kebijakan dan pelaksana tugas operasional terkait nilai-nilai yang dianggap penting dalam keseharian kerja. Oleh karena itu, *spiritual factor* sebagai temuan non-konvensional perlu dipertimbangkan dalam pengembangan pendekatan manajemen SDM yang lebih inklusif dan kontekstual.

Temuan ini memperkaya pemahaman terhadap *internal mobility* dalam konteks birokrasi publik, bahwa selain pertimbangan rasional seperti karier dan keluarga, nilai-nilai keyakinan pribadi juga dapat menjadi pendorong kuat dalam pengambilan keputusan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu menyadari bahwa pendekatan manajemen pegawai harus mempertimbangkan kebutuhan yang lebih luas dan mendalam dari sisi kemanusiaan, termasuk dimensi spiritual dan moral individu.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap faktor-faktor penyebab *internal mobility* melalui program *internal job vacancy* (IJV) berbeda antara kategori informan, yang terdiri dari:

- a. Kategori 1

Kelompok ini secara dominan menyampaikan bahwa *work-life balance* adalah alasan utama perpindahan. Mereka merasa bahwa penempatan di kantor-kantor vertikal DJBC, yang tersebar di daerah perbatasan, *remote area*, atau jauh dari keluarga, telah mengganggu kehidupan pribadi mereka. Dengan berpindah ke unit eselon I lain, terutama yang berbasis di Jakarta atau kota besar lainnya, mereka merasa memiliki kesempatan untuk membangun kembali kedekatan dengan keluarga, stabilitas psikologis, dan ritme hidup yang lebih manusiawi.

Selain itu, kelompok ini juga menilai bahwa *career development* lebih terbuka di luar DJBC. Mereka menganggap pola mutasi di DJBC tidak jelas, sehingga membuat perencanaan karir dan kehidupan pribadi kedepannya menjadi tidak terarah. IJV menjadi saluran sebagai jalan keluar dari kondisi tersebut. Beberapa informan dalam kelompok ini juga menyampaikan alasan spiritual. Mereka merasa bahwa jenis pekerjaan di DJBC yang sering bersinggungan dengan praktik operasional tertentu tidak sesuai dengan nilai-nilai agama atau prinsip hidup mereka. Keputusan berpindah diartikan sebagai bentuk ikhtiar untuk mencari lingkungan kerja yang lebih bersih secara moral dan lebih sesuai secara spiritual.

b. Kategori 2

Kelompok ini juga menempatkan *work-life balance* sebagai motivasi utama mereka mengikuti IJV. Mereka menyebutkan keinginan untuk lebih dekat dengan keluarga, menghindari penugasan berulang di daerah yang sama, serta mengurangi beban psikologis akibat tekanan kerja yang tinggi. *Career*

development disebut sebagai harapan jangka panjang, terutama untuk menjangkau peluang yang tidak tersedia di DJBC, namun sebagian besar motivasi mereka tetap berbasis kebutuhan keseimbangan hidup.

Yang penting untuk dicatat, faktor spiritual juga muncul dalam kelompok ini, meskipun disampaikan dengan cara yang lebih personal dan implisit. Beberapa informan menyampaikan keresahan hati terhadap jenis pekerjaan yang mereka jalani, merasa bahwa tanggung jawab di DJBC berisiko menimbulkan dilema moral atau menyentuh aspek yang bertentangan dengan prinsip keagamaan mereka. Meskipun belum terealisasi melalui perpindahan, spiritualitas menjadi motivasi yang cukup kuat untuk mencoba berpindah.

c. Kategori 3

Atasan menyadari bahwa alasan utama para pegawainya mengikuti IJV adalah demi *work-life balance*. Mereka mengakui bahwa tugas di DJBC seringkali berat, bersifat fisik, dan berada di lokasi sulit yang membuat pegawai rentan mengalami kejenuhan dan ketidakseimbangan hidup.

d. Kategori 4

Pimpinan unit tujuan memandang bahwa pegawai DJBC yang masuk melalui IJV umumnya menunjukkan motivasi yang kuat terhadap perubahan kondisi hidup dan keluarga. Mereka mengamati bahwa hampir semua pegawai baru menyampaikan alasan *work-life balance* sebagai latar belakang perpindahan, terutama karena keinginan untuk dekat keluarga, menghindari mutasi rutin, dan mendapatkan stabilitas sosial.

e. Kategori 5

Pihak kepegawaian mengonfirmasi bahwa *work-life balance* adalah faktor yang paling banyak disampaikan pegawai saat mengajukan atau klarifikasi mutasi. Mereka juga melihat kecenderungan meningkatnya permohonan mutasi dari wilayah-wilayah dengan kondisi geografis yang sulit atau jauh dari pusat kehidupan keluarga. *Career development* disebut, namun dinilai seringkali bukan alasan utama, melainkan alasan tambahan dari dorongan untuk keluar dari kondisi yang tidak nyaman.

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan dalam penelitian ini, terdapat dua implikasi utama yang dapat ditarik, yaitu implikasi praktis yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan kebijakan di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), serta implikasi teoritis yang memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep *internal mobility* dalam literatur akademik, khususnya di sektor publik.

5.2.1 Implikasi praktis

Temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi praktis yang signifikan bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), khususnya dalam upaya mempertahankan pegawai dan menekan tingginya jumlah keikutsertaan pegawai dalam program *Internal Job Vacancy* (IJV) ke unit eselon I lain di lingkungan Kementerian Keuangan.

Pertama, temuan bahwa *work-life balance* menjadi faktor utama yang mendorong mobilitas internal mengindikasikan bahwa DJBC perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap kebijakan mutasi dan penempatan pegawai, khususnya di kantor-kantor vertikal yang berada di daerah terpencil. Pola mutasi seharusnya dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku, misalnya mengenai batas waktu tertentu yang harus ditempuh seorang pegawai sebelum dapat dipindahkan dari penugasan di remote area. Namun, salah satu kelemahan yang muncul adalah aturan tersebut kemungkinan besar sudah tersedia, tetapi implementasinya tidak berjalan optimal, baik karena kurangnya sosialisasi maupun lemahnya konsistensi pelaksanaan di lapangan. Selain itu, penempatan di *remote area* juga harus dilakukan secara adil dan transparan bagi seluruh pegawai, mengingat sejak awal mereka telah menyatakan kesediaan untuk ditempatkan di mana saja. Dengan demikian, penerapan pola mutasi yang konsisten sesuai regulasi, berkeadilan, dan disertai transparansi serta sosialisasi yang memadai, akan menjadi strategi penting untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja, meningkatkan loyalitas, serta mempertahankan pegawai di lingkungan DJBC.

Kedua, dorongan pegawai terhadap pengembangan karier (*career development*) menunjukkan bahwa DJBC perlu merancang sistem manajemen karier yang lebih terarah dan responsif terhadap kebutuhan pegawai. Salah satu langkah penting adalah menciptakan pola mutasi yang jelas dan terencana, sehingga pegawai dapat memetakan arah karier mereka dengan lebih pasti. Selain itu, pelaksanaan pelatihan yang relevan dan berkelanjutan perlu diperkuat untuk menunjang kompetensi teknis maupun manajerial pegawai. Kesempatan promosi

juga harus dibuka secara adil dan transparan, serta disertai dengan penempatan pada jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan minat pegawai. Dengan demikian, keinginan untuk berpindah ke unit lain dapat ditekan karena DJBC sendiri telah menyediakan ruang tumbuh yang memadai bagi pengembangan karier pegawainya.

Ketiga, munculnya faktor spiritual sebagai temuan baru menunjukkan bahwa sebagian pegawai memiliki kegelisahan moral terhadap jenis pekerjaan tertentu yang mereka hadapi. Hal ini menandakan perlunya DJBC untuk mulai membangun ruang reflektif dan diskusi etik bagi pegawai, termasuk pelibatan aspek nilai dan integritas dalam pembinaan pegawai. Penguatan nilai organisasi dan komunikasi yang terbuka terhadap kegelisahan batin pegawai dapat membantu menciptakan rasa memiliki dan kenyamanan moral dalam bekerja.

Keempat, DJBC juga perlu memperhatikan aspek komunikasi dan manajemen ekspektasi pegawai, terutama yang berada di daerah. Pegawai yang tidak merasa “didengar” atau dilibatkan dalam perencanaan kariernya cenderung mencari jalan keluar sendiri. Oleh karena itu, pembentukan sistem manajemen talenta berbasis dialog antara pegawai dan atasan langsung atau bagian kepegawaian akan membantu memahami aspirasi individu sekaligus menyusun rencana pengembangan yang sesuai kebutuhan organisasi.

Kelima, dalam jangka panjang, DJBC dapat merancang insentif berbasis non-finansial, seperti kebijakan penguatan peran keluarga, program penghargaan bagi pegawai daerah, atau bahkan skema rotasi balik ke pusat setelah masa tugas tertentu. Upaya semacam ini menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap

keseimbangan hidup pegawainya dan siap mengelola tantangan geografis dengan pendekatan berorientasi manusia. Dengan demikian, jika DJBC ingin menekan laju keikutsertaan pegawainya dalam IJV, maka pendekatan struktural semata tidaklah cukup. Dibutuhkan kebijakan berbasis pemahaman atas pengalaman nyata pegawai, yang mencakup aspek kesejahteraan hidup, spiritualitas, serta aspirasi karier. Pendekatan seperti ini tidak hanya dapat mempertahankan pegawai berkualitas, tetapi juga memperkuat loyalitas dan keterikatan mereka terhadap organisasi.

5.2.2 Implikasi teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori tentang *internal mobility* pegawai, khususnya di sektor publik. Dalam berbagai literatur dan kerangka konseptual yang selama ini digunakan untuk menjelaskan motivasi mobilitas internal, faktor-faktor utama yang sering dikemukakan meliputi pengembangan karier (*career development*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan budaya organisasi (*organizational culture*). Keempat konstruk ini menjadi acuan dalam merumuskan model motivasi mobilitas pegawai dalam konteks birokrasi.

Namun, hasil penelitian ini menemukan satu faktor baru yang belum tercantum dalam definisi operasional maupun dalam kerangka teoretis yang umum digunakan, yaitu faktor spiritual. Faktor ini muncul dari pengalaman dan narasi personal pegawai, yang merasa bahwa jenis pekerjaan atau lingkungan kerja di unit asal (dalam hal ini DJBC) tidak selaras dengan nilai-nilai keagamaan atau prinsip moral yang mereka yakini. Beberapa informan secara eksplisit



menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka jalani mengandung banyak mudharat, sehingga mendorong mereka untuk berpindah melalui mekanisme IJV demi menjaga ketenangan batin dan konsistensi spiritual.

Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi mobilitas pegawai tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh faktor rasional atau instrumental saja, seperti karier, gaji, dan lingkungan kerja. Sebaliknya, terdapat dimensi eksistensial dan spiritual yang mulai memainkan peran dalam pengambilan keputusan karier, terutama dalam konteks birokrasi publik yang tugas dan tanggung jawabnya menyentuh aspek sosial dan moral. Implikasi teoretis dari temuan ini adalah perlunya perluasan model-model teoretis mengenai *internal mobility* atau mobilitas karier pegawai dengan memasukkan dimensi spiritualitas sebagai salah satu variabel atau konstruk yang relevan. Spiritualitas di sini tidak hanya dipahami sebagai praktik keagamaan personal, tetapi juga sebagai kerangka nilai yang memengaruhi cara individu memaknai pekerjaan, tanggung jawab, serta integritas dirinya dalam organisasi.

Temuan ini juga selaras dengan berkembangnya pendekatan-pendekatan baru dalam manajemen sumber daya manusia, seperti "*spirituality at work*" dan "*meaningful work*", yang menekankan pentingnya pencarian makna, nilai moral, dan keselarasan batin dalam aktivitas kerja. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya perspektif terhadap motivasi kerja pegawai birokrasi dengan mengusulkan bahwa faktor spiritual sepatutnya mulai dipertimbangkan sebagai bagian dari konstruk teoretis mobilitas internal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil dan kesimpulan yang diperoleh, khususnya terkait aspek berikut:

- a. Jumlah informan terbatas dan tidak sepenuhnya merata.

Meskipun penelitian ini telah melibatkan 16 informan, distribusi mereka berdasarkan jabatan, unit kerja, wilayah penugasan, dan latar belakang pengalaman belum sepenuhnya merata. Ketimpangan ini dapat memengaruhi kedalaman dan keluasan perspektif yang terungkap dalam analisis, serta berpotensi mengurangi representasi konteks organisasi secara keseluruhan.

- b. Keterbatasan waktu dan akses dalam pengumpulan data.

Pelaksanaan wawancara kualitatif sangat bergantung pada ketersediaan waktu dan kesediaan informan. Dalam beberapa kasus, keterbatasan akses menyebabkan eksplorasi terhadap tema-tema tertentu menjadi kurang mendalam. Beberapa informan juga menyampaikan jawaban secara singkat karena keterbatasan waktu, sehingga peluang untuk menggali narasi yang lebih reflektif menjadi terbatas.

5.4 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan dalam proses pelaksanaan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk pengembangan studi lanjutan maupun penyempurnaan pelaksanaan riset sejenis di masa mendatang:

- a. Melibatkan informan dengan distribusi yang lebih merata.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan informan dengan latar belakang yang lebih beragam secara proporsional, baik dari sisi jabatan struktural maupun fungsional, wilayah penempatan (pusat dan daerah), serta jenis unit kerja. Pendekatan ini akan memperkaya variasi data dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap dinamika *internal mobility* melalui *internal job vacancy* di lingkungan DJBC.

- b. Memperpanjang waktu pengumpulan data dan meningkatkan kedalaman wawancara.

Untuk mengatasi keterbatasan eksplorasi isu akibat waktu dan akses yang terbatas, penelitian mendatang sebaiknya dilakukan dalam rentang waktu yang lebih panjang. Perencanaan jadwal wawancara yang lebih fleksibel, pendekatan yang lebih intensif kepada informan kunci, serta penggunaan teknik probing yang mendalam akan membantu menggali narasi personal dengan lebih reflektif dan substantif.

