

PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP IMPLEMENTASI CROSS-FUNCTION (STUDI KASUS BUDAYA KERJA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KETERIKATAN DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PAJAK)

Supriadi Charles Tambunan¹, Curie Falentina Pandiangan², Agie Akhmad Ginanjar Sumartaadmaja², Kusuma Aji Nugraha³

¹ Sekretariat Direktorat Jenderal, Direktorat Jenderal Pajak

² Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur, Direktorat Jenderal Pajak

³ Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan

Email korespondensi: supriaditambunan@kemenkeu.go.id

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui persepsi pegawai atas implementasi program *cross-function* yang dilaksanakan di Kementerian Keuangan (Kemenkeu) khususnya di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terhadap budaya kerja organisasi, motivasi kerja, dan keterikatan pegawai baik terhadap unit organisasi asal maupun unit organisasi tujuan dengan menggunakan konsep *stimuli-organism-response*. Hal ini sangat penting sebagai salah satu upaya dalam mengetahui dampak kebijakan *cross-function* langsung berdasarkan sudut pandang dari aktor yang menjadi objek kebijakan tersebut. Dalam kerangka *stimuli-organism-response* yang dipopulerkan oleh Mehrabian & Russel dalam Hasan *et al.* (2020) disebutkan bahwa rangsangan lingkungan (stimuli) yang dalam konteks penelitian ini adalah pelaksanaan program *cross-function*, dapat menimbulkan respons emosional pegawai yang dimanifestasikan dalam bentuk perubahan persepsi budaya kerja yang akan memengaruhi tingkat motivasi dan keterikatan pegawai yaitu bagaimana pegawai tersebut bersikap dan berperilaku dalam pelaksanaan tugasnya. Melalui hasil penelitian ini, organisasi diharapkan dapat meninjau kembali atau menyempurnakan kebijakan yang diambil mulai dari proses rekrutmen, penempatan pegawai di unit tujuan atau ketika kembali lagi ke unit asal setelah selesai melaksanakan penugasan. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner online terhadap 108 pegawai yang ditugaskan mengikuti program *cross-function* di Kemenkeu khususnya DJP. Data kuantitatif diolah menggunakan SPSS Statistik dan data kualitatif diinterpretasikan dengan pendekatan tematik untuk memperkaya pembahasan dan mendukung hasil penelitian analisis kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan dan perbedaan persepsi antara pegawai yang masuk DJP dan keluar DJP atas variabel Budaya Kerja Organisasi. Selain itu, juga terdapat perbedaan signifikan pada variabel Motivasi Kerja dan Keterikatan Pegawai antara yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP dengan pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP.

Kata Kunci: *cross-function*, budaya kerja organisasi, motivasi kerja, keterikatan pegawai

ABSTRACT

This research aims to analyze employees' perceptions of the implementation of the cross-functional program at the Ministry of Finance, specifically within the Directorate General of Taxes (DJP). The study focuses on its impact on organizational work culture, work motivation, and employee engagements to both the originating and target organizational units, using the stimuli-organism-response (S-O-R) framework. This analysis is pivotal for evaluating the implications of cross-functional policies from the perspective of employees which are directly affected. According to the S-O-R framework, as articulated by Mehrabian and Russell (as cited in Hasan et al., 2020), environmental stimuli—in this context, the implementation of the cross-functional program—can elicit emotional responses among employees. These responses are reflected in shifts in perceptions of organizational work culture, which subsequently influence employees' attitudes and behaviors in the performance of their duties. The findings from this study are intended to provide the organization with insights for reassessing its policies, ranging from recruitment processes to the reintegration of employees into their original units after completing their assignments. Data were collected through an online questionnaire administered to 108 Civil Servants assigned to the cross-functional program at the Ministry of Finance, particularly within the DJP. Quantitative data were analyzed using SPSS Statistics, while qualitative data were interpreted through a thematic approach to enrich the discussion and substantiate the quantitative findings. The results of this study reveal significant changes and differences in perceptions between employees transitioning into and out of the DJP concerning the variable of Organizational Work Culture. Additionally, noteworthy differences were identified in the variables of Work Motivation and Employee Engagement between participants in the Cross-Function program directed towards the DJP and those whose program aimed at exiting the DJP.

Keywords: *cross-function, organizational work culture, work motivation, employee engagement*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Wilson (2019) dalam bukunya menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki budaya yang dapat didefinisikan sebagai suatu pola terstruktur terkait cara berpikir dan bertindak suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta bagaimana pola hubungan antar pegawai di dalamnya. Pada dasarnya, budaya kerja organisasi merupakan salah satu faktor utama yang membentuk karakter suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi lainnya dan dapat memengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian target atau tujuan yang diamanatkan. Budaya kerja organisasi juga memainkan peran penting dalam mendorong inovasi dan transformasi mewujudkan

budaya kolaborasi, atau memastikan reformasi birokrasi yang dilaksanakan berada pada jalur yang tepat. Lebih lanjut, budaya kerja organisasi bersifat dinamis karena dapat disesuaikan sebagai respons organisasi terhadap tekanan perubahan baik dari internal ataupun eksternal.

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) Republik Indonesia sebagai salah satu organisasi yang besar, mempunyai *core values* yaitu nilai-nilai Kementerian Keuangan yang menjadi budaya organisasi yang digunakan sebagai fondasi dan dasar bagi unit organisasi atau individu di dalamnya ketika bekerja, bersikap atau bertindak. Martin dan Shiel (1983) dalam penelitiannya menyatakan bahwa selain budaya organisasi yang telah diformalkan dalam bentuk regulasi atau kebijakan, subkultur dapat terbentuk secara alami dalam suatu organisasi ketika sekelompok pegawai atau unit mengembangkan perilaku, nilai, dan tujuan unik mereka sendiri dalam kerangka kerja organisasi yang lebih luas.

Dalam konteks Kemenkeu, organisasi ini terdiri dari sebelas unit eselon I dan satu unit setara eselon I yang mempunyai tugas pokok dan fungsi berbeda. Selain itu, terdapat juga perbedaan lainnya seperti kompetensi dan *skill* yang diperlukan, jumlah pegawai, sebaran unit kerja, serta *stakeholders'* yang dilayani. Perbedaan ini menjadikan tiap unit eselon I mempunyai karakter yang berbeda-beda yang diaktualisasikan menjadi subkultur dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal lainnya yang mendorong munculnya subkultur dalam organisasi Kemenkeu adalah adanya perbedaan remunerasi antara unit eselon I DJP dan Non-DJP, yang mana DJP mempunyai tunjangan kinerja paling tinggi dibandingkan unit eselon I lainnya.

Dalam beberapa tahun terakhir, Kemenkeu sedang melaksanakan program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan (RBTK) melalui implementasi 26 inisiatif strategis "KEMENKEU SATU" yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan nomor 270/KMK.01/2021. Salah satu inisiatif strategis tersebut adalah penguatan budaya dan sistem kolaborasi melalui penguatan sinergisitas dan penerapan sistem kerja yang kolaboratif (*Collaborative Ways of Working*) sebagai upaya untuk mewujudkan satu Kemenkeu yang berada di bawah bendera yang sama. Sinergisitas ini dijabarkan dalam kebijakan penugasan *cross-function* baik dalam rangka mutasi, rotasi ataupun promosi jabatan antar unit eselon I.

Terdapat dua mekanisme pelaksanaan *cross-function*; pertama, secara sukarela melalui *internal job vacancy* (IJV) dan kedua, penugasan dalam rangka mutasi atau promosi melalui program manajemen talenta dan *leader's factory*. Pada tahun 2021, Kemenkeu telah melaksanakan program IJV dengan lowongan jabatan sebanyak 409 orang yang terdiri atas 9 jabatan Eselon IV, 22 orang pejabat fungsional, 335 orang pelaksana, dan 43 orang pelaksana non-eselon. Untuk DJP sendiri, *cross-function* telah dilakukan terhadap lebih dari 400 orang pegawai dengan rincian 214 pegawai mengikuti IJV (*Internal Job Vacancy*) dan 150 orang pegawai mengikuti program *cross-function* dalam rangka promosi ataupun mutasi baik yang ditugaskan keluar dari DJP maupun pegawai yang masuk ke dalam DJP.

Tujuan utama dari pelaksanaan program *cross-function* adalah untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) yang ada melalui program redistribusi pegawai sehubungan dengan kebijakan *minus-growth*

jumlah pegawai (Muslimah, 2021). Lebih lanjut, peningkatan frekuensi mutasi antar unit eselon I diharapkan akan memperkaya kompetensi, mengembangkan kapasitas dan pengalaman pegawai di Kemenkeu, dan sebagai bagian dari program pengembangan manajemen talenta dan transformasi organisasi menuju Kemenkeu Satu. Frumkin & Galaskiewicz (2004) menemukan bahwa organisasi pemerintah lebih rentan terhadap tekanan institusional yang menyebabkan budaya kerja organisasinya lebih seragam apabila dibandingkan dengan sektor swasta. Penerapan program Kemenkeu Satu merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menghilangkan silo-silo antar unit eselon I sehingga Kemenkeu menjadi lembaga yang lebih homogen. Kebijakan implementasi Kemenkeu Satu ini dapat dikaitkan dengan konsep isomorfisme melalui pelaksanaan program *cross-function*.

Hasil pra-penelitian yang dilakukan oleh pengkaji menunjukkan kondisi bahwa terdapat tantangan yang dihadapi oleh pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti program *cross-function*. Salah satu tantangan terbesar adalah proses adaptasi terkait tugas dan fungsi yang sama sekali berbeda dengan unit kerja asal sehingga pegawai merasa bahwa segala sesuatunya kembali ke titik awal. Selain adaptasi dengan pekerjaan, adaptasi dengan lingkungan dan budaya kerja yang baru juga menjadi kendala tersendiri bagi pegawai yang mengikuti program *cross-function* (Sari, 2023). Lebih lanjut, hasil diskusi awal yang dilakukan dengan beberapa pegawai yang mengikuti program *cross-function* juga ditemukan adanya perbedaan budaya kerja antara unit asal dan unit baru dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi terkait pekerjaan. Selain itu, terdapat kekhawatiran pegawai akan kesan penolakan yang terbentuk dari persepsi dirinya sebagai “anak baru/outsider” dalam organisasi tujuan.

Regulasi yang mengatur pelaksanaan program ini diterbitkan pada tahun 2023 melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 7/KMK.01/2023 tentang Pedoman Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Internal dan Antar Unit Pegawai Negeri Sipil di Kemenkeu meskipun program *cross-function* telah dilakukan sejak tahun 2019, jauh sebelum adanya ketentuan khusus yang mengaturnya. Selama pelaksanaan program *cross-function*, DJP belum pernah melakukan peninjauan atau evaluasi atas program ini baik dari sisi persepsi pegawai maupun dalam kerangka efektivitas organisasi. Oleh sebab itu, ruang lingkup penelitian ini akan dibatasi pada pegawai DJP yang ditugaskan untuk melaksanakan program *cross-function* melalui promosi ke unit eselon I lainnya baik yang telah kembali bertugas di DJP atau masih melaksanakan tugas pada unit eselon I lain, serta pegawai UE I lain yang masih ditugaskan di DJP. Penelitian ini hanya didasarkan pada tinjauan empiris dari persepsi pegawai terhadap beberapa elemen yang diukur yaitu budaya kerja organisasi, motivasi kerja, dan keterikatan pegawai.

B. Rumusan Masalah

Untuk memenuhi tujuan proyek penelitian, pertanyaan-pertanyaan berikut akan dijawab selama penelitian:

1. Apakah terdapat perbedaan budaya kerja yang signifikan antara pegawai yang mengikuti program *cross-function* yang tujuan penugasan ke DJP

- dengan pegawai yang tujuan penugasan keluar DJP?
2. Apakah terdapat perbedaan motivasi kerja yang signifikan antara pegawai yang mengikuti program *cross-function* yang tujuan penugasan ke DJP dengan pegawai yang tujuan penugasan keluar DJP?
 3. Apakah terdapat perbedaan keterikatan pegawai pada unit tujuan yang signifikan antara pegawai yang mengikuti program *cross-function* yang tujuan penugasan ke DJP dengan pegawai yang penugasan keluar DJP?

C. Ruang Lingkup

Penelitian ini dilaksanakan dengan ruang lingkup berikut.

1. Periode pengamatan dimulai dari minggu pertama sampai dengan minggu kedua Oktober 2024. Dengan periode pelaksanaan survei selama 2 minggu, hasil survei dari responden diharapkan sudah dapat merepresentasikan kondisi populasi yang menjadi objek penelitian.
2. Variabel yang diteliti adalah budaya kerja organisasi, motivasi kerja, dan keterikatan pegawai.
3. Lingkungan objek Kajian Akademis adalah pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti *cross-function* baik pegawai yang ditugaskan keluar ataupun yang sudah kembali ke DJP serta pegawai UE I lain yang ditugaskan masuk ke dalam lingkungan DJP.

D. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kebijakan *cross-function* berdasarkan persepsi pegawai terhadap budaya kerja organisasi sebelum dan sesudah ditugaskan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kebijakan *cross-function* berdasarkan persepsi pegawai terhadap motivasi kerja sebelum dan sesudah ditugaskan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kebijakan *cross-function* berdasarkan persepsi pegawai terhadap keterikatan pegawai sebelum dan sesudah ditugaskan.

E. Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi *practicality gap* antara teori dan implementasi program *cross-function* di Kemenkeu khususnya di lingkungan DJP. Kajian ini penting untuk mencapai tujuan sebagai berikut:

1. Memperkaya tinjauan empiris literatur atas program *cross-function* dari sisi teori dan perspektif individu sehingga dapat dijadikan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya mengenai program *cross-function* baik di Kemenkeu ataupun organisasi lainnya.
2. Manfaat praktis bagi Kemenkeu khususnya DJP terutama pada level pimpinan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam pengambilan kebijakan untuk merumuskan strategi dalam penyempurnaan prosedur pelaksanaan *cross-function* mulai dari perekrutan, penempatan, dan penugasan kembali ke unit asal serta untuk memberikan dukungan bagi pegawai berdasarkan pemahaman dinamika antar unit dan penyelarasan budaya kerja antar organisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Variabel Penelitian

1. Pelaksanaan Program *Cross-Function*

Konsep Rencana Kerja Masa Depan (RKMD) Kemenkeu tahun 2021 menekankan arah perubahan Kemenkeu menjadi organisasi yang tanpa sekat (*borderless organization*) sehingga tercipta budaya *agile* sebagai *new ways of working* dalam lingkup Kemenkeu Satu. Transformasi ini dilakukan melalui penguatan sinergi budaya dan sumber daya manusia seluruh unit eselon I dengan menjadikan program *cross-function* sebagai salah cara untuk mencapai tujuan tersebut (Anugrah, 2021). Kebijakan *minus-growth* dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui skema redistribusi pegawai dalam rangka memaksimalkan pemberdayaan pegawai yang ada juga menjadi pendorong pelaksanaan program ini (Muslimah, 2021). Selain itu, seperti dijelaskan dalam teori pembelajaran sosial, transfer pengetahuan dan perencanaan suksesi adalah cara untuk mempertahankan pengetahuan institusional dan mempersiapkan pemimpin masa depan melalui program rotasi pekerjaan (Mehrabani dan Mohamad, 2011). Pelaksanaan kebijakan *cross-function* ini menunjukkan arah perubahan ke depan yang akan dituju oleh Kemenkeu.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa organisasi pemerintah pada umumnya lebih rentan terhadap tekanan perubahan dibandingkan sektor swasta karena kebijakan dalam bentuk insiatif strategis atau arahan pimpinan akan diterjemahkan menjadi aksi yang harus dilakukan oleh seluruh pemangku kepentingan (Frumkin & Galaskiewicz, 2004). Dalam konteks Indonesia, Kemenkeu juga tidak luput dari tekanan perubahan dengan implementasi program yang mengedepankan pendekatan organisasi isomorfisme, seperti pelaksanaan program *cross-function* dalam mencapai tujuan organisasi dan mewujudkan organisasi yang homogen yaitu Kemenkeu Satu.

Salah satu bentuk isomorfisme adalah isomorfisme koersif yaitu adanya perubahan yang disebabkan oleh tekanan yang berasal dari regulasi atau kebijakan yang memaksa suatu organisasi atau individu di dalamnya untuk melakukan sesuatu yang tidak mereka inginkan atau mematuhi aturan tertentu yang memengaruhi perilaku baik organisasi maupun pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi (DiMaggio & Powell, 1983). Dalam penelitian ini, pelaksanaan kebijakan program *cross-function* dapat dikategorikan sebagai isomorfisme koersif baik bagi organisasi DJP maupun pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti program ini karena dapat memengaruhi perilaku keduanya.

Berdasarkan model kerangka teori *Stimuli-Organism-Response* (S-O-R) yang dikembangkan oleh Mehrabian dan Russel (Hasan *et al.*, 2020) disebutkan bahwa perilaku atau perasaan seorang individu akan dipengaruhi atau dirangsang oleh stimulus lingkungan eksternalnya. Tekanan atau stimulus yang berasal dari lingkungan (*Stimuli*) akan merangsang hal-hal tertentu seperti emosi individu (*Organism*) sehingga memengaruhi perilaku atau tindakan tertentu yang akan diambil dan dilakukan oleh individu tersebut sebagai respons baik secara sadar ataupun tidak sadar (*Response*). Dalam konteks penelitian ini, implementasi

kebijakan *cross-function* dapat diatribusikan sebagai sebuah stimulus bagi pegawai yang ditugaskan. Selanjutnya, stimulus tersebut akan merangsang emosi pegawai baik secara sadar atau tidak sadar atas elemen-elemen tertentu seperti budaya kerja organisasi, motivasi kerja, dan keterikatan pegawai yang akan ditunjukkan dalam kegiatan dan tugas jabatan sehari-hari pada organisasi atau lingkungan kerja barunya sebagai respons atas tekanan tersebut.

Di sektor swasta, pelaksanaan *cross-function*, contohnya Toyota, telah berhasil mendorong pengayaan pekerjaan di antara karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi, seperti produktivitas aset dan profitabilitas (Troy *et al.*, 2008; Muramatsu *et al.*, 1987; Swink & Schoenherr, 2015; Daniel Sherman, 2005). Sementara di sektor publik, program *cross-function* merupakan cara positif dalam mengubah program untuk mencapai pelayanan publik yang terintegrasi (Piercy *et al.*, 2013).

2. Budaya Kerja Organisasi

Kumpulan-kumpulan respons dalam suatu kelompok besar pegawai atas suatu kebijakan akan membentuk budaya organisasi yang mengacu pada serangkaian nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang pada akhirnya dimanifestasikan menjadi identitas inti suatu organisasi. Schein (2004) membagi budaya organisasi ke dalam 3 tingkatan yaitu artefak (*artifacts*), nilai atau ideologi (*values/ideology*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumption*). Berbeda dengan artefak dan nilai/ideologi, asumsi dasar tidak mudah terlihat tetapi dapat memengaruhi budaya organisasi.

Selayaknya, pegawai dalam suatu organisasi akan berperilaku berdasarkan nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh organisasi baik yang diformalkan dalam aturan-aturan dan kode etik ataupun kebiasaan-kebiasan yang ada. Berdasarkan teori, organisasi mempunyai budaya yang berbeda yang dibentuk melalui pertukaran nilai-nilai, keyakinan, asumsi, dan gagasan para anggotanya pada tingkat bawah sadar yang ditunjukkan melalui kebiasaan-kebiasaan atau sikap umum para anggota dalam organisasi (Martin & Siehl, 1983). Sedangkan pada tingkat sadar, budaya organisasi terlihat dan diwujudkan melalui perilaku, norma, bahasa, dan ritual dalam berinteraksi sesama anggotanya (Hofstede, 1980). Penelitian ini akan difokuskan untuk menggali budaya kerja pada tingkat bawah sadar.

Sebagai bentuk dari artefak budaya organisasi di Kemenkeu, sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan nomor 429/KMK/01/2022 tentang Penguatan Budaya di Lingkungan Kemenkeu, *core values* organisasi yang harus dianut oleh seluruh unit eselon I pada Kemenkeu disebut nilai – nilai Kemenkeu yang juga mengacu pada *core values* Aparatur Sipil Negara yaitu BerAKHLAK. Komponen dari nilai – nilai Kemenkeu tersebut adalah integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan (IPROSPEK). Meskipun nilai-nilai organisasi tersebut sama, perbedaan tugas dan fungsi yang diterjemahkan dalam iklim kerja akan memunculkan subkultur di masing-masing unit eselon I. Contohnya, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang bertugas patroli di darat dan laut membutuhkan sikap siaga dan cepat tanggap yang menyebabkan pola kerja lebih taktis dibandingkan dengan unit eselon lainnya.

Selain itu, berdasarkan teori grup referensi, beberapa elemen seperti informasi, perilaku, kebiasaan dan masa lalu dari anggota organisasi dapat menyebabkan timbulnya subkultur yang dapat memengaruhi bagaimana organisasi atau individu di dalamnya berperilaku atau merespons tekanan atau stimulus yang ada (Williams, 1970). Hal ini juga didukung oleh penelitian Martin dan Shiel (1983) sebagaimana disebutkan pada bagian sebelumnya, subkultur dapat terbentuk secara alami dalam suatu organisasi ketika sekelompok pegawai atau unit mengembangkan perilaku, nilai, dan tujuan unik mereka sendiri dalam kerangka kerja organisasi yang lebih luas. Subkultur ini dapat terbentuk karena berbagai alasan, termasuk tugas fungsi atau pekerjaan yang sama, atau bahkan minat dan latar belakang sama.

3. **Motivasi Kerja Pegawai**

Motivasi untuk bekerja menghasilkan bagaimana sikap pegawai terhadap pekerjaan dalam bertindak atau menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Griffin & Moorhead, 2014). Timbulnya motivasi dapat memberikan kenyamanan kepada pegawai karena tidak adanya rasa keterpaksaan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta menganggap pekerjaan bukan sebagai beban. Saleh dan Utomo (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat berasal dari berbagai faktor diantaranya seperti kesempatan untuk berkembang, pengakuan atas prestasi, kepuasan kerja, dan kompensasi yang diberikan. Lebih lanjut, Perry dalam Mas'ud (2004) menyebutkan beberapa faktor-faktor yang memengaruhi motivasi seorang pegawai yang bekerja di sektor publik yaitu untuk menjalankan tugas warga negara, merupakan pengabdian, sebagai bentuk komitmen pada kepentingan publik, keinginan untuk menolong orang lain, ketertarikan pada kegiatan-kegiatan sosial, dan terakhir ketertarikan untuk membuat kebijakan.

Dalam menjelaskan konsep motivasi pegawai, penelitian ini menggunakan *self-determination theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Ryan & Deci (2000). Berdasarkan teori ini, *self-determination* pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik mencerminkan dorongan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan karena menganggap hal tersebut menarik dan memberikan kepuasan pribadi. Sementara itu, motivasi ekstrinsik berkaitan dengan tindakan seseorang yang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar dirinya, seperti kondisi lingkungan kerja, kompensasi atau manfaat yang diterima, keluarga, lokasi bekerja, dan sebagainya.

Selanjutnya, terdapat hal – hal yang memengaruhi motivasi kerja yaitu pemenuhan akan tiga kebutuhan dasar suatu individu yaitu otonomi (*Autonomy*), kompetensi (*Competence*), dan keterkaitan (*Relatedness*). Penelitian ini akan mengukur ketiga aspek tersebut dengan menggunakan Skala Motivasi Ekstrinsik dan Intrinsik Kerja (*The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale - WEIMS*) untuk mengetahui persepsi pegawai atas pelaksanaan program *cross-function* terhadap motivasi kerjanya.

4. **Keterikatan Pegawai**

Variabel terakhir dalam penelitian ini adalah keterikatan pegawai atau

employee engagement yang didefinisikan oleh Kahn (2014) sebagai “*the harnessing of organization members selves to their work roles*” yaitu proses keterikatan pribadi seorang individu dengan memandang diri mereka sebagai bagian atau anggota organisasi dalam melakukan peran atau tugas fungsi jabatan yang menjadi tanggung jawabnya dan diekspresikan secara fisik, kognitif, dan emosional. Dimensi fisik merujuk kepada ketersediaan pegawai untuk melakukan pekerjaan, sedangkan dimensi kognitif merujuk kepada sejauh mana keyakinan para pegawai terhadap kondisi kerja, pemimpin, dan organisasi. Terakhir, dimensi emosional merujuk pada perasaan pegawai baik positif maupun negatif terhadap kondisi kerja, pemimpin dan organisasi. Sehingga, keterikatan pegawai bukan hanya tentang kewajiban pelaksanaan tugas dan fungsi dan pemenuhan tanggung jawab semata, tetapi juga melibatkan komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi dimana pegawai bekerja.

Sheridan (2012) mengelompokkan keterikatan pegawai ke dalam tiga kategori pegawai yaitu *actively engaged employees*, *ambivalent/not engaged employees*, dan *actively disengaged employees*. Secara umum terdapat beberapa faktor yang memengaruhi dan mendorong munculnya rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi sebagaimana disampaikan oleh McBain (2007). Faktor yang pertama adalah organisasi, yaitu melalui budaya, visi misi dan nilai-nilai yang diimplementasikan dalam organisasi tersebut. Faktor kedua yaitu melalui peran, komitmen dan keterampilan manajemen dan pimpinan dalam membimbing bawahan atau pegawai. Faktor terakhir adalah lingkungan kerja/*working environment* yaitu adanya lingkungan kerja yang nyaman dan memiliki keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam hal kompensasi dan *working life balance*. Keterikatan pegawai terhadap organisasi merupakan suatu proses yang dibangun dan membutuhkan waktu yang tidak singkat.

Keterikatan pegawai menggambarkan sebuah keadaan terkait dengan pekerjaan yang memiliki karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang dimiliki oleh pekerja (Fatimah *et al.*, 2015:405). Lebih lanjut, Schaufeli, *et al.* (2006) juga mendefinisikan keterikatan pegawai berdasarkan tiga karakteristik tersebut. Karakteristik *vigor* atau semangat adalah tingkat energi dan tingginya resiliensi serta etos kerja, dengan adanya keinginan untuk berusaha sungguh-sungguh, ketekunan dalam menghadapi kesulitan dan tantangan pekerjaan serta tidak mudah lelah. Karakteristik kedua yaitu *dedication* adalah kuatnya keterlibatan dan perasaan penuh makna yang ditunjukkan dengan adanya antusiasme dan rasa bangga, serta menganggap pekerjaannya sebagai sumber inspirasi. Terakhir, karakteristik *absorption* merupakan kondisi penghayatan penuh pada pekerjaan yang dilakukan dengan minat yang tinggi sehingga sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya. Ketiga karakteristik tersebut akan digunakan sebagai indikator untuk mengukur tingkat keterikatan pegawai yang mengikuti program *cross-function* yang ada di DJP.

B. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan pengkaji, antara lain:

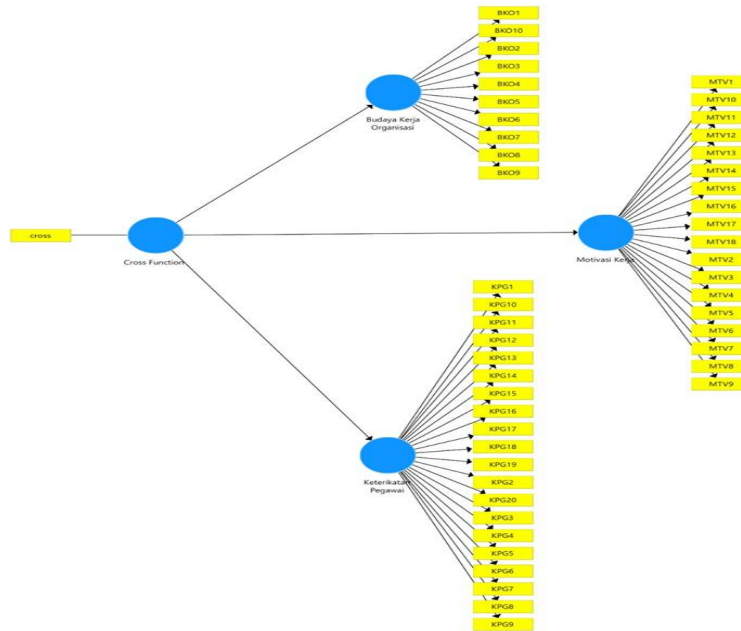
1. Penelitian dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach*” oleh Hasan, et. al. pada Tahun 2020. Penelitian kuantitatif yang dilakukan pada bank pemerintah di Indonesia dengan 251 responden menggunakan metode *smartPLS (Partial Least Square)* menunjukkan bahwa keterikatan dan kinerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Selain itu, studi ini menunjukkan dampak tidak langsung yang signifikan dari budaya perusahaan terhadap kinerja pekerja.
2. Penelitian dengan judul “*The Impact of Organizational Culture Archetypes on Quality Performance and Total Quality Management: The Role of Employee Engagement and Individual Values*” oleh Omar M. Ali Ababneh pada Tahun 2020. Metode *Partial Least Squares (PLS)* ini diterapkan dalam analisis kuantitatif terhadap 153 pekerja senior perusahaan perhotelan. Menurut penelitian ini, kualitas kinerja sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Manajemen perusahaan disarankan untuk lebih berupaya mempromosikan budaya perusahaan dan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Lebih jauh, penggunaan variabel nilai individual, seperti "konservasi" dan "keterbukaan terhadap perubahan," baik secara sengaja maupun tidak, memengaruhi dampak budaya organisasi terhadap keterikatan pekerja dalam meningkatkan mutu pekerjaan mereka.
3. Kajian Akademis dengan judul “*Hubungan Nilai Organisasi, Keterikatan Pegawai, Dan Kinerja Pegawai Di Kementerian Keuangan Menggunakan Konsep Stimuli-Organism-Response*” oleh Moch. Arief Risman dan Leliantika Handitya Deastri pada tahun 2023. Penelitian kuantitatif ini dilakukan terhadap 3.000 ASN di Lingkungan Kemenkeu. Hasil kajian ini menunjukkan adanya hubungan antara nilai organisasi terhadap keterikatan pegawai dan kinerja pegawai yang dimoderasi oleh faktor individu seperti sifat konservatif dan kemauan untuk berubah. Selain itu, keterikatan pegawai juga terbukti memediasi hubungan antara nilai organisasi dengan kinerja pegawai.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada kajian ini dijelaskan melalui Gambar 1.

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran tersebut, model alur pada kerangka pemikiran adalah dengan adanya pelaksanaan mutasi antar unit eselon I (*cross-function*) yang dilaksanakan oleh Kemenkeu terutama pada lingkungan DJP baik atas pegawai yang masuk dan keluar apakah terdapat perubahan persepsi pegawai yang ditugaskan atas tiga variabel yang diukur yaitu atas budaya kerja organisasi, motivasi kerja, dan keterikatan pegawai.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Penelitian Terdahulu Diolah Penulis (2024)

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Tulisan ini membahas dan menganalisis secara kritis temuan empiris dalam program *cross-function* di lingkungan Kemenkeu khususnya DJP. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *mixed-method* dengan menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif dalam merumuskan suatu permasalahan dengan menggunakan analisis teoritis untuk menguraikan secara mendalam temuan-temuan empiris. Pendekatan ini dipilih oleh pengkaji untuk menjawab pertanyaan penelitian atas persepsi pegawai di lingkungan DJP terkait pelaksanaan program *cross-function*. Selain itu, pertanyaan penelitian juga mencakup beberapa faktor yang terpengaruh dengan diadakannya program *cross-function* ini, pendekatan *mixed-method* diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif dan valid sehingga dapat menghasilkan kesimpulan penelitian yang tepat.

B. Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam kajian ini adalah variabel laten yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan beberapa indikator untuk menjadi proksinya. Variabel tersebut adalah sebagai berikut.

1. Variabel laten Budaya Kerja Organisasi (BKO) diukur oleh 10 variabel teramati, yaitu BKO1 – BKO10 yang didasarkan pada penelitian Ababneh (2020) dan disesuaikan selaras dengan kebutuhan penelitian.
2. Variabel laten Motivasi Kerja Pegawai (MTV) diukur dengan 18 variabel teramati, yaitu MTV1 – MTV18 sesuai dengan skala Motivasi Ekstrinsik dan Intrinsik Kerja (*The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale - WEIMS*) yang mengukur motivasi kerja berdasarkan pada teori *self-determination* yang dikembangkan oleh Ryan dan Deci (2000) dan telah

disesuaikan dengan kebutuhan penelitian ini.

3. Variabel laten Keterikatan Pegawai (KPG) yang diukur dengan 20 variabel teramati, yaitu KPG1 – KPG20 sesuai *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli *et al.* (2006) yang mengukur tiga dimensi dalam keterikatan pegawai yaitu *vigorous*, *dedication*, dan *absorption* sesuai konteks penelitian.

Untuk mendeskripsikan peran variabel dalam penelitian ini, maka variabel-variabel tersebut dibagi menjadi:

1. Variabel eksogen

Variabel eksogen merupakan variabel yang memengaruhi atau menyebabkan adanya perubahan pada variabel endogen yang dapat bersifat positif atau negatif. Dalam penelitian ini, pengkaji mengelompokkan pelaksanaan *cross-function* menjadi variabel eksogen. Pelaksanaan mutasi antar unit eselon I diasumsikan memengaruhi persepsi pegawai atas tiga variabel lainnya.

2. Variabel endogen

Variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel eksogen. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel endogen adalah budaya kerja organisasi, motivasi kerja, dan keterikatan pegawai. Budaya kerja organisasi didefinisikan sebagai kondisi yang dialami atau dirasakan oleh pegawai baik dalam pelaksanaan tugas maupun interaksi sehari-hari dengan pegawai lainnya di unit yang menjadi tujuan *cross-function*. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kemauan atau keinginan yang menjadi faktor pendorong pegawai baik internal maupun eksternal dalam melaksanakan tugasnya semaksimal mungkin sesuai tujuan yang ditetapkan. Keterikatan pegawai didefinisikan sebagai cara pandang pegawai atas posisi mereka dalam organisasi tujuan *cross-function* ketika melaksanakan tugas fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

C. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam kajian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif merupakan data berupa angka yang akan didapatkan melalui data primer dan sekunder. Data primer akan diperoleh langsung dari responden yang menjadi objek penelitian dalam kajian ini yaitu pegawai DJP yang ditugaskan untuk mengikuti program *cross-function* ataupun pegawai unit eselon I lainnya yang mengikuti program ini dan sedang melaksanakan tugas di DJP lebih dari enam bulan sejak penugasan untuk melihat persepsi atas objek penelitian yang diamati. Selain itu, data sekunder diperoleh dari literatur yang ada, peraturan, dan data pegawai yang termasuk dalam program *cross-function* atau hasil survei/evaluasi terkait yang telah dilaksanakan baik oleh Kemenkeu maupun DJP.

Data kualitatif yang digunakan merupakan data bersifat deskriptif yang dikumpulkan lebih lanjut terhadap objek penelitian. Data tersebut berupa penjelasan lebih mendalam atas variabel-variabel yang diteliti yang tidak bisa diperoleh hanya berdasarkan hasil data kuantitatif atas pertanyaan tertutup. Data kualitatif ditujukan untuk menjamin penarikan kesimpulan yang dilakukan oleh pengkaji telah valid. Data kualitatif yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pertanyaan

terbuka untuk mengkonfirmasi lebih lanjut hasil data kuantitatif berdasarkan pertanyaan tertutup pada survei untuk menggambarkan pengalaman, persepsi, dan sudut pandang objek penelitian secara lebih terperinci. Selain itu, data sekunder diambil dari pemberitaan-pemberitaan pada media yang ada di lingkungan Kemenkeu maupun DJP yang berkaitan dengan objek penelitian.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang mengacu pada penelitian sebelumnya dan telah disesuaikan dengan kondisi kebutuhan penelitian dan DJP. Kuesioner terdiri atas pertanyaan tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup menggunakan skala *likert* dengan rentang jawaban 1 s.d. 5 yang bertujuan untuk memudahkan responden untuk menjawab pertanyaan yang ada. Sugiyono (2018) menyatakan bahwa salah satu tujuan penggunaan skala *likert* adalah untuk mengukur persepsi atau pendapat seseorang atas fenomena sosial yang dialaminya berupa respons yang mendukung pernyataan (positif) atau tidak mendukung pernyataan (negatif). Selain untuk memudahkan responden dalam menjawab pertanyaan yang ada, penggunaan skala *likert* 5 juga dapat memberikan keterangan yang lebih jelas mengenai persepsi responden atas pelaksanaan *cross-function* terhadap variabel yang diteliti sehingga data penelitian lebih merepresentasikan kondisi yang sebenarnya.

Pengambilan data penelitian pada kajian analisis ini dilakukan dengan teknik survei, yaitu melalui kuesioner pada formulir Microsoft Forms yang disebar secara daring menggunakan media aplikasi whatsapp. Penggunaan kuesioner pada formulir Microsoft Forms dilakukan untuk menjamin validitas responden yang akan mengisi survei karena responden yang dapat mengisi survei adalah pegawai yang sudah terdaftar dan memiliki akun Microsoft Kemenkeu. Periode pengambilan data penelitian adalah selama 8 hari, yaitu tanggal 06 – 13 Oktober 2024.

E. Populasi dan Sampel

Objek penelitian yang digunakan dalam kajian ini adalah pegawai DJP yang ditugaskan untuk mengikuti program *cross-function* baik yang sudah kembali ke unit asal ataupun masih melaksanakan tugas pada unit eselon I lainnya serta pegawai yang berasal dari unit eselon I lainnya yang mengikuti program ini dan sedang melaksanakan tugas di DJP lebih dari enam bulan sejak penugasan. Dalam sebuah penelitian, penggunaan sebagian data dari populasi atau sampling dapat dilakukan apabila terdapat keterbatasan dalam meneliti seluruh populasi (Supangat, 2007).

Untuk memperoleh data yang valid maka dalam penentuan sampel objek penelitian, pengkaji menggunakan teknik *purposive sampling*. Dengan teknik ini, pengkaji akan mengumpulkan seluruh informasi yang berasal dari sampel dengan kriteria-kriteria atau karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian yang dianggap mewakili penelitian seperti unit tujuan pegawai, unit asal pegawai yang ditugaskan ke DJP, dan lama masa penugasan pegawai. Adapun responden sampel pada penelitian ini dapat dijelaskan melalui Tabel 1.

Tabel 1. Responden Penelitian

No.	Unit Eselon I	Jumlah (unit asal)	% sampel	Jumlah (unit tujuan)	% Sampel
1	Direktorat Jenderal Pajak	41	37,96%	67	62,04%
2	Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	27	25,00%	20	18,52%
3	Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan	1	0,93%	1	0,93%
4	Direktorat Jenderal Anggaran	3	2,78%	-	-
5	Sekretariat Jenderal	5	4,63%	7	6,48%
6	Inspektorat Jenderal	1	0,93%	-	-
7	Direktorat Jenderal Perbendaharaan	23	21,30%	11	10,19%
8	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	7	6,48%	2	1,85%
	Jumlah	108 Pegawai	100%	108 Pegawai	100%

Sumber: Data Penelitian diolah Penulis (2024)

Tabel 1 menunjukkan jumlah sampel responden pegawai di lingkungan DJP yang mengikuti mutasi antar unit eselon I baik yang keluar maupun yang masuk ke dalam DJP dengan total sejumlah 108 pegawai. Secara parsial, jumlah responden dari pegawai non-DJP yang mengikuti mutasi antar unit eselon I yang masuk ke DJP didominasi oleh pegawai yang berasal dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) sebanyak 27 pegawai dan diikuti oleh pegawai yang berasal dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) yaitu sebanyak 23 pegawai serta sisanya berasal dari 5 unit eselon I lainnya. Sedangkan untuk pegawai DJP yang keluar, unit eselon I yang menjadi tempat penugasan juga didominasi oleh DJBC dan DJPb yaitu 20 pegawai ditugaskan mengikuti mutasi antar unit eselon I ke DJBC, 11 pegawai ditugaskan ke DJPb, 7 pegawai ditugaskan ke Sekretariat Jenderal dan sisanya ditugaskan ke Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.

Demografi responden pegawai yang mengikuti mutasi antar unit eselon I berdasarkan masa kerja dijelaskan melalui Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Demografi Masa Kerja Sampel Penelitian

No.	Masa Kerja (tahun)	Jumlah Sampel	% Sampel
1	1 s.d. 5	7	6%
2	5 s.d. 10	1	1%
3	10 s.d. 15	17	16%
4	15 s.d. 20	27	25%
5	20 s.d. 25	29	27%
6	> 25	27	25%
	Jumlah Pegawai	108 Pegawai	100%

Sumber: Data Penelitian diolah Penulis (2024)

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden yang menjadi sampel penelitian tersebar pada seluruh kelompok masa kerja pegawai. Sebaran responden didominasi oleh pegawai dengan masa kerja yang cukup lama yaitu hampir 92,59% responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun sampai dengan diatas 25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti *cross-function* adalah pegawai yang telah relatif lama bertugas pada unit organisasi asalnya.

Data penelitian mengenai demografi jenis jabatan pegawai yang menjadi sampel penelitian dijelaskan melalui Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Demografi Jenis Kelamin Sampel Penelitian

No.	Jenis Jabatan	Jumlah	% Sampel
1	Pejabat Administrator (Es III)	17 Pegawai	16%
2	Pejabat Pengawas (EsIV)	91 Pegawai	84%
Total		108 Pegawai	100 %

Sumber: Data Penelitian diolah Penulis (2024)

Tabel 3 menunjukkan bahwa responden yang menjadi sampel penelitian didominasi oleh pegawai yang berada pada jabatan pengawas atau eselon IV yaitu berjumlah 91 pegawai atau hampir 84% dari total pegawai yang mengisi kuesioner survei. Sedangkan sisanya adalah pegawai yang berada pada jabatan administrator atau eselon III yaitu sebanyak 17 pegawai atau 16% dari total responden yang mengisi kuesioner survei. Hal ini menunjukkan bahwa posisi jabatan yang dilakukan *cross-function* di Kemenkeu lebih banyak dan diutamakan untuk jabatan pada level pengawas atau eselon IV.

Data penelitian mengenai demografi jangka waktu penugasan *cross-function* yang menjadi sampel penelitian dijelaskan melalui Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Demografi Jangka Waktu Penugasan Sampel Penelitian

No.	Jangka Waktu Penugasan	Jumlah Sampel	% Sampel
1	Kurang dari 1 Tahun	26	24%
2	1 -2 Tahun	68	63%
3	2 - 3 Tahun	10	9%
4	3 - 4 Tahun	1	1%
5	Lebih dari 4 Tahun	3	3%
Jumlah		108	100%

Sumber: Data Penelitian diolah Penulis (2024)

Tabel 4 menunjukkan bahwa responden yang menjadi sampel penelitian didominasi oleh pegawai yang telah melaksanakan tugas pada unit tujuan *cross-function* selama 1-2 tahun yaitu 63% dari total responden dan selanjutnya diikuti oleh pegawai dengan jangka waktu penugasan kurang dari 1 tahun yaitu 24% dari total responden. Selain itu terdapat juga pegawai yang telah ditugaskan pada unit tujuan *cross-function* lebih dari 4 tahun yaitu sejumlah 3 pegawai. Hal ini sesuai dengan implementasi *cross-function* yang masih relatif baru diterapkan di Kemenkeu khususnya DJP yaitu baru

dilaksanakan pada dua atau tiga tahun terakhir.

F. Metode Analisis Data

Metode pengumpulan dan analisis data pada penelitian dilakukan dengan memahami metode kuantitatif dan kualitatif secara selaras. Oleh karena itu, analisis data kuantitatif menggunakan SPSS atau smart PLS sebagai aplikasi statistik untuk mengolah data serta aplikasi Microsoft Excel untuk melaksanakan analisis deskriptif. Atas data kuantitatif dilaksanakan pengujian sebagaimana berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menyajikan data sesuai dengan karakteristiknya untuk memberikan gambaran terkait variabel-variabel yang diteliti seperti nilai maksimal, minimal, nilai rata-rata, standar deviasi, simpangan dari distribusi data tanpa adanya penarikan kesimpulan secara umum (Sugiyono, 2018). Analisis deskriptif ini dilakukan pada demografi responden berdasarkan karakteristik dan data hasil penelitian yang diperoleh.

2. Analisis Hipotesis

a. Pengujian Realibilitas

Pengujian reliabilitas atas item ketiga variabel ini dilakukan dengan menilai kriteria *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruksi item variabel yang reliabel yaitu mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,60.

b. Pengujian Inner Model

Pengujian inner model dilakukan melalui pengujian nilai *R Square*. *R Square* (R^2) adalah ukuran yang menunjukkan proporsi variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Pengujian inner model dalam konteks *Structural Equation Modeling* (SEM).

c. Pengujian perbedaan/ Uji T (t-test)

Pada penelitian ini, peneliti melakukan analisis uji beda antara dari ketiga variabel setelah dilakukan *cross-function*. Analisis uji beda adalah metode statistik yang digunakan untuk menentukan apakah terdapat perbedaan pada satu variabel tergantung yang berjenis interval atau rasio, yang disebabkan oleh satu variabel bebas yang bersifat nominal atau ordinal (Suseno, 2012).

Hipotesis nol (H_0): Tidak ada perbedaan antar kelompok setelah *cross-function*.

Hipotesis alternatif (H_1): Ada perbedaan antara kelompok setelah *cross-function*.

Jika $p\text{-value} < \alpha$ (0,05), tolak H_0 , yang berarti ada perbedaan signifikan.

d. Analisis Kualitatif pendekatan tematik

Analisis pendekatan tematik adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data kualitatif. Familiarisasi data hasil penelitian dan mencatat pola yang muncul, kemudian dilanjutkan dengan kodifikasi ide-ide yang muncul. Berdasarkan hasil kodifikasi, ide dikelompokkan untuk menyimpulkan

pola untuk mendukung hipotesis dari penelitian ini (Clarke & Braun, 2017).

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Deskriptif Profil Responden

Berdasarkan hasil data penelitian, profil responden direkapitulasi melalui Tabel 5 yang menunjukkan komposisi profil dari responden penelitian. Pada profil unit asal, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang mengikuti program *cross-function* dan ditempatkan di lingkungan DJP berasal dari 7 unit eselon I lainnya dari total 11 unit eselon I di lingkungan Kemenkeu, yaitu sebanyak 67 pegawai atau 62% dari total 108 responden yang didominasi oleh pegawai yang berasal dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Sedangkan pegawai DJP yang ditugaskan *cross-function* tersebar di 5 unit eselon I lainnya dengan jumlah pegawai paling banyak ditempatkan di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dengan jumlah 31 pegawai dari total 41 pegawai yang *cross-function* keluar.

Tabel 5. Rekapitulasi Profil Responden

Unit Asal			Unit Kerja Tujuan CF		
Profil Responden	Frekuensi	%	Profil Responden	Frekuensi	%
DJA	3	2,80%	Non DJP	41	38%
DJBC	27	25%	- DJBC	20	19%
DJKN	7	6,50%	- DJPb	11	10%
DJP	41	38%	- SETJEN	7	6%
DJPb	23	21,30%	- DJKN	2	2%
DJPK	1	0,90%	- DJPK	1	1%
ITJEN	1	0,90%	DJP	67	62%
SETJEN	5	4,60%			
Total	108	100%	Total	108	100%

Masa Kerja di unit asal			Masa Kerja di unit <i>Cross-Function</i>		
Profil Responden	Frekuensi	%	Profil Responden	Frekuensi	%
1-10 Tahun	8	7,40%	Kurang dari 1 tahun	26	24%
10-15 Tahun	17	15,70%	1-2 tahun	68	63%
15-20 Tahun	27	25%	2-3 tahun	10	9%
20-25 Tahun	29	26,90%	3-4 tahun	1	1%
>25 Tahun	27	25%	>4 tahun	3	3%
Total	108	100%	Total	108	100%

Jenis Jabatan			Preferensi/Pilihan Penugasan <i>Cross-Function</i>		
Profil Responden	Frekuensi	%	Profil Responden	Frekuensi	%
Pejabat Administrator	17	15,70%	Ya	67	62,00%
Pejabat Pengawas	91	84,30%	Tidak	41	38,00%
Total	108	100%	Total	108	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Pada profil masa kerja pada unit asal, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden, yaitu sebanyak 83 atau 76,9% responden merupakan responden yang telah bekerja pada unit eselon I masing-masing lebih dari 15 tahun. Sedangkan sisanya yaitu 25 pegawai merupakan

responden dengan masa kerja kurang dari 15 tahun. Sedangkan berdasarkan masa kerja penugasan pada unit *cross-function*, responden didominasi oleh pegawai dengan masa kerja kurang dari 2 tahun yaitu hampir 94 pegawai atau 87% dari total responden penelitian. Selain itu, dalam responden penelitian ini juga terdapat pegawai yang telah memiliki masa penugasan *cross-function* lebih dari 4 tahun yaitu sebanyak 3 pegawai atau 3% dari total responden.

Pada profil jenis jabatan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden, yaitu sebanyak 91 pegawai atau 84,30% responden menduduki jabatan pengawas atau eselon IV. Sedangkan sisanya sebanyak 17 pegawai atau 15,70% responden merupakan pegawai yang menduduki jabatan administrator atau eselon III. Pada profil preferensi pilihan penugasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden, yaitu sebanyak 67 pegawai atau 62,04% dari total responden menyatakan bahwa mengikuti mutasi antar unit eselon I merupakan preferensi pilihan personal yang diambil oleh responden. Sedangkan sisanya sebanyak 41 pegawai atau 37,96% dari total responden menyatakan bahwa mengikuti mutasi antar unit eselon I ini bukan merupakan preferensi pilihan personal pegawai tetapi karena ditugaskan saja.

B. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Terhadap data penelitian yang digunakan, pengkaji melakukan analisis secara deskriptif untuk mendapatkan gambaran atas data penelitian dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam melalui jawaban dari responden atas variabel penelitian pada kuesioner. Lebih lanjut, interpretasi dilakukan terhadap variabel penelitian dengan melakukan klasifikasi terhadap skor tanggapan responden.

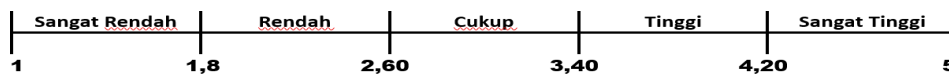
Prinsip klasifikasi dilakukan dengan mengacu pada nilai rata-rata hitung. Berdasarkan hasil nilai rata-rata hitung atas skor jawaban pada setiap item pernyataan kuesioner, gambaran kondisi di setiap variabel akan ditemukan yang menunjukkan kecenderungan jawaban responden. Terdapat 5 klasifikasi yang ditetapkan pada penelitian ini berdasarkan jumlah skala pengukuran yang dipergunakan.

Sesuai dengan penghitungan panjang kelas interval berdasarkan Supangat (2007), nilai maksimal pada penelitian ini adalah lima dan nilai minimalnya adalah satu. Dengan demikian akan didapatkan panjang kelas pada setiap interval sebagai berikut:

$$P = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

Dari hasil perhitungan tersebut, klasifikasi atas kategori penilaian pada nilai rata-rata hitung akan menghasilkan garis kontinum sesuai Gambar 2.

Gambar 2. Garis Kontinum



Sumber: Supangat (2007)

1. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Budaya Kerja Organisasi (A)
Kuesioner mengenai pendapat responden tentang Budaya Kerja Organisasi (A) terdiri atas 1 jenis pernyataan dengan tanggapan dari 108 responden. Atas hasil jawaban responden dilakukan analisis dan berdasarkan pengolahan data penelitian mengenai item-item pada variabel Budaya Kerja Organisasi (A), rekapitulasi analisis deskriptif dihasilkan sebagai berikut.

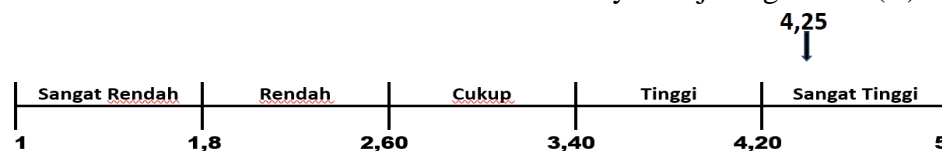
Tabel 6. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel *Budaya Kerja Organisasi (A)*

No.	Instrumen	Total Skor	Rata-rata	Kategori
1	A1	512	4,74	Sangat Tinggi
2	A2	507	4,69	Sangat Tinggi
3	A3	469	4,34	Sangat Tinggi
4	A4	492	4,55	Sangat Tinggi
5	A5	487	4,51	Sangat Tinggi
6	A6	498	4,61	Sangat Tinggi
7	A7	459	4,25	Sangat Tinggi
8	A8	4,95	4,58	Sangat Tinggi
9	A9	366	3,38	Cukup
10	A10	313	2,89	Cukup
Rata-rata		459.80	4,25	Sangat Tinggi

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Tabel 6 menunjukkan bahwa rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Budaya Kerja Organisasi (A). Rata-rata tertinggi terjadi pada item A1 dengan rata-rata sebesar 4,74 berada pada rentang 4,20 – 5,00 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan rata-rata terendah terjadi pada item A10 dengan rata-rata sebesar 2,89 berada pada rentang 2,60 – 3,40 termasuk dalam kategori cukup. Rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Budaya Kerja Organisasi (A) secara keseluruhan yaitu sebesar 4,25 berada pada rentang 4,20 – 5,00 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Interpretasi skor pada variabel Budaya Kerja Organisasi (A) dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.

Gambar 3. Garis Kontinum Variabel Budaya Kerja Organisasi (A)



Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Tanggapan responden atas instrumen A1, yaitu “Saya merasa Kemenkeu merupakan tempat bekerja yang sangat dinamis.” mendapatkan skor rata-rata tertinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa pegawai merasa Kemenkeu merupakan tempat bekerja yang dinamis. Hal ini menunjukkan

bahwa pegawai memahami bahwa perubahan atau perpindahan merupakan hal yang lumrah dalam organisasi Kemenkeu. Sebaliknya, tanggapan responden atas instrumen A10, yaitu “Setujukah Saudara dengan peribahasa "Daripada hujan emas di negeri orang, lebih baik hujan batu di negeri sendiri.” mendapatkan skor rata-rata terendah. Respons pegawai atas pernyataan ini dapat diartikan bahwa pegawai tidak keberatan apabila ditugaskan untuk melaksanakan tugas pada unit eselon I lainnya di lingkungan Kemenkeu.

2. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja (B)

Kuesioner mengenai pendapat responden tentang Motivasi Kerja pegawai (B) terdiri atas 18 item pernyataan dengan tanggapan dari 108 responden. Selanjutnya, analisis dilakukan terhadap data penelitian mengenai item-item pada variabel Motivasi Kerja (B) yang menghasilkan rekapitulasi analisis deskriptif sebagai berikut.

Tabel 7. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (B)

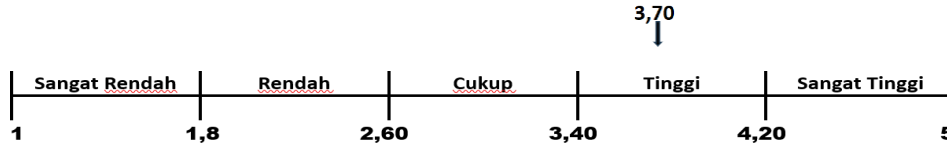
No.	Instrumen	Total Skor	Rata-rata	Kategori
1	B1	224,64	2,08	Rendah
2	B2	427,68	3,96	Tinggi
3	B3	178,20	1,65	Sangat Rendah
4	B4	503,28	4,66	Sangat Tinggi
5	B5	434,16	4,02	Tinggi
6	B6	473,04	4,38	Sangat Tinggi
7	B7	439,56	4,07	Tinggi
8	B8	446,04	4,13	Tinggi
9	B9	412,56	3,82	Tinggi
10	B10	436,32	4,04	Tinggi
11	B11	462,24	4,28	Sangat Tinggi
12	B12	294,84	2,73	Cukup
13	B13	473,04	4,38	Sangat Tinggi
14	B14	430,92	3,99	Tinggi
15	B15	467,64	4,33	Sangat Tinggi
16	B16	394,20	3,65	Tinggi
17	B17	237,60	2,20	Rendah
18	B18	459,00	4,25	Sangat Tinggi
Rata-rata		399,6	3,70	Tinggi

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Tabel 7 menunjukkan bahwa rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Motivasi Kerja (B). Rata-rata tertinggi terjadi pada item B4 dengan rata-rata sebesar 4,66 berada pada rentang 4,25 – 4,66 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan rata-rata terendah terjadi pada item B3 dengan rata-rata sebesar 1,65 termasuk dalam kategori cukup rendah. Rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Motivasi Kerja

(B) secara keseluruhan yaitu sebesar 3,7 berada pada rentang 3,65 – 4,13 termasuk dalam kategori tinggi. Interpretasi skor pada variabel Motivasi Kerja (B) dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.

Gambar 4. Garis Kontinum Variabel Motivasi kerja (B)



Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2023)

Tanggapan responden atas instrumen B3, yaitu “Saya mengingat hasil yang harus Saya capai dalam pekerjaan Saya.” mendapatkan skor rata-rata tertinggi. Artinya, pegawai telah menyadari tugas dan tanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini menjadi indikator yang baik sebagai awal dari tujuan pencapaian kinerja. Sebaliknya, tanggapan responden atas instrumen B18, yaitu “Saya berbicara dengan orang-orang dari luar organisasi tentang aspek negatif dari pekerjaan Saya.” mendapatkan skor rata-rata terendah. Hal ini juga menjadi indikator yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai berkomitmen untuk menjaga citra baik dari pekerjaan dan organisasinya. Kedua, pegawai menilai baik atas pekerjaan dan organisasinya. Artinya, secara keseluruhan tanggapan responden mencerminkan kinerja pegawai yang baik.

3. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Keterikatan Pegawai (C)

Kuesioner mengenai pendapat responden tentang Keterikatan Pegawai (C) terdiri atas 20 item pernyataan dengan tanggapan dari 108 responden. Selanjutnya, pengkaji melakukan analisis terhadap data penelitian mengenai item-item pada variabel Keterikatan Pegawai (C) yang menghasilkan rekapitulasi analisis deskriptif sebagai berikut.

Tabel 8. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Keterikatan Pegawai (C)

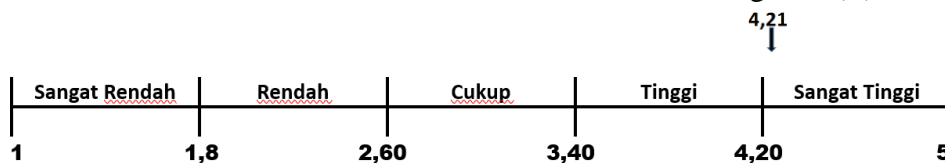
No.	Instrumen	Total Skor	Rata-Rata	Kategori
1	C1	460	4,55	Sangat Tinggi
2	C2	444	4,40	Sangat Tinggi
3	C3	422	4,18	Tinggi
4	C4	394	3,90	Tinggi
5	C5	434	4,30	Sangat Tinggi
6	C6	436	4,32	Sangat Tinggi
7	C7	466	4,61	Sangat Tinggi
8	C8	454	4,50	Sangat Tinggi
9	C9	443	4,39	Sangat Tinggi
10	C10	457	4,52	Sangat Tinggi
11	C11	447	4,43	Sangat Tinggi
12	C12	447	4,43	Sangat Tinggi

No.	Instrumen	Total Skor	Rata-Rata	Kategori
13	C13	326	3,23	Cukup
14	C14	442	4,38	Sangat Tinggi
15	C15	358	3,54	Tinggi
16	C16	398	3,94	Tinggi
17	C17	373	3,69	Tinggi
18	C18	423	4,19	Tinggi
19	C19	429	4,25	Sangat Tinggi
20	C20	446	4,42	Sangat Tinggi
Rata-Rata		424,95	4,21	Sangat Tinggi

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Tabel 8 menunjukkan bahwa rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Keterikatan Pegawai (C). Rata-rata tertinggi terjadi pada item C7 dengan rata-rata sebesar 4,61 berada pada rentang 4,20 – 5 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan rata-rata terendah terjadi pada item C13 dengan rata-rata sebesar 3,23 berada pada rentang 2,60– 3,40 termasuk dalam kategori cukup. Rata-rata tanggapan responden mengenai variabel Keterikatan Pegawai (C) secara keseluruhan yaitu sebesar 4,21 berada pada rentang 4,20 – 5,00 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Interpretasi skor pada variabel Keterikatan Pegawai (C) dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 5. Garis Kontinum Variabel Keterikatan Pegawai (C)



Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Tanggapan responden atas instrumen C7, yaitu “Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna dan tujuan” mendapatkan skor rata-rata tertinggi. Artinya, secara keseluruhan, perasaan bahwa pekerjaan memiliki makna dan tujuan berfungsi sebagai pendorong utama keterikatan pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja individu dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

C. Analisis Kuantitatif Hipotesis Penelitian

Penelitian ini menggunakan individu sebagai unit analisis dengan responden para pegawai di lingkungan Kemenkeu yang telah menerapkan program *cross-function*. Kuesioner disebarikan kepada responden secara daring dengan menyebarkan tautan kuesioner pada tanggal 6 s.d. 13 Oktober 2024. Proses pengumpulan data memerlukan waktu sekitar 8 hari dan dari sebanyak 108 kuesioner yang terdistribusi, seluruh kuesioner tersebut dapat digunakan dan diolah menggunakan *software* IBM SPSS Statistic sehingga *usable rate* data

kuesioner tersebut adalah 100 %.

Dalam penelitian ini, data profil responden dikumpulkan untuk memperoleh informasi dan dilakukan analisis berdasarkan demografi dari para responden. Setelah melakukan analisis terkait dengan identitas dan demografi responden, pengkaji melakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *content validity* karena kuesioner sudah divalidasi oleh berbagai penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para ahli ilmu keperilakuan, sehingga keseluruhan kuesioner telah terstandardisasi dan tidak perlu diujicobakan lagi. Dalam penelitian ini, *content validity* dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan *face validity*. Hasil analisis menyatakan bahwa item-item pertanyaan dalam kuesioner tersebut disetujui untuk mengukur apa yang ingin diukur oleh peneliti dan valid untuk mewakili konstruksi penelitian. Adapun uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan melalui koefisien Cronbach`s Alpha menggunakan *software* IBM SPSS Statistic dengan hasil uji reliabilitas secara rinci disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 9. Tabel Hasil Uji Reliabilitas

	Variabel	Kode	Cronbach`s Alpha	Simpulan
1	Budaya Kerja Organisasi	BKO	0.715	Reliabel
2	Motivasi Kerja	MTV	0.907	Reliabel
3	Keterikatan Pegawai	KPG	0.953	Reliabel

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas terhadap variabel yang dipengaruhi oleh penerapan kebijakan program *cross-function* memiliki nilai Cronbach`s Alpha di antara rentang 0.715 hingga 0.953, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 10. Tabel Hasil Pengujian R Square

	R Square	R Square Adjusted
Budaya Kerja Organisasi	0.306	0.300
Keterikatan Pegawai	0.118	0.110
Motivasi Kerja	0.155	0.147

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Pengujian inner model melalui pengujian nilai R Square untuk menunjukkan proporsi variasi dalam variabel dependen menunjukkan hasil sebagai berikut yaitu besar pengaruh *cross-function* terhadap budaya kerja organisasi adalah 0.306 atau 30.6%. Besar pengaruh *cross-function* terhadap keterikatan pegawai adalah 0.118 atau 11.8%. Terakhir, besar pengaruh *cross-function* terhadap motivasi kerja adalah 0.155 atau 15.5%.

Analisis statistik deskriptif juga dilakukan untuk menggambarkan informasi yang diperoleh dari responden tentang persepsi umum mereka terhadap kuesioner dari masing-masing variabel penelitian. Lebih lanjut,

peneliti juga menganalisis korelasi antar variabel untuk memastikan ada atau tidaknya hubungan linier antara kedua variabel.

Tabel 11. Tabel Hasil Analisis Statistik Deskriptif

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Budaya Kerja Organisasi	Non-DJP	41	4.1439	.44444	.06941	4.0036	4.2842	3.30	5.00
	DJP	67	4.3269	.32079	.03919	4.2486	4.4051	3.60	5.00
	Total	108	4.2574	.38115	.03668	4.1847	4.3301	3.30	5.00
Motivasi Kerja	Non-DJP	41	3.5276	.69548	.10862	3.3080	3.7471	1.67	4.78
	DJP	67	3.8082	.39572	.04834	3.7117	3.9047	2.44	4.56
	Total	108	3.7017	.54418	.05236	3.5979	3.8055	1.67	4.78
Keterikatan Pegawai	Non-DJP	41	3.9988	.71217	.11122	3.7740	4.2236	2.00	5.00
	DJP	67	4.3597	.48471	.05922	4.2415	4.4779	3.30	5.00
	Total	108	4.2227	.60455	.05817	4.1074	4.3380	2.00	5.00

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan *mean* pada variabel Budaya Kerja Organisasi dari pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP (4.3269) dengan pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP (4.1439). Kondisi yang sama juga terjadi pada variabel Motivasi Kerja dimana pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dibanding dengan pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP (3.8082 berbanding dengan 3.5276). Terkait dengan variabel Keterikatan Pegawai, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan *mean* pada variabel Keterikatan Pegawai dari pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP (4.3597) dengan pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP (3.9988).

Nilai standar deviasi juga dianalisis untuk mendapatkan proyeksi distribusi data dalam sampel. Mengacu pada tabel hasil analisis statistik deskriptif, ketiga variabel tersebut memiliki rentang nilai standar deviasi sebesar 0.32079 hingga 0.71217. Rentang nilai standar deviasi tersebut membuktikan bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini memiliki distribusi data yang cukup tinggi dan bervariasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran data dalam penelitian tergolong baik dan konsisten.

Dalam penelitian ini, pengkaji menggunakan Uji ANOVA untuk menganalisis data primer yang berasal dari kuesioner yang telah diisi oleh para responden. Pada tahap awal, dilakukan uji ANOVA terhadap variabel Budaya Kerja Organisasi, Motivasi Kerja, dan Keterikatan Pegawai untuk melihat perbedaan secara signifikan berdasarkan unit kerja tujuan program *cross-function* (masuk ke DJP atau keluar dari DJP). Penentuan signifikansi dalam uji ANOVA dilakukan dengan menggunakan *software* IBM SPSS dengan kriteria $\alpha = 0.05$ atau dengan kata lain, jika nilai signifikansi masing-masing item < 0.05 , maka mengindikasikan adanya perbedaan yang

signifikan pada klasifikasi tertentu. Dari hasil uji ANOVA, diperoleh hasil analisis sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 12. Tabel Hasil Uji ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Kerja Organisasi	Between Groups	.851	1	.851	6.143	.015
	Within Groups	14.693	106	.139		
	Total	15.544	107			
Motivasi Kerja	Between Groups	2.003	1	2.003	7.154	.009
	Within Groups	29.683	106	.280		
	Total	31.687	107			
Keterikatan Pegawai	Between Groups	3.313	1	3.313	9.812	.002
	Within Groups	35.794	106	.338		
	Total	39.107	107			

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Berdasarkan tabel di atas, nilai sig. dari ketiga variabel dalam penelitian ini adalah <0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan signifikan pada variabel Budaya Kerja Organisasi, Motivasi Kerja, dan Keterikatan Pegawai dari pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP dengan pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP.

1. Hasil Analisis Variabel Budaya Kerja Organisasi

Dari hasil analisis terhadap variabel Budaya Kerja Organisasi, diperoleh hasil pengukuran untuk program *cross-function* dengan tujuan ke DJP dengan program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 13. Tabel Analisis Variabel Budaya Kerja Organisasi

Tujuan Program <i>cross-function</i>	N	Mean	Klasifikasi
Tujuan ke DJP	67	4.3269	Sangat Tinggi
Tujuan keluar DJP	41	4.1439	Tinggi
Total	108	4.2574	Sangat Tinggi

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan signifikan pada variabel Budaya Kerja Organisasi antara pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP dengan pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP. Hasil analisis menunjukkan bahwa pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP memiliki tingkat budaya kerja organisasi yang secara signifikan lebih tinggi dibanding

pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP.

2. Hasil Analisis Variabel Motivasi Kerja

Dari hasil analisis terhadap variabel Motivasi Kerja, diperoleh hasil pengukuran untuk program *cross-function* dengan tujuan ke DJP dengan program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 14. Tabel Analisis Variabel Motivasi Kerja

Tujuan Program <i>cross-function</i>	N	Mean	Klasifikasi
Tujuan ke DJP	67	3.8082	Tinggi
Tujuan keluar DJP	41	3.5276	Tinggi
Total	108	3.7017	Tinggi

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan signifikan pada variabel Motivasi Kerja antara pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP dengan pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP. Hasil analisis menunjukkan bahwa pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP memiliki tingkat motivasi kerja yang secara signifikan lebih tinggi dibanding pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP.

3. Hasil Analisis Variabel Keterikatan Pegawai

Dari hasil analisis terhadap variabel Keterikatan Pegawai pada organisasi tujuan *cross-function*, diperoleh hasil pengukuran untuk program *cross-function* dengan tujuan ke DJP dengan program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 15. Tabel Analisis Variabel Keterikatan Pegawai

Tujuan Program <i>cross-function</i>	N	Mean	Klasifikasi
Tujuan ke DJP	67	4.3597	Sangat Tinggi
Tujuan keluar DJP	41	3.9988	Tinggi
Total	108	4.2227	Sangat Tinggi

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan signifikan pada variabel Keterikatan Pegawai antara pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP dengan pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP. Hasil analisis menunjukkan bahwa pegawai yang mengikuti program *cross-function* dengan tujuan ke DJP memiliki tingkat keterikatan pegawai yang secara signifikan lebih tinggi dibanding pegawai yang

mengikuti program *cross-function* dengan tujuan keluar dari DJP.

D. Analisis Kualitatif Pendekatan Tematik

Pelaksanaan analisis data tematik dilakukan dengan terlebih dahulu menyusun verbatim atas hasil jawaban dari responden dari pertanyaan terbuka yang disampaikan pada kuesioner. Pengkaji membuang data atau jawaban yang tidak relevan atau tidak dibutuhkan untuk penelitian ini. Pendekatan analisis tematik dilakukan dengan tahapan memahami data, menyusun kode sesuai dengan jawaban yang disampaikan dan mengklasterisasi kode tersebut sesuai dengan tema atau variabel yang digunakan dalam penelitian ini (Braun & Clarke, 2016). Penggunaan analisis tematik ini dilakukan untuk menguatkan secara lebih mendalam hasil analisis kuantitatif yang telah dilakukan sebelumnya.

1. Pemahaman Data

Peneliti melakukan pendalaman atas data atau jawaban yang disampaikan oleh responden pada pertanyaan terbuka dengan membaca berulang kali untuk mendapatkan pemahaman yang utuh atau menyeluruh atas jawaban responden sesuai dengan konteks penelitian sebelum mengembangkan atau menentukan kode. Pengkaji juga melakukan pencarian atas kata-kata yang berulang-ulang atau mempunyai frekuensi paling banyak dalam transkrip jawaban responden.

2. Penyusunan Kode

Dalam penelitian, identifikasi kode awal dilakukan untuk menyusun data menjadi teks yang bermakna. Pada tahap ini, data hasil jawaban pertanyaan terbuka yang dicatat verbatim akan dianalisis dengan menyoroti kata atau kalimat kunci. Pengelompokan data berdasarkan kesamaan makna ini memungkinkan pengkaji untuk menggabungkan informasi dalam satu kode awal yang mempermudah penentuan atau pengelompokan ke dalam tema analisis sehingga dapat menghasilkan analisis yang konsisten dan mendalam mengenai fenomena pelaksanaan *cross-function*.

Berikut daftar kode yang dihasilkan dari jawaban responden atas pertanyaan terbuka setelah dilakukan analisis oleh tim pengkaji.

Tabel 16. Daftar Kode yang Dihasilkan

1. Lingkungan kerja individualis dan kompetitif	21. Sebatas hanya melaksanakan penugasan
2. Perbedaan pola kerja, ritme kerja dan pelaksanaan tugas sesuai tujuan organisasi	22. Peningkatan pengalaman dan kompetensi
3. Ingin memberikan kontribusi terbaik	23. Kesempatan mengembangkan karir
4. Pekerjaan lebih menantang dan baru	24. Ketidakpastian Karir
5. Kebanggaan dalam bekerja	25. Penempatan jauh dari Homebase
6. Kurangnya budaya korsa dan menghargai atasan/senior	26. Bertambahnya biaya hidup
7. Pemantauan kinerja selalu dilakukan	27. Perbedaan pola pikir dalam pelaksanaan tugas
8. Adanya work life balance	28. Penurunan penghasilan
9. Tingginya rasa kekeluargaan dan jiwa korsa	29. Pimpinan yang mendukung
10. Perbedaan tingkat kedisiplinan dan integritas	30. Perbedaan beban kerja dan tingkat kompleksitas pekerjaan
11. Adanya internalisasi nilai-nilai Kemenkeu dan program peningkatan integritas	31. Pelaksanaan tugas yang lebih jelas dan terstruktur
12. Perbedaan militansi dan etos bekerja	32. Budaya kerja egaliter dengan peran yang setara
13. Penempatan dekat homebase/kota besar/kampung halaman	33. Pimpinan Unit fokus dengan target organisasi
14. Pekerjaan tidak menantang dan terbatas pada administrasi	34. Pelaksanaan tugas lebih banyak manajerial
15. Tidak adanya komunikasi ketika menugaskan	35. Jiwa korps atas kebanggaan terhadap institusi lebih tinggi
16. Pelaksanaan tugas lebih profesional dan akuntabel	36. Menjunjung tinggi nilai integritas dan kerahasiaan data
17. Adanya perlakuan diskriminatif dan suasana kerja kurang kondusif	37. Pegawai sangat dihargai sesuai kinerja
18. Terbatasnya ruang pengembangan diri	38. Terdapat risiko dan tekanan pekerjaan yang tinggi
19. Budaya kerja lebih dinamis dan terbuka	39. Sarana dan Prasarana yang baik
20. Pembagian tugas lebih jelas, terstruktur dan fokus	40. Knowing Your Employee berjalan baik
41. Pekerjaan terdokumentasi dengan baik	54. Perbedaan fokus layanan sesuai stakeholders
42. Terdapat Rantai Komando yang jelas	56. Peningkatan Sudut Pandang (Helicopter View)
43. Pimpinan Unit sibuk dengan kerjaan Non-Tusi	57. Lebih menghargai unit asal dan unit tujuan
44. Pelaksanaan tugas lebih taktis (di lapangan)	58. Kurangnya dukungan dari organisasi
45. Pengelolaan SDM yang masih kurang	59. Adanya support pada awal penempatan
46. Budaya Kerja lebih terstruktur	60. Peningkatan penghasilan
47. Probis dan Pola Kerja belum optimal	61. Adanya apresiasi dan penghargaan kepada pegawai
48. Terpenuhinya kebutuhan pribadi pegawai	62. Lingkungan kerja (Work Environment) yang kondusif
49. Kualitas komunikasi antar pegawai yang baik dan saling berbagi	63. Kemudahan membawa keluarga
50. Pola pikir organisasi tidak dapat berkembang lagi	64. Perlu waktu untuk adaptasi dengan unit baru
51. Pengelolaan SDM yang lebih bagus	65. Pekerjaan dirasa memiliki makna dan tujuan
52. Budaya Kerja Lebih santai/flexible	66. Pekerjaan tersebut menginspirasi saya
53. Rentang kendali lebih sederhana	67. Pekerjaan sesuai passion pegawai

Sumber: Data Penelitian Diolah Penulis (2024)

3. Klasterisasi Kode ke dalam Tema atau Variabel Penelitian
 Atas hasil kodifikasi jawaban responden tersebut, penulis melakukan klasterisasi sesuai dengan variabel penelitian yaitu Budaya Kerja Organisasi, Motivasi Kerja, dan Keterikatan Pegawai.

Tabel 17. Klasterisasi Kode

Budaya Kerja Organisasi	Motivasi Kerja	Keterikatan Pegawai
Individualis dan kompetitif	Worklife Balance	Kontribusi terbaik
Cara kerja sesuai tujuan organisasi	Penempatan pegawai	Menginspirasi dan sesuai passion
Budaya Korsa	Pekerjaan yang menantang	Dukungan Organisasi dan Komunikasi
Tingkat kedisiplinan dan integritas	Peningkatan Pengalaman dan Kompetensi	Memenuhi penugasan
Internalisasi nilai-nilai Kemenkeu	Karir	Bangga dan Menghargai Unit
Budaya Kerja dinamis dan terbuka	Penghasilan	Perlu Adaptasi
Diskriminatif dan kurang kondusif	Biaya Hidup	Mempunyai makna dan tujuan
Profesional dan Akuntabel	Apresiasi dan	

Budaya Kerja Organisasi	Motivasi Kerja	Keterikatan Pegawai
	Penghargaan	
Dukungan Pimpinan dan fokus	Lingkungan dan Suasana Kerja	
Tugas fungsi jelas dan terstruktur		
Kompleksitas dan Beban Kerja		
Egaliter dan kolaborasi		
Tugas manajerial dan administratif		
Rantai Komando		
Fokus layanan stakeholders		
Pengelolaan SDM		
Risiko dan Tekanan Kerja		
Data driven		
Pengukuran Kinerja		
Sarana dan Prasarana		
Pelaksanaan tugas lebih taktis		
Budaya kerja santai dan flexible		

1. Implementasi *cross-function* berpengaruh pada persepsi pegawai atas Budaya Kerja Organisasi

Sejalan dengan hasil analisis kuantitatif yang dilakukan terhadap jawaban tertutup yang disampaikan oleh responden yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi atas budaya kerja organisasi bagi pegawai yang mengikuti *cross-function* masuk ke dalam lingkungan DJP, hasil dari analisis tematik yang dilakukan juga menunjukkan hal yang sama. Peningkatan persepsi dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan “budaya kerja di unit DJP bagus, beda sama unit saya yang kemarin. Dinamis, Kepemimpinannya supportive, inovatif. Berdasarkan kodifikasi atas jawaban responden terhadap pertanyaan terbuka terdapat beberapa hal yang sering muncul dari jawaban responden yaitu:

a. Kemenkeu merupakan tempat bekerja yang sangat dinamis (A1)

Item pernyataan ini mendapatkan kategori sangat tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai memahami bahwa perubahan atau perpindahan merupakan hal yang lumrah dalam organisasi Kemenkeu. Hal ini diperkuat dengan jawaban responden yang menyatakan bahwa:

- 1) budaya kerja lebih dinamis dan beragam; organisasi dinamis; Pegawai aktif dan dinamis

“Di DJP saya merasakan pegawai lebih aktif dan dinamis, dibandingkan di DJPB. Terbiasa menghadapi tantangan yang selalu dinamis yang selalu dihadapi.” (Responden 1)

*“Budaya kerja di unit eselon tujuan *cross-function* lebih dinamis dan beragam, karena berhubungan dengan berbagai stakeholder diluar Kementerian Keuangan.”* (Responden 2)

b. Unit organisasi terstruktur dan terkontrol (A5)

Item pernyataan terkait perbedaan struktur dan kontrol organisasi masuk kategori sangat tinggi. Hal ini diperkuat dengan jawaban responden yang menyatakan bahwa:

- 1) pelaksanaan tugas yang fokus; pimpinan unit fokus dengan target;

pembagian tugas lebih jelas, terstruktur dan fokus.

“Budaya kerjanya lebih terstruktur dan lebih memberi tantangan ke setiap pegawainya...” (Responden 3)

“Unit Eselon 1 Tujuan Cross Function sangat fokus di dalam melaksanakan tugas dan fungsi utamanya, pimpinan tidak menyibukkan diri dengan kegiatan kegiatan di luar tuisi, fokus bagaimana mencapai target yang telah ditetapkan” (Responden 4)

“Perhitungan kinerja, pola berpikir, mungkin karena visi dan misinya jelas tidak lebar. Sehingga effort ke arah satu tujuan lebih mudah di kontrol dan setiap anomali bisa di deteksi sejak awal” (Responden 5)

c. Perbedaan budaya dan cara kerja

Nilai dan ideologi yang berhubungan dengan tindakan yang akan diambil dalam mewujudkan organisasi sesuai dengan visi dan misinya juga sering muncul dalam jawaban responden (Schein, 2024). Responden menyatakan bahwa cara mereka bekerja berbeda-beda sesuai dengan *ultimate goals* atau target/tujuan organisasi misalnya DJP dengan fokus penerimaan atau DJPb dengan fokus pengeluaran.

“Ternyata terdapat perbedaan budaya dan cara kerja, yang berasal dari keterkaitan dengan fungsi keuangan negara. DJP dari sektor penerimaan. DJPB sektor belanja. Satu hal yang sangat berbeda dengan DJP, di DJPB sangat mengutamakan efisiensi, fungsi pengawasan terhadap kualitas belanja satuan kerja yang menjadi perhatian utama. Sedangkan di DJP fungsi utama yang di emban adalah bagaimana menghasilkan penerimaan negara yang optimal melalui berbagai upaya.” (Responden 6)

“Target achievement dan pressure dalam cara mencapainya yang berbeda. Di UE-1 asal karena terkait dengan penerimaan negara, sangat lah urgent melakukan move mingguan capaian realisasi. Sementara di UE-1 penugasan, karena sifatnya pengelolaan cenderung lebih bijak dalam menyikapi capaian target yang belum tercapai.” (Responden 7)

d. Budaya Korsia dan menghargai atasan

Tingkatan terakhir dari budaya organisasi adalah asumsi dasar yaitu keyakinan yang terdalam, sikap, dan pikiran-pikiran yang tidak sadar yang membentuk budaya sebuah organisasi (Schein, 2024). Asumsi dasar dalam penelitian ini dimanifestasikan dalam bentuk budaya korsia dan menghargai atasan. Item ini sering muncul dalam jawaban responden terkait bagaimana sikap hubungan non-formal mereka dalam lingkup pekerjaan baik ketika berinteraksi terhadap bawahan, sesama, maupun atasan.

“unit kerja tujuan cross memiliki budaya korsia bersifat komunal dan bersifat kebersamaan, yang tetap memberikan penghargaan dan penghormatan kepada yang lebih senior/dituakan, sedang yang senior/dituakan memiliki kewajiban untuk mendukung dan melindungi yang lebih junior..” (Responden 8)

“Sebelum ditugaskan di kantor CF, saya mendapat kesan bahwa para pegawai DJP kurang kompak, namun setelah bertugas di kantor

saat ini saya melihat para pegawai kompak dan justru terdapat organisasi non formal (FORMI) yang menjadi lembaga untuk saling mendukung dalam suka, duka, juga program kantor yang tidak dapat didukung DIPA” (Responden 9)

Di satu sisi, jiwa korsa dapat berdampak positif bagi organisasi, tetapi di sisi lain hal ini juga bisa berdampak negatif bagi organisasi seperti jawaban responden yang menyatakan hal berikut:

“Jiwa Korsa yang terlalu kuat tidak sepenuhnya baik untuk organisasi..” (Responden 10)

“budaya di DJP lebih egaliter dan pendapat lebih terbuka dlm diskusi, di BC krn organisasi lebih terstruktur, maka dalam rapat terkadang bawahan tidak berani mengungkapkan pendapatnya. Padahal hal tersebut penting utk memperoleh pandangan dari segala sisi.” (Responden 11)

Selain respons yang positif, hasil penelitian juga menemukan bahwa beberapa responden mempunyai persepsi yang negatif ketika ditempatkan pada unit eselon I lainnya. Respons tersebut terkait dengan bagaimana perlakuan yang diterima oleh responden ketika bekerja di unit tujuan, budaya kerja yang tidak sesuai ekspektasi, dan cara pandang terhadap organisasi tujuan sebagaimana berikut;

“Seolah dianggap sudah menguasai kondisi pekerjaan di posisi yg baru, padahal masih perlu bimbingan dan petunjuk”; “Kami merasa terasing dan dianggap ancaman pada karir tempat tujuan”; “Suara saya, jika saya berpendapat dalam rapat, tidak dianggap karena dianggap sebagai minoritas”; “Pekerjaan unit lama lebih menantang”; Unit kerja sebelumnya lebih disiplin, profesional, akuntabel dan berintegritas”.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat perubahan persepsi budaya kerja yang dialami oleh pegawai yang ikut dalam program *cross-function* baik secara positif ataupun negatif. Secara keseluruhan, mayoritas responden menyatakan bahwa memang terdapat perbedaan budaya kerja di antara unit eselon I yang ada di lingkungan Kemenkeu. Perbedaan ini sangat dipengaruhi oleh apa yang menjadi target/tujuan utama (*ultimate goals*) dari masing-masing unit eselon I. Hal ini juga dimanifestasikan dalam sikap dan perilaku individu pegawai serta kelompok pada masing-masing unit dan telah mengakar menjadi karakteristik atau kebiasaan baik ketika dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari ataupun dalam interaksi formal atau non-formal dengan sesama, bawahan maupun atasan yang pada akhirnya akan memengaruhi pola pikir dan cara dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.

Salah satu dampak positif dari pelaksanaan *cross-function* adalah semakin luasnya wawasan dan sudut pandang pegawai terhadap organisasi. Hal ini didukung dengan jawaban responden berikut *“setiap UE I memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing. Sehingga sangat penting adanya pikiran yang terbuka dan saling memahami antar unit eselon I. Dengan MAUEI maka pertukaran kebaikan/kelebihan antar UE I dapat dilaksanakan.”(Responden 12)*

“Sebelumnya saya merasa UE1 asal saya lah yang terbaik, setelah ditugaskan dalam MAUE1 saya menganggap bahwa sinergi dan kolaborasi UE1 sangat diperlukan untuk perbaikan organisasi ke arah yang lebih baik lagi.” (Responden 13)

2. Implementasi *cross-function* berpengaruh pada persepsi pegawai atas Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil kuantitatif ditemukan bahwa implementasi *cross-function* memengaruhi motivasi kerja pegawai. Adapun pertanyaan terbuka terkait motivasi kerja adalah “Jika terdapat perbedaan tingkat motivasi kerja yang Saudara rasakan, sebutkan hal-hal yang menjadi penyebab perubahan tersebut?”. Hal ini didukung oleh hasil data pertanyaan terbuka (kualitatif) berdasarkan dimensi motivasi kerja yaitu:

a. Regulasi eksternal (*external regulation*)

1) Pekerjaan ini memberikan penghasilan yang diperlukan bagi kehidupan saya (Rata-rata B9 = 3,82).

2) Pekerjaan ini memberikan rasa keamanan finansial bagi saya (Rata-rata B16 = 3,65).

Motivasi ekstrinsik berupa penghasilan dengan dimensi regulasi eksternal (*external regulation*) merupakan isu yang paling sering disebutkan oleh responden, khususnya pegawai yang berasal dari DJP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengalami penurunan motivasi karena tidak adanya peningkatan jumlah penghasilan yang diterima dan bahkan terdapat beberapa responden yang mengalami penurunan penghasilan padahal mendapatkan promosi jabatan. Hal ini juga tergambar dari nilai rata-rata item tidak terlalu tinggi (3,65). Beberapa jawaban responden adalah sebagai berikut.

“Take home pay yang berbeda dengan UE-1 asal. Penghasilan saya justru turun dan harus menghadapi pengeluaran karena lokasi kerja saya berada di luar homebase.” (Responden 14)

“Tukin saya turun lumayan banyak meskipun saya promosi Esel 3 program CF ini.”(Responden 15)

“Unit Eselon I tujuan saya sangat bagus dalam penghargaan terkait penghasilan pegawai sesuai beban tugas yang diterima.” (Responden 16)

“Dalam pemilihan pegawai yang ditugaskan dalam program Mutasi Antar Unit Eselon I yang memiliki potensi penurunan penghasilan/tunjangan kinerja yang lumayan besar seyogyanya dapat mempertimbangkan kondisi keuangan keluarga pegawai tersebut (apakah masih memiliki banyak pinjaman di Bank, biaya hidup yang besar karena tanggungan keluarga banyak), karena pemenuhan kebutuhan keuangan keluarga dari penghasilan rutin dan resmi yang diterima sebagai salah satu kebutuhan dasar berpengaruh kepada motivasi kerja pegawai dan terjaganya integritas pegawai dalam bekerja.” (Responden 17)

b. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik diukur dengan item pertanyaan tertutup B4, B8 dan B15 dengan rata-rata nilai 4,37. Namun, nilai terbesar ada pada item B4 “Saya merasa senang dan terdorong untuk terus belajar hal-hal baru.”

dengan rata-rata 4,66. Hal ini didukung dengan pernyataan responden pada pertanyaan terbuka. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan motivasi karena pegawai merasa penugasan saat ini mendorong pegawai untuk belajar hal baru dan memberikan tantangan tersendiri yang membuat mereka lebih semangat untuk berkerja. Hasil jawaban dari beberapa responden menyatakan hal sebagaimana berikut. *“Motivasi sama saja hanya lebih tinggi saat CF karena banyak tantangan yg harus dihadapi (kompetensi, budaya kerja, dan tuisi baru) dan dikuasai untuk dapat berkontribusi di kantor.”* (Responden 18)

“Saya senang belajar, sehingga penugasan baru memang menjadi tantangan tersendiri yang mengasikkan, apalagi suasana kerja disini sangat hidup, itu sangat membuat betah dan nyaman.” (Responden 19) Namun, terdapat juga responden menyatakan bahwa motivasi kerja menurun karena kurangnya tantangan dalam penugasan yang baru. *“Suasana kerja cenderung statis kurang tantangan karena tidak ada target2 strategis, tunjangan kinerja tidak sepadan dgn risiko pekerjaan saya, jenis pekerjaan kurang sesuai dengan passion.”* (Responden 20)

c. Apresiasi dan Penghargaan

Regulasi nilai dalam diri (*introjected regulation*) adalah motivasi pegawai untuk mendapatkan apresiasi dan penghargaan. Respons kualitatif selaras dengan item pertanyaan B13 *“Saya ingin menjadi "pemenang" dalam hidup.”* dengan rata-rata respons sebesar 4,38 (tinggi). Hasil penelitian menunjukkan respons yang berbeda-beda baik positif atau negatif dan bagaimana organisasi menghargai seorang pegawai menjadi salah satu faktor yang menentukan tingkat motivasi mereka dalam bekerja sebagaimana jawaban responden berikut. *“Unit Eselon I tujuan saya sangat bagus dalam penghargaan terkait penghasilan pegawai sesuai beban tugas yg diterima.”* (Responden 21) *“Tunjangan kinerja, suasana kerja, lokasi kantor, penghargaan oleh atasan.”* (Responden 22)

“Unit lama: Penghargaan organisasi atas ide-ide dan inovasi oleh pegawai sangat kental, pegawai sudah terbiasa dengan perubahan, load pekerjaan tinggi dan terbiasa dengan target dan jatuh tempo.”

Unit baru: kurangnya penghargaan atas ide - ide dan inovasi pegawai, organisasi cenderung statis, atas load pekerjaan tidak terbiasa dengan penyelesaian target dan jatuh tempo.” (Responden 23)

d. Penempatan Pegawai

Peneliti melakukan analisis terhadap urutan pilihan prioritas responden atas beberapa skenario pada saat penawaran promosi. Berdasarkan hasil pengolahan data, ditemukan bahwa 80,55% responden mengutamakan penempatan di *homebase* pada saat menerima promosi jabatan. Temuan yang menarik adalah 18,52% responden menyatakan bersedia menerima promosi jabatan pada unit asal meskipun ditempatkan pada *remote area* dan jauh dari *homebase* dan bahkan ada responden yang memilih untuk tidak menerima promosi jabatan pada unit *cross-function* dan lebih memilih untuk tetap pada jabatan dan unit asal.

Item penempatan pegawai juga sering muncul dalam jawaban

responden sebagai faktor yang mempengaruhi tingkat motivasi kerja karena berhubungan dengan adanya tambahan biaya yang dikeluarkan dan lokasi keluarga inti yang jauh sesuai respons pegawai berikut.

“Pegawai yang CF katanya bisa homebase walaupun dengan tukin turun 30%. Berdasarkan informasi biro SDM pada saat webinar, pegawai yang terpilih CF adalah pegawai yang berkinerja bagus dengan box minimal 7/8. Pada kenyataannya, ada yang mutasi CF tidak homebase dan masih harus kost karena jarak ke kantor tidak bisa ditempuh pulang pergi dalam sehari dan turun pula tukinnya.” (Responden 24)

e. Suasana dan lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang kondusif juga menjadi faktor yang dapat memengaruhi motivasi pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan lingkungan kerja yang kondusif/terbuka dan diterima dengan baik oleh pegawai pada unit tujuan memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dan proses adaptasi yang lebih cepat karena mendapat bantuan dari pegawai lainnya. Jawaban dari responden menunjukkan hal sebagaimana berikut.

“Penghasilan yg lebih rendah di unit baru, suasana kondisi kerja yg tidak nyaman, cara berfikir pegawai di tempat yg berbeda dengan unit lama.” (Responden 25)

“Saya senang belajar, sehingga penugasan baru memang menjadi tantangan tersendiri yang mengasikkan, apalagi suasana kerja disini sangat hidup, itu sangat membuat betah dan nyaman.” (Responden 19) *“lebih guyub dan saya merasa sangat diterima dan disupport ditempat yang baru. Semangat berbagi dan belajar bersama juga tinggi, mulai dari sharing knowledge hal-hal dasar sampai hal yang advance selalu rutin terjadwal.”* (Responden 26)

3. Implementasi cross-function berpengaruh pada persepsi pegawai atas Keterikatan

Analisis keterikatan pegawai terhadap program *cross-function* di Kemenkeu sangat penting untuk memahami dinamika internal organisasi dalam rangka mencapai tujuan reformasi birokrasi. Keterikatan pegawai pada unit tujuan *cross-function* ini tidak hanya mencerminkan komitmen individu terhadap tugas dan tanggung jawab baru, tetapi juga mencakup bagaimana pegawai beradaptasi dengan budaya dan lingkungan kerja yang berbeda.

Sejalan dengan hasil analisis deskriptif atas pertanyaan tertutup yang diajukan kepada responden (analisis kuantitatif) yang menunjukkan bahwa tanggapan responden atas instrumen C7, yaitu “Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna dan tujuan” mendapatkan skor rata-rata tertinggi dengan nilai rata-rata 4.61, diikuti dengan instrumen C1 dan C10 dengan nilai 4.55 dan 4.52 yaitu “Saya merasa semangat ketika bekerja” dan “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan” tergambar juga pada jawaban responden pada pertanyaan terbuka. Analisis atas respons pertanyaan terbuka untuk dimensi keterikatan pegawai adalah sebagai berikut:

a. Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna dan tujuan

(Determinasi)

Artinya, secara keseluruhan, perasaan bahwa pekerjaan memiliki makna dan tujuan berfungsi sebagai pendorong utama keterikatan pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja individu dan keberhasilan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan persepsi bahwa apa yang responden kerjakan pada unit baru sangat penting tidak hanya bagi organisasi tetapi juga negara. Beberapa respons yang mendukung dimensi ini antara lain:

“Perlahan saya timbul lebih "rasa patriotik" dan kagum dengan tempat baru (DJP) bahwa kita berkontribusi 84% lebih di APBN (dulu ditempat asal kerjanya hanya membelanjakan anggaran tanpa tau susahnya ngumpul pundi-pundi penerimaan) memang kita harus lebih efektif dan efisien lagi dalam mengelola keuangan negara dan membantu mengawal penerimaan negara” (Responden 27).

“tingkat keterikatan antar unit asal dan unit cross function adalah sama yaitu sangat terikat karena tujuan sama mengabdikan pada negara” (Responden 28)

Hasil analisis melalui pemahaman yang mendalam mengenai hubungan ini dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program dan dampaknya terhadap keterikatan pegawai pada unit lama maupun unit tujuan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan transformasi organisasi secara keseluruhan.

b. Saya merasa semangat ketika bekerja (Vigorous)

Pernyataan "saya merasa semangat bekerja" memiliki hubungan yang erat dengan tingkat keterikatan pegawai. Semangat bekerja mencerminkan motivasi dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa semangat, mereka cenderung lebih terlibat, berkontribusi secara aktif, dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Beberapa respons yang mendukung dimensi ini antara lain:

“jenis pekerjaan di unit baru lebih menantang dan lebih kompleks dari tuis di unit asal, dan dapat menambah wawasan dan pengembangan diri” (Responden 29).

“Saya memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan baru dan tugas baru namun saya berusaha cepat mengikuti pola kerja di tempat yang baru” (Responden 30)

“Penugasannya sesuai dengan passion saya dan lebih menantang” (Responden 31)

Namun dari respons yang terkumpul terdapat juga respons yang menunjukkan bahwa pegawai lebih merasa bersemangat ketika bekerja di unit asal seperti yang ditunjukkan dari jawaban berikut:

“ingin kembali ke Instansi semula (DJP) pekerjaan lebih focus dan sesuai dengan passion, dan keahlian, cross fungsion untuk menambah pengalaman, dan budaya organisasi”(Responden 32)

Hasil analisis melalui pemahaman yang mendalam mengenai hubungan ini dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program dan dampaknya terhadap motivasi serta kinerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan program Kemenkeu-

Satu secara keseluruhan dan mengurangi silo-silo yang ada.

c. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan (Determinasi)

Ketika pegawai merasa bangga, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen serta ingin memberikan kontribusi lebih terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Beberapa respons yang mendukung dimensi ini antara lain:

“Saya bersedia Cross Function karena ditugaskan, dan saya ingin mengembangkan diri melakukan pekerjaan yang berbeda apakah bisa serta agar antar eselon di kemenkeu bisa bersinergi satu sama lain. Selama ditempatkan di homebase atau kota besar dekat homebase saya bersedia.” (Responden 33)

“Saya bangga dengan unit kerja sy yg sekarang, sy dapat cath up dengan pekerjaan saya...sy sangat diterima di lingkungan saya, dan saya ingin dapat menambah pengalaman serta berkontribusi lebih banyak lagi untuk unit yang sekarang, Insy. sy bisa mejadi bagian dari kemajuan untuk organisasi ini.” (Responden 34)

Secara keseluruhan, rasa bangga terhadap pekerjaan adalah salah satu indikator penting dari keterikatan pegawai yang positif.

Dari hasil analisis jawaban responden kajian ini, juga ditemukan bahwa dalam dimensi keterikatan, 53% responden menjawab persepsi keterikatan dengan unit baru sama dengan unit lama, 35% responden menjawab adanya penurunan persepsi keterikatan pada unit baru bila dibandingkan unit lama, dan 12% responden menjawab ada peningkatan persepsi keterikatan pada unit baru dibandingkan dengan unit lamanya. Sebagian besar alasan responden terkait keterikatan adalah karena pegawai mengikuti program ini hanya sebagai bentuk pemenuhan penugasan semata, ditambah dengan jangka waktu penugasan yang masih belum cukup lama membuat pegawai memiliki persepsi keterikatan yang kurang kuat pada unit tujuan *cross-function*.

Lebih lanjut, hal ini juga didukung oleh jawaban responden atas urutan skenario karier yang dipilih yaitu lebih memilih promosi pada unit asal menjadi prioritas pertama dan kedua dengan hasil respons sebanyak 19% dan 31% pegawai ingin berkarier di unit asal meskipun ditempatkan di area remote. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ketika responden dihadapkan dengan pertanyaan terkait preferensi keinginan untuk ditugaskan kembali ke unit asal, 66% responden menyatakan keinginan untuk kembali ke unit asal sedangkan sisanya 34% responden menyatakan preferensi untuk tetap bertugas pada unit tujuan *cross-function*.

V. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan sebelumnya, pengkaji menyusun beberapa kesimpulan berdasarkan pertanyaan penelitian. Adapun kesimpulan atas kajian akademis ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Terdapat perbedaan persepsi atas budaya kerja yang signifikan antara pegawai yang mengikuti program *cross-function* yang tujuan penugasannya ke DJP dengan pegawai yang tujuan penugasannya keluar

DJP. Berdasarkan hasil analisis kuantitatif, pengkaji menemukan bahwa perbedaan budaya kerja organisasi cukup signifikan. Temuan ini juga diperkuat dari hasil analisis kualitatif. Jawaban responden menunjukkan bahwa masing-masing unit eselon I memiliki budaya kerja yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan utama organisasi.

2. Terdapat perbedaan motivasi kerja yang signifikan antara pegawai yang mengikuti program *cross-function* yang tujuan penugasan ke DJP dengan pegawai yang tujuan penugasan keluar DJP. Faktor motivasi kerja yang berbeda didasarkan pada hasil analisis kuantitatif dan kualitatif yaitu adanya perubahan penghasilan, lokasi penempatan pegawai, keinginan mempelajari hal baru, adanya apresiasi dan penghargaan, dan lingkungan kerja yang kondusif.
3. Terdapat perbedaan keterikatan pegawai yang signifikan antara pegawai yang mengikuti program *cross-function* yang tujuan penugasannya ke DJP dengan pegawai yang tujuan penugasannya keluar DJP. Perbedaan keterikatan ini dipengaruhi oleh faktor bahwa pekerjaannya saat ini mempunyai makna dan tujuan dan adanya rasa semangat/bangga ketika bekerja. Selain itu, pegawai juga merasa tidak terikat pada unit tujuan karena merasa mengikuti program *cross-function* hanya untuk memenuhi penugasan saja dan jangka waktu penugasan pada unit tujuan yang masih relatif singkat.

B. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa terdapat bagian dari penelitian ini yang masih dapat dikembangkan supaya memiliki nilai kebermanfaatan yang lebih baik. Beberapa keterbatasan dari penelitian ini antara lain.

1. Variabel penelitian yang digunakan terbatas pada budaya kerja organisasi, motivasi kerja, dan keterikatan pegawai, sedangkan masih terdapat variabel lain yang perlu diperhatikan yaitu faktor individu seperti keterbukaan atas perubahan, sifat konservatif pegawai atau tingkat adaptasi yang dapat dijadikan sebagai variabel moderasi sehingga penelitian selanjutnya dapat lebih menyeluruh.
2. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini terbatas pada survei yang mencakup pertanyaan tertutup dan terbuka sehingga untuk penelitian berikutnya dapat diperdalam dengan menggunakan metode wawancara dan *focus group discussion* (FGD).
3. Analisis terhadap data penelitian dapat diperdalam dengan menggunakan kategori data sampel yang mempertimbangkan klasifikasi wilayah penempatan kantor responden, misalkan pegawai yang penempatan di wilayah *homebase* dan *non-homebase*.
4. Analisis terhadap data penelitian juga dapat ditambahkan dengan pengujian berdasarkan jenis jabatan responden untuk menunjukkan perbedaan beban kerja dan rentang kendali.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan pada subbab sebelumnya, terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1. Implementasi *cross-function* harus mempertimbangkan *benefit* yang akan

diterima oleh pegawai sejalan dengan prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang *hold harmless* terutama terkait penghasilan yang diterima. Secara teori, kenaikan jabatan yang selaras dengan penambahan beban kerja dan tanggung jawab seharusnya diikuti dengan kenaikan kompensasi namun terdapat pegawai yang meskipun secara jabatan mendapatkan promosi tetapi jumlah penghasilan yang diterima tidak berbeda jauh, atau bahkan mengalami pengurangan. Selain itu, faktor lokasi penugasan pegawai yang ditempatkan jauh dari *homebase* juga berpengaruh yaitu adanya tambahan jumlah biaya yang dikeluarkan menjadi lebih besar. Sehingga, bagi pegawai, program *cross-function* ini dipandang hanya sebagai bentuk penugasan saja dan tidak memberikan nilai lebih. Hal ini sesuai dengan masukan beberapa responden yang menyampaikan supaya organisasi dalam hal ini DJP untuk lebih mempertimbangkan biaya hidup pegawai sebelum menugaskan *cross-function* dan perlunya penjelasan detail “*reward*” yang didapatkan oleh pegawai ketika bersedia *cross-function* termasuk tunjangan atau lokasi penempatan pada unit tujuan serta kepastian karir kedepannya sehingga pegawai tidak kehilangan “*trust*” terhadap organisasi unit asalnya.

2. Organisasi dalam hal ini baik DJP maupun unit tujuan *cross-function* harus mempertimbangkan kesesuaian kompetensi teknis dan *learning journey* pegawai yang merupakan *intellectual capital* organisasi ketika menempatkan yang bersangkutan pada jabatan tujuan. Penempatan pegawai pada tugas dan fungsi yang serumpun perlu dilakukan untuk menghindari berkurangnya motivasi kerja pegawai. Dalam jangka panjang, tingkat motivasi yang rendah akan berdampak pada tidak tercapainya kinerja organisasi sehingga tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui program *cross-function* ini tidak tercapai. Kementerian Keuangan dalam hal ini Biro Sumber Daya Manusia perlu memetakan unit-unit penugasan *cross-function* yang memiliki tugas dan fungsi yang mirip sehingga ketika ditempatkan, pegawai pada unit tujuan dapat langsung menyesuaikan diri dan bekerja secara maksimal karena tidak adanya *competency gap* yang signifikan.
3. Dalam implementasi *cross-function*, DJP seharusnya lebih memperhatikan mekanisme rekrutmen dan mempertimbangkan preferensi dari pegawai apakah bersedia atau tidak mengikuti program *cross-function* karena terdapat beberapa pegawai yang mempunyai preferensi tidak mau mengikuti *cross-function* tetapi tetap ditugaskan oleh organisasi yang pada akhirnya berdampak terhadap rendahnya motivasi pegawai tersebut dalam bekerja. Selain itu, organisasi dalam hal ini DJP ataupun unit eselon I lain yang melaksanakan program *cross-function* diharapkan perlu menyusun panduan pelaksanaan *cross-function* termasuk program-program pembekalan yang dapat digunakan untuk membantu menyiapkan pegawai yang akan di *cross-function*-kan untuk lebih mengenal organisasi ataupun proses bisnis pada unit tujuan sehingga akan memudahkan proses adaptasi terhadap organisasi tujuan. Program pembekalan ini dapat dilakukan melalui pembelajaran dengan metode e-learning, pembelajaran jarak jauh (PJJ) ataupun pendidikan dan pelatihan dasar yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai *cross-function* sesuai dengan unit tujuan masing-

masing.

DAFTAR REFERENSI

- Anugrah, Syam. 2021. Cross Function sebagai New Ways of Working. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn1-tangerang1/baca-artikel/14276/Cross-Function-sebagai-New-Ways-of-Working.html>
- Supangat, Andi. 2007. Statistika dalam Kajian Deskriptif, Inferensi dan Nonparametrik. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Daniel Sherman, J., Berkowitz, D. and Souder, W.E., 2005. New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management. *Journal of product innovation management*, 22(5), pp.399-411.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, pp.147-160.
- Frumkin, P. and Galaskiewicz, J., 2004. Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), pp.283-307.
- Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Shout-Western: Cengage Learning.
- Hasan, et. al. 2020. Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach. *Wacana*. Vol. 23 (4). Hal. 235-247.
- Hofstede, G., 1980. Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), pp.15-41.
- Kahn, W., & Heapy, E. D. (2014). Relational context of personal engagement at work. In *Employee engagement in theory and practice* (C.Truss, pp. 163- 179). Abingdon: Routledge.
- Kahn, W., & Heapy, E. D. (2014). Relational context of personal engagement at work. In *Employee engagement in theory and practice* (C.Truss, pp. 163-179). Abingdon: Routledge.
- Martin, J. and Siehl, C., 1983. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), pp.52-64.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6 (6) pp.16-19.
- Mehrabani, S.E. and Mohamad, N.A., 2011. Succession planning: A necessary process in today's organization. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(5), p.371.
- Mohammed, Omar Ababneh. 2020. *The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values*. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Muramatsu, R., Miyazaki, H. and Ishii, K., 1987. A successful application of job enlargement/enrichment at Toyota. *IIE Transactions*, 19(4), pp.451-459.

- Muslimah, H. (2021) Mengenal internal job vacancy Kementerian Keuangan, Mengenal Internal Job Vacancy Kementerian Keuangan. Available at: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-lampungbengkulu/baca-artikel/14034/Mengenal-Internal-Job-Vacancy-Kementerian-Kuangan.html> (Accessed: 25 February 2024).
- Piercy, N., Phillips, W. and Lewis, M., 2013. Change management in the public sector: the use of cross-functional teams. *Production Planning & Control*, 24(10-11), pp.976-987.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L., 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Sari, Ayutia Nurita, 2023. Kebijakan Mutasi Cross-Function Sebagai Bagian Dari Implementasi Kemenkeu Satu. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15825/Kebijakan-Mutasi-Cross-Function-Sebagai-Bagian-Dari-Implementasi-Kemenkeu-Satu.html>
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(1). <https://doi.org/10.52353/ama.v11i1.160>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schaufeli, et. al. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 701- 716.
- Sheridan, K. 2012. *Building a Magnitic Culture*. NewYork: McGraw-Hill, Inc.
- Sugiyono, 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Swink, M. and Schoenherr, T., 2015. The effects of cross-functional integration on profitability, process efficiency, and asset productivity. *Journal of Business Logistics*, 36(1), pp.69-87.
- Troy, L.C., Hirunyawipada, T. and Paswan, A.K., 2008. Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), pp.132-146.
- Wilson, J.Q., 2019. *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. Hachette UK, p.91.
- Williams, M.A., 1970. Reference groups: A review and commentary. *The Sociological Quarterly*, 11(4), pp.545-554.