



PEMANFAATAN DATA ANALITIK DALAM KEPEGAWAIAN: STUDI HRIS DAN STATISTIK PEGAWAI KEMENTERIAN KEUANGAN

Anies Said Basalamah

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Indonesia, Email: asbasalamah@kemenkeu.go.id

INFO ARTIKEL

SEJARAH ARTIKEL
Diterima Pertama
18 April 2023

Dinyatakan Dapat Dimuat
6 Desember 2023

KATA KUNCI:

Data Analitik
HR Analytics
Preferensi Pelatihan Pegawai

ABSTRAK

Penelitian deskriptif ini berupa eksplorasi data HRIS dan Statistik Pegawai serta survei menggunakan kuesioner terkait preferensi pelatihan dan *short course* yang dilakukan di Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial (KM) maupun di luar negeri (*executive training*). Hasilnya menunjukkan adanya HR *analytics* meskipun baru pada fase yang paling sederhana karena analisis data dalam laporan bulanan Statistik Pegawai sifatnya hanya berfungsi administratif saja berupa pengumpulan data dan statistik deskriptif sederhana karena analisis diagnostik, prediktif ataupun preskriptif belum dilakukan. Sedangkan survei terhadap pegawai menunjukkan bahwa dari 2.729 responden yang sudah diases atau dari 9.438 total responden, masing-masing hanya 7 dan 30 responden saja yang sama sekali tidak memiliki preferensi kompetensi berdasar Permenpan 38/2017 maupun PMK 219/2017. Selebihnya memilih satu atau kombinasi dari berbagai kompetensi berdasar peraturan tersebut, di samping menunjukkan seluruh jenis kompetensi menurut kedua peraturan tersebut dapat dilakukan Pusdiklat KM kepada seluruh pegawai, termasuk pejabat eselon I dan II yang masih memiliki *gap competency*.

This descriptive research explores HRIS data and Employee Statistics as well as surveys of MoF employees related to training preferences and short courses when conducted at Leadership and Managerial Training Center (LM TC) or overseas executive training. The results show that there are HR analytics although only at the simplest phase because Employee Statistics analysis is only for administrative functions in the form of data collection and simple descriptive statistics. Diagnostic, predictive or prescriptive analyzes have not yet been performed. Meanwhile, the survey showed that out of assessed 2,729 respondents or out of 9,438 total respondents, only 7 and 30 respondents, respectively, had no competency preferences based on either Permenpan 38/2017 or PMK 219/2017. The rest chose one or more competencies based on these regulations, in addition to demonstrating all of these competencies can be done by LM TC for all employees, including echelon officials who still have competency gaps.

1. PENDAHULUAN

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) sejak pencaangan Reformasi Birokrasi secara massif pada tahun 2009 semakin banyak melaksanakan digitalisasi di seluruh aspek proses bisnisnya. Tidak terkecuali bidang pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Data kepegawaian dalam HRIS yang dikelola Biro SDM semakin tahun berisi semakin lengkap, dan *link* yang ada semakin melebar ke bidang-bidang lain yang selama ini dikelola secara mandiri oleh unit eselon I yang berbeda. Adaptasi Corpu sebagai strategi pembelajaran pada tahun 2015 serta pandemi virus korona sejak 2020 semakin mengakselerasi target pemanfaatan komputer untuk pembelajaran, sehingga sampai dengan Mei 2022 belum ada lagi pelatihan yang dilakukan secara luring karena seluruhnya dibuat dalam bentuk pelatihan jarak jauh (PJJ) secara daring dan sebagian lainnya dalam bentuk *e-learning*.

Banyaknya data digital tersebut memerlukan pengelolaan secara benar agar tidak hanya satu kebutuhan satu data. Di lingkungan Kemenkeu data analitik khususnya dalam pengelolaan SDM belum ada aturannya, sehingga perlu diteliti seperti apa situasinya dan siapa saja yang bisa berperan dalam data analitik SDM tersebut. Untuk mengetahui apa saja yang dapat dimanfaatkan dari digitalisasi di Kemenkeu khususnya dalam kaitannya dengan data kepegawaian serta mengetahui *gap competency* untuk pelatihan yang dapat dilaksanakan sendiri maupun *Executive Training* (ET) ke luar negeri, perlu dilakukan penelitian.

Di sisi yang lain, *short courses* di luar negeri bagi pejabat eselon I dan II dengan nama ET sejak 2013 dilaksanakan oleh Bidang Manajemen Beasiswa Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial (Pusdiklat KM). Jumlah peserta ET sejak 2013 hingga sebelum adanya pandemi covid adalah seba-

nyak 186 orang dengan sekitar 30 jenis pelatihan yang telah diikuti baik pengambilan keputusan, manajemen (kinerja, risiko, aset, hutang, krisis atau manajemen strategis), *leadership*, transformasi digital, negosiasi ataupun perpajakan. Beberapa pelatihan dalam ET juga dilakukan Pusdiklat KM sendiri dari mulai pelaksana hingga pejabat eselon III. Dengan jumlah peserta yang selama tujuh tahun hanya 186 (rata-rata ± 25 orang per tahun) sedangkan jumlah pejabat eselon I dan II Kemenkeu sekitar 250 orang, maka diperlukan sembilan tahun sekali untuk bisa mengikuti ET kembali.

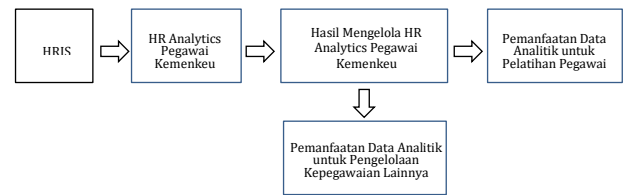
Apabila kebutuhan akan pelatihan bagi pejabat eselon I dan II ini sebagian dapat dipenuhi dan dilaksanakan sendiri oleh Pusdiklat KM, maka kebutuhan akan pelatihan bagi pejabat eselon I dan II dapat diikuti oleh lebih banyak peserta. Dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh Biro SDM untuk meningkatkan kualitas *HR Analytics* yang sudah ada serta untuk memberi rekomendasi kepada Pusdiklat KM untuk memberi pelatihan sesuai *gap competency* pegawai termasuk dalam mengirimkan pejabat eselon I dan II dalam mengikuti ET serta memanfaatkan Widyaiswara Utama BPPK untuk dapat melaksanakan pelatihan sesuai Permenpan Nomor 42 tahun 2021 tanpa harus dibatasi pada Pusdiklat atau Balai Diklat dimana Widyaiswara Utama bekerja. Dengan demikian pelatihan dapat lebih efektif sesuai kebutuhan pegawai dan sekaligus dapat mengurangi kesulitan Widyaiswara Utama dalam memenuhi angka kredit.

Dari bermacam data kepegawaian dalam sistem yang dimiliki Kemenkeu maka dapat diketahui ketersediaan data yang diperlukan menurut manajemen SDM. Secara lebih spesifik, dari hasil asesmen dapat diketahui *gap competency* seluruh pegawai (lihat Tabel 3 pada Lampiran), dan dari data ini Pusdiklat KM dapat mengembangkan program sesuai kebutuhan setiap pegawai, termasuk oleh Bidang Manajemen Beasiswa untuk mengirimkan pejabat eselon I dan II mengikuti ET. Dengan demikian pelatihan akan lebih tepat sasaran. Dengan diketahuinya berbagai faktor tersebut maka dapat menjawab pertanyaan riset sebagai berikut:

- a. Jenis-jenis pelatihan berbasis kompetensi apa saja yang dapat dikembangkan untuk pegawai termasuk pejabat eselon I dan II melalui program ET serta yang dapat dilaksanakan sendiri oleh Pusdiklat KM?
- b. Bagaimana cara memanfaatkan *data analytics* dalam database kepegawaian?

Kerangka pemikiran untuk menjawab kedua pertanyaan penelitian tersebut tampak pada Gambar 1 yang menunjukkan keterkaitan antara database kepegawaian sebagai dasar untuk melakukan analitik kepegawaian dengan rencana pelatihan bagi pegawai berdasarkan hasil analitik tersebut. Data yang diteliti berasal dari HRIS dan Statistik Pegawai yang dikelola Biro SDM, sedangkan data terkait kompetensi bahasa Inggris yang menjadi salah satu persyaratan untuk dapat mengikuti *short course* di luar negeri diperoleh dari kuesioner kepada pegawai melalui Kemenkeu Forms. Dari kuesioner penelitian responden diminta mengungkapkan preferensi pelatihan dan kompetensi bahasa untuk kemudian dibandingkan dengan *gap competency*

untuk mengetahui kesamaan dan atau perbedaannya.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian
Idealnya yang menjadi preferensi responden adalah yang dibutuhkan sesuai dengan hasil asesmen.

2. RUANG LINGKUP DAN BATASAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini data yang akan diteliti adalah berbagai *field* dalam aplikasi HRIS yang dikelola Biro SDM, Statistik Pegawai per 1 Juli 2022 yang diterbitkan Biro SDM, data hasil asesmen dalam aplikasi HRIS, *gap competency* serta jawaban kuesioner dari responden. Hal-hal yang ditanyakan dalam kuesioner terlampir didasarkan pada Permenpan Nomor 38 tahun 2017, PMK Nomor 219 tahun 2017 (yaitu 23 kompetensi manajerial) serta topik-topik yang biasa ditawarkan Bidang Manajemen Beasiswa kepada unit eselon I ketika menawarkan program ET. Tidak tertutup kemungkinan ada hal-hal lain yang tidak dicakup dari ketiga sumber tersebut padahal sebenarnya juga diperlukan oleh pegawai Kemenkeu. Untuk menutupi keterbatasan tersebut, dalam kuesioner juga disertakan pertanyaan terbuka agar responden menuliskan kompetensi apa lagi yang mereka perlukan.

Mengingat lingkup kepegawaian ini sangat luas seperti bisa dikategorikan berdasar jenis kelamin, pangkat, struktural-fungsional, jenjang jabatan, pusat-unit vertikal dan sebagainya, maka dalam penelitian ini akan lebih difokuskan pada keterkaitannya dengan hasil asesmen dan *gap competency* yang dapat dikembangkan Pusdiklat KM baik oleh Bidang Pengelolaan Pembelajaran Manajerial maupun oleh Bidang Manajemen Beasiswa untuk mengikuti ET.

3. KERANGKA TEORETIS

3.1. Data Analitik dan *Human Resource (HR)*

Analytics

Frankenfield (2021) mendefinisikan data analitik sebagai sebuah sains yang menganalisis data mentah untuk membuat simpulan menggunakan teknik, proses dan algoritme tertentu yang memudahkan untuk digunakan karena dapat menggambarkan secara jelas mengenai dimana posisi saat ini, saat sebelumnya dan ke mana seharusnya berada. Sebagai sebuah sains, data analitik merupakan bidang studi yang sangat luas yang mencakup empat jenis yang utama sebagai berikut (Frankenfield, 2021):

- a. Analitik deskriptif, yang membantu menjawab pertanyaan tentang apa yang terjadi atau kinerja masa lalu seperti melacak keberhasilan atau kegagalan.
- b. Analitik diagnostik, yang membantu menjawab pertanyaan tentang mengapa sesuatu terjadi. Jenis data analitik ini melengkapi analitik deskriptif dengan

menggal lebih dalam untuk menemukan apa yang menjadi penyebab sehingga dapat diketahui mengapa mereka menjadi lebih baik atau lebih buruk.

- c. Analitik prediktif, yang membantu menjawab pertanyaan mengenai apa yang akan terjadi di masa depan. Jenis data analitik ini menggunakan data historis untuk mengidentifikasi tren dan menentukan apakah tren tersebut cenderung berulang sehingga dapat diprediksi mengenai apa yang mungkin terjadi di masa depan.
- d. Analitik preskriptif, yang membantu menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan. Jenis data analitik ini menggunakan pemahaman dari analitik prediktif, keputusan berdasarkan data yang banyak atau besar (*big data*) sekalipun dapat dibuat secara lebih tepat dalam menghadapi ketidakpastian. Dengan menganalisis masa lalu, kemungkinan hasil yang berbedapun dapat diperkirakan atau diprediksi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa sebagai sebuah sains, data analitik merupakan gabungan dari ilmu tentang teknologi informasi karena menggunakan bahasa mesin, ilmu statistik seperti untuk mengetahui kecenderungan dan regresi, serta ilmu tentang bisnis dari penggunaannya karena data hasil analisis tersebut perlu disajikan sedemikian rupa agar dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian organisasi yang menggunakan data analitik tersebut dapat sukses dalam proses bisnisnya karena data analitik dapat mengoptimalkan efisiensi di berbagai bidang sehingga kinerja menjadi lebih baik (Frankenfield, 2021) meskipun bukan tidak ada kendala dalam mengelola *HR analytics* (Dahlbom et al., 2020).

Sementara itu Bauer et al. (2021) mendefinisikan *HR Analytics* sebagai suatu proses “pengumpulan, analisis, interpretasi dan pelaporan data terkait orang untuk tujuan meningkatkan pengambilan keputusan, mencapai tujuan strategis, dan mempertahankan keunggulan kompetitif” atau untuk meningkatkan hasil usaha (Ferrari dan Green, 2021). Fitz-enz dan Mattox (2014) menyatakan bahwa pada dasarnya analitik terhadap orang (*people analytics* atau *human capital analytics*) adalah perangkat komunikasi yang menyatukan data dari sumber yang berbeda, seperti survei, catatan, dan operasi, untuk melukiskan gambaran yang kohesif dan dapat ditindaklanjuti tentang kondisi saat ini dan kemungkinan masa depan sebagai suatu pendekatan berbasis bukti untuk membuat keputusan yang lebih baik.

Data analitik terkait kepegawaian (*HR analytics*) juga dapat dilakukan sesuai kebutuhan manajemen. Ferrari dan Green (2021) membagi tahapan perkembangan atau fase *HR analytics* berdasarkan kebutuhan manajemen, maka analisis terhadap data kepegawaian dapat dilakukan menjadi sebagai berikut:

- a. Periode penemuan (*discovery*) dari tahun 1910 – 2010, yaitu penggunaan analisis data untuk tujuan efisiensi dan meningkatkan kecepatan produksi serta melakukan fungsi administratif mengumpulkan data, membuat statistik, mendiagnosa laporan dan aktivitas bisnis dan jarang untuk melakukan

analisis yang sifatnya kompleks (Ferrari dan Green, 2021). Dengan pola pikir pada periode ini maka apabila kondisi yang disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) bahwa sekitar 30 persen Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak melakukan pekerjaan mereka selama diberlakukannya sistem bekerja dari rumah (Sulaeman, 2022; Darmawan, 2022), maka data seluruh pegawai yang tidak produktif tersebut bisa digunakan untuk, misalnya, memutuskan bagi pegawai tersebut untuk pensiun dini atau dimutasi ke tempat yang kekurangan pegawai. Dengan cara ini efisiensi dapat dipertahankan dan tidak melukai ASN yang tetap bekerja dengan baik.

- b. Periode realisasi dari tahun 2010 – 2015 yaitu akibat munculnya krisis keuangan global pada tahun 2008 yang membuat orang menyadari bahwa data analitik memang krusial dan tim-tim yang ditugaskan sering berfokus pada pekerjaan-pekerjaan analitis prediktif yang kompleks serta bisa mencakup apa saja “mulai dari pelaporan, dasbor, dan permintaan data hingga program analitik lanjutan yang sangat kompleks” (Ferrari dan Green, 2021). Meski periodenya berubah, pengguna *HR analytics* tidak berarti menghilangkan penggunaan pada periode sebelumnya karena organisasi masih tetap tidak jauh dari pelaporan (Ferrari dan Green, 2021).
- c. Periode inovasi dari tahun 2015 – 2020 yaitu dengan kebutuhan CEO untuk memodernisasi pegawai mereka dalam menanggapi permintaan pasar. Selain itu, organisasi yang memiliki fungsi *HR analytics* yang kuat adalah yang lebih menekankan pada masalah bisnis dan bukan pada data meski organisasi ini secara aktif membangun budaya berbasis data (Ferrari dan Green, 2021).
- d. Periode penghargaan dari tahun 2020 – 2025 yaitu dengan semakin berharganya berbagai hal yang dapat disajikan oleh *HR analytics*, mereka yang bekerja sebagai profesional *HR analytics* juga meyakini kalau *HR analytics* dapat mendorong pertumbuhan bisnis, terlebih dalam situasi covid pada periode ini. Bagi *Chief Human Resource Officer* (CHRO) sebuah perusahaan, informasi seperti yang dikemukakan Kepala BKN berarti indikasi yang kuat bahwa perusahaan atau organisasi tidak memerlukan 30 persen pegawai semacam itu. Jika proses bisnis tetap dapat berjalan, maka perusahaan atau organisasi dapat menghemat sekitar sepertiga dari gaji pegawai. Jika yang tidak diperlukan tersebut terkait dengan pekerjaan tertentu, maka jenis pekerjaan ini bisa dijadikan target otomatisasi.

Selain itu Waters et al. (2018) mengutip Josh Bersin yang mengembangkan model kematangan *HR analytics* yang banyak digunakan mencakup empat level atau tingkatan, dimana masing-masing level mewakili peningkatan kompleksitas dalam jenis analitik yang digunakan. Level 1 dan 2 adalah bentuk lain dari pelaporan SDM dimana level 1 adalah *operational reporting* dan level 2 *advanced reporting*, yang menggunakan data untuk memahami apa yang terjadi di masa lalu (dan mungkin alasannya) dan dibuat secara rutin. Level 3

adalah *strategic analytics*, dimana analisis dilakukan dalam bentuk model sebab-akibat dengan maksud untuk menjelaskan mengapa sesuatu terjadi. Sementara itu pada level 4, *predictive analytics*, analisis dilakukan untuk membuat prediksi dan menggunakan prediksi tersebut untuk perencanaan masa depan.

Sementara itu VanWieren (2017) menyebutkan adanya tujuh jenis analisis yang dapat dilakukan yaitu kepastian (*certainty*), cakupan (*coverage*), kelengkapan (*completeness*), konsistensi (*consistency*), mutakhir-tidaknya data (*currency*), umum-tidaknya data (*commonality*) dan peluang (*chance*). Sedangkan Edwards dan Edwards (2016) menggunakan model penelitian multi variasi untuk mengaitkan antara data kepegawaian yang satu dengan data kepegawaian lainnya serta untuk membuat prediksi mengenai pegawai atau calon pegawai yang akan diangkat.

3.2. Studi Terdahulu

HR analytics adalah bidang yang sangat banyak diteliti bahkan hingga tahun ini. McCartney dan Fu (2022) menjelaskan mengenai “mengapa, bagaimana dan kapan *HR analytics* mengarah pada peningkatan kinerja organisasi dan mengungkap mekanisme di mana peningkatan kinerja ini terjadi.” Sedangkan Liu et al. (2020), Jabir et al. (2019) dan Mohammed (2019) menjelaskan perkembangan dalam manajemen SDM dewasa ini yang terintegrasikan dengan pengolahan data dan informasi yang merestrukturisasi lingkungan kerja dan menjadi bagian yang sangat diperlukan dalam pengelolaan organisasi akibat implikasi *HR analytics* dalam pengambilan keputusan atau bahkan sebagai peta jalan untuk pengambilan keputusan sehingga diperoleh keunggulan bersaing (Gurusinghe et al., 2021). Fabbri et al. (2019) menghubungkan *HR analytics* dengan sikap dan perilaku kerja pegawai mengingat digitalisasi di lingkungan kerja semakin massif sebagaimana dialami di lingkungan Kemenkeu.

Barbar et al. (2019) memanfaatkan *HR analytics* sebagai strategi pelatihan dan pengembangan pegawai. Empat hipotesis yang diuji semua terbukti dalam penelitian mereka, yaitu adanya hubungan antara penggunaan *HR analytics* dalam bisnis besar dengan pengembangan keterampilan karyawan; adanya hubungan antara penggunaan *HR analytics* di bisnis yang lebih tua dengan pengembangan keterampilan karyawan; adanya hubungan antara penggunaan *HR analytics* dalam bisnis besar dengan retensi karyawan; serta adanya hubungan antara penggunaan *HR analytics* di bisnis yang lebih tua dengan retensi karyawan. Terkait dengan retensi karyawan, Singh et al. (2022) juga menyebutkan hal yang sama, hanya saja dalam penelitian Singh et al. (2022) kaitannya dengan *big data* dan analisis prediktif. Sedangkan penelitian Wooten (1993) mengenai hubungan pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan menunjukkan manfaat model ini untuk digunakan dalam rekrutmen maupun pelatihan pegawai.

Berdasarkan pemahaman dari berbagai penelitian tersebut dalam penelitian ini dapat diketahui apakah basis data kepegawaian sudah dimanfaatkan dalam

kaitannya dengan *HR analytics*, dan jika ya sudah sampai pada tingkatan apa seperti dituangkan dalam pertanyaan riset pertama. Dari data tersebut selanjutnya dapat dipetakan jenis-jenis pelatihan berbasis kompetensi apa saja yang dapat dikembangkan untuk pegawai Kemenkeu termasuk pejabat eselon I dan II baik untuk *ET* atau yang dapat dilakukan sendiri oleh Pusdiklat KM seperti dituangkan dalam pertanyaan riset yang kedua.

4. METODE PENELITIAN

4.1. Model Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan mengumpulkan kategori data (*fields*) dan data hasil asesmen pegawai Kemenkeu dalam HRIS yang dikelola Biro SDM serta data dalam Statistik Pegawai yang dibuat Biro SDM secara bulanan. Dari sisi keseluruhan data pegawai maka penelitian ini berfokus pada klaster pegawai yang sudah diases. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif berupa eksplorasi data, korelasi dan survei menggunakan kuesioner karena permasalahan yang diteliti terstruktur dan jelas (Ghauri, et al., 2020) yaitu untuk mengeksplorasi dan mengklarifikasi apa yang ada dalam HRIS dan yang belum ada menurut teori manajemen SDM. Sedangkan pendekatan kuantitatif dilakukan karena selain data-nya dapat dikuantifikasikan (Hair et al., 2020) juga untuk mengikhtisarkan informasi yang terkait dengan karakteristik pegawai Kemenkeu.

Selain itu, penelitian ini juga menanyakan kepada pegawai mengenai preferensi pelatihan dan *ET* apabila dilakukan oleh Pusdiklat KM sendiri di samping yang di luar negeri. Dalam kuesioner ini juga ditanyakan preferensi penggunaan bahasa pengantar yang digunakan dalam pelatihan untuk mengetahui alternatif pengiriman pegawai untuk mengikuti *ET* di luar negeri. Selain itu, tempat pelatihan juga ditanyakan apakah jika sudah memungkinkan untuk dilakukan secara luring akan dilakukan di Jakarta atau luar Jakarta. Metode yang digunakan adalah survei menggunakan kuesioner yang dikirimkan kepada seluruh pegawai menggunakan Kemenkeu Forms yang hasilnya sudah dengan format file Excel sehingga pengolahan dan analisis data menjadi lebih cepat. Karena itu sensus tidak menjadi masalah dan responden telah mengisi kuesioner dalam waktu dua minggu. Meski demikian, jumlah populasi yang sudah mengikuti *assessment center* menurut pegawai Biro SDM adalah 14.304 dengan penjelasan pejabat eselon I dan II yang mengikuti seleksi pemilihan jabatan secara terbuka dianggap belum mengikuti *assessment center* meski yang dilakukan asesor dalam seleksi pemilihan jabatan secara terbuka tidak jauh berbeda.

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan dua cara. Pertama adalah dengan menanyakan kepada Biro SDM mengenai kategori data pegawai (*fields*) yang ada dalam HRIS. Cara ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan riset yang kedua yaitu jenis-jenis data kepegawaian apa saja yang tersedia di Kemenkeu. Selanjutnya data ini dibandingkan dengan data pegawai menurut teori manajemen SDM. Selain itu peneliti juga mena-

nyakan kepada Biro SDM hasil asesmen atas 14.304 pegawai serta standar kompetensi jabatan (SKJ) masing-masing. Cara kedua adalah dengan survei melalui Kemenkeu Forms (<https://forms.kemenkeu.go.id/survey/952>) menggunakan kuesioner terlampir.

Dari kedua cara ini dapat diketahui jenis pelatihan apa yang paling sesuai dengan kebutuhan pegawai serta preferensi mereka, sehingga dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan riset yang pertama yaitu jenis-jenis pelatihan berbasis kompetensi apa saja yang dapat dikembangkan termasuk untuk pejabat eselon I dan II baik untuk ET atau yang dapat dilaksanakan sendiri oleh Pusdiklat KM.

4.2. Jenis dan Sumber Data

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, kuesioner terlampir berisi pernyataan-pernyataan yang diajukan untuk mengetahui berbagai data yang tidak tersedia dalam database tetapi diperlukan untuk menentukan jenis-jenis pelatihan berbasis kompetensi apa saja yang dapat dikembangkan untuk pegawai termasuk untuk ET di luar negeri atau yang dapat dilakukan sendiri oleh Pusdiklat KM. Sementara itu data statistik kepegawaian sebagian besar sudah tersedia di situs Biro SDM yang dapat diakses oleh seluruh pegawai Kemenkeu melalui sistem informasi kepegawaian Kemenkeu, sedangkan data dari laporan hasil *assessment center* untuk masing-masing pegawai (dalam HRIS disebut Laporan Individual Assessment Center) diperoleh dari pegawai Biro SDM menggunakan Nota Dinas Kepala Pusdiklat KM kepada Kepala Biro SDM. Data yang diperoleh peneliti tidak menyebutkan siapa nama masing-masing pegawai yang memiliki *gap competency* melainkan dalam bentuk ikhtisar mengenai kompetensi apa saja yang masih ada perbedaan antara hasil *assessment center* dengan SKJ.

Dilihat dari sumber datanya, penelitian ini dilakukan langsung terhadap klaster pegawai Kemenkeu yang telah diases sehingga berupa data primer. Meski demikian, karena responden diketahui berdasarkan data yang disampaikan Biro SDM Kementerian Keuangan, maka data penelitian ini juga bersifat sekunder.

4.3. Analisis Data

Meskipun penelitian ini bersifat kuantitatif, akan tetapi data yang dihasilkan bukanlah angka, sehingga analisis yang dilakukan hanya bersifat deskriptif. Selain itu analisis juga dilakukan dalam bentuk perbandingan atau korelasi dengan data yang biasanya ada dalam database pegawai. Sementara itu perbandingan dengan teori manajemen SDM dilakukan dengan membandingkan dengan referensi manajemen SDM seperti Dessler (2020), Marchington et al. (2021) atau Torrington et al. (2021).

Analisis dalam bentuk *HR Analytics* dilakukan dalam bentuk penggabungan, perbandingan dan korelasi antara *field* yang satu dengan satu *field* atau lebih *field* yang lain sesuai dengan teknik yang biasa dilakukan dalam *HR Analytics* sebagai suatu proses sesuai dengan definisi Bauer et al. (2021) dan beberapa cara yang dicontohkan juga oleh Bauer et al. (2021) memakai pro-

gram Microsoft Excel atau dalam bentuk kasus seperti dibahas Edwards dan Edwards (2016). Sementara itu analisis data hasil kuesioner dilakukan dengan metode deskriptif tanpa pengujian statistik karena hanya menjelaskan demografi responden dan preferensi mereka.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Kuesioner Peminatan

Dalam rangka melakukan analisis atas kebutuhan diklat, penelitian ini juga menggunakan metode survei kepada seluruh pegawai melalui jaringan intranet Kemenkeu Forms yang pengumpulan datanya dilakukan mulai tanggal 8 hingga 20 Agustus 2022. Dalam survei ini responden yang menjawab belum mengikuti *assessment center* tidak dianalisis karena tidak ada datanya dalam aplikasi HRIS untuk diperbandingkan.

Dalam kurun waktu dua minggu, responden yang masuk sebanyak 9.438 tetapi 3.305 yang diteliti lebih lanjut karena 6.132 orang belum pernah mengikuti *assessment center* dan satu orang yang sudah mengikuti *assessment center* ternyata bukan PNS Kemenkeu. Selain itu, penelusuran lebih lanjut terhadap 3.305 responden tersebut ternyata dari yang menjawab sudah mengikuti *assessment center* ini 576 responden berpendidikan SLTA, D1 atau D3 dengan pangkat/golongan II/a hingga II/d yang menurut kebijakan Kemenkeu belum dilakukan asesmen. Karena itu dari 3.305 orang tersebut 576 diantaranya juga tidak diteliti lebih lanjut sehingga menjadi 2.729 responden. Tabel 2 pada Lampiran merinci demografi seluruh responden.

Ke 2.729 responden tersebut mewakili seluruh jenjang jabatan yang ada di Kemenkeu kecuali eselon I yaitu 5 responden berasal dari pejabat eselon II, 157 responden eselon III, 1.260 responden eselon IV, 374 responden pejabat fungsional, dan 933 responden berasal dari pelaksana. Demikian pula dengan tingkatan pendidikan, yang mencakup seluruh jenjang yaitu SLTA/D 1/D 3, S 1/D 4, S2 dan S3 dengan beragam jurusan dan sekolah atau perguruan tinggi. Dengan populasi pegawai Kemenkeu yang telah mengikuti asesmen sebanyak 14.304 orang (lihat Tabel 3 pada Lampiran), maka *response rate* dalam penelitian ini adalah sebesar 18% yang jauh lebih tinggi dari *response rate* untuk survei *online* sebesar 5% – 10% untuk responden yang besarnya paling sedikit 500 (Fosnacht et al., dalam Wu et al., 2022). Meskipun demikian, 2.729 responden tersebut berasal dari sepuluh unit eselon I saja tanpa diikuti pegawai Inspektorat Jenderal.

Terkait informasi asal responden (pegawai pusat, Kantor Wilayah atau Lainnya) banyak responden yang tidak mengetahui kalau Kantor Pelayanan itu berada di bawah Kantor Wilayah sehingga menuliskan kategori Lainnya padahal seharusnya memilih Kantor Wilayah. Karena hampir 2.000 responden menajapwab Lainnya sehingga terlalu banyak yang harus diuji silang dengan data kantor asal mereka, maka unit asal tersebut tidak akan diteliti lebih lanjut sebagai *remedial* (Hair et al., 2019).

Dari jawaban responden mengenai preferensi pelatihan, 1.994 responden menjawab dalam negeri, 358 menjawab luar negeri, dan 377 menjawab dalam nege-

ri dan luar negeri. Yang menjawab dalam negeri umumnya yang berpendidikan S1/ D4 atau lebih rendah serta yang berpendidikan S2 dan S3 dalam negeri, sedangkan yang berpendidikan S2 luar negeri hanya 18 orang yang memilih preferensi pelatihan di dalam negeri, dan yang berpendidikan S3 luar negeri 5 responden memilih pelatihan luar negeri dan dua orang lainnya memilih dalam negeri atau luar negeri. Tiga responden S3 dalam negeri memilih preferensi pelatihan di dalam negeri dan 2 responden memilih luar negeri. Dilihat dari sisi ini, sepertinya bahasa yang selama ini digunakan oleh *provider* program ET Pusdiklat KM bukan kendala. Dari 12 responden yang berpendidikan S3, hanya dua orang yang memilih Bahasa Indonesia sebagai bahasa pengantar, dan keduanya adalah lulusan Dalam Negeri. Sepuluh responden lainnya memilih Bahasa Inggris atau bahasa lainnya.

Pola yang hampir sama terjadi pada lulusan S2. Dari 1.189 responden yang berpendidikan S2, hanya 119 responden yang memilih preferensi Bahasa Indonesia, dan hampir semuanya lulusan dalam negeri dan hanya 5 responden lulusan luar negeri yang memilih preferensi pelatihan dengan Bahasa Indonesia. Akan tetapi rupanya responden yang memilih bahasa asing lainnya juga mencakup mereka yang berasal dari lulusan dalam negeri, sehingga merupakan alternatif tempat pelatihan bagi Pusdiklat KM untuk menyediakan pelatihan dengan bahasa pengantar selain Bahasa Inggris seperti pilihan sebagian dari responden ini yaitu mereka juga memilih bahasa pengantar lainnya seperti Bahasa Jepang, Bahasa Korea, Bahasa Arab jika pelatihan dilakukan di Timur Tengah dan Bahasa Mandarin.

Pola yang sama juga terjadi pada mereka yang berpendidikan S1/D4. Dari 1.285 responden, hanya 136 responden yang memilih preferensi pelatihan berbahasa Indonesia. Sebanyak 1.149 responden memilih Bahasa Inggris, Bahasa Inggris dan Bahasa Asing Lainnya serta Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia. Lima diantaranya memilih preferensi Bahasa Jepang dan Bahasa Mandarin.

Terkait preferensi kompetensi yang ingin didalami responden, dari 2.729 responden, hanya 30 responden saja yang sama sekali tidak memiliki preferensi kompetensi berdasar Permenpan Nomor 38 tahun 2017 maupun berdasar PMK 219/2017, dan hanya 3 responden saja yang memilih preferensi lain selain dari kompetensi berdasar Permenpan Nomor 38 tahun 2017 maupun PMK 219/2017 yaitu masing-masing memilih Memimpin *Task Force Team*, *Transformational Leadership* dan Manajemen Risiko. Kompetensi *Transformational Leadership* dan Manajemen Risiko merupakan pelatihan rutin di Pusdiklat KM dan Pusdiklat Keuangan Umum, sedangkan Memimpin *Task Force Team*, Pusdiklat KM telah memiliki materi *open access* meski tidak dengan nama *task force* melainkan Kerjasama Tim dan Kolaborasi (*Teamwork and Collaboration*) sesuai dengan nama yang ada dalam PMK 219/2017 yang juga membahas mengenai tim. Secara teoretis, *task force team* menurut *Longman Dictionary* adalah sejenis tim yang sifatnya temporer yang dibentuk untuk menyelesaikan tugas tertentu dan setelah tugas tersebut selesai

tim pun dibubarkan. Dengan demikian *task force team* merupakan aplikasi dari materi pelatihan Kerjasama Tim dan Kolaborasi.

Sebanyak 348 responden memilih semua kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017, sedangkan yang memilih hanya satu dari sembilan kompetensi tersebut tampak pada Tabel 4 pada Lampiran kolom 3 nomor urut 1 sampai 9. Untuk kompetensi menurut PMK 219/2017, tidak ada responden yang memilih keseluruhan kompetensi (lihat Tabel 4 pada Lampiran kolom 6 nomor urut 34), sedangkan yang memilih hanya satu dari 23 kompetensi tersebut tampak pada nomor urut 11 – 33 Tabel 4 Lampiran. Sebanyak 1.689 responden lainnya memilih kombinasi diantara kesembilan kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017 tersebut, dan 1.892 responden memilih kombinasi diantara ke 23 kompetensi menurut PMK 219/2017 tersebut. Mengingat kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017 adalah kompetensi yang diases dalam *assessment center* sehingga sangat dibutuhkan pegawai, maka sudah selayaknya apabila Pusdiklat KM menyediakan atau menyelenggarakan pelatihan terkait kompetensi ini. Karena tidak semua responden memerlukan kesembilan kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017 tersebut, maka seyogyanya masing-masing dari kompetensi tersebut dibuatkan materi pelatihannya dan dapat diakses secara bebas oleh para pegawai Kemenkeu tanpa perlu surat tugas (*open access*).

Kondisi yang sama berlaku pula untuk kompetensi menurut PMK 219/2017. Karena tidak semua responden memilih seluruh kompetensi menurut PMK 219/2017, Pusdiklat KM perlu segera menyiapkan materi yang belum tersedia dalam KLC yang juga *open access* sehingga dapat dipelajari sendiri oleh pegawai Kemenkeu tanpa Surat Tugas, di samping ASN Berdasarkan konfirmasi peneliti kepada Sekretariat BPPK, untuk kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 Tahun 2017, hanya tinggal kompetensi Mengelola Perubahan saja yang belum ada video pembelajarannya. Meskipun demikian, tidak seluruh video pembelajaran tersebut menggunakan nama yang sama dengan nama kompetensi di Permenpan Nomor 38 Tahun 2017 maupun PMK 291 Tahun 2017. Tabel 5 pada Lampiran menabulasikan materi-materi yang sudah maupun yang belum dibuat materi pembelajarannya dan dapat diakses secara bebas (kolom 3 baik yang bertanda “-” atau “Sedang dalam proses pengerjaan”). Jumlah pegawai yang sudah mengakses tampak pada kolom 4 dan 5.

Sementara itu untuk pejabat eselon II yang selama ini diikutsertakan dalam ET di luar negeri, hanya lima orang saja yang mengirimkan jawaban kuesioner. Dari kelima orang tersebut, 1 orang mempunyai preferensi di dalam negeri baik berbahasa Inggris maupun bahasa Indonesia, 1 orang mempunyai preferensi di dalam negeri dan luar negeri juga dengan bahasa Inggris maupun bahasa Indonesia, dan 3 responden lainnya mempunyai preferensi di luar negeri baik di Australia, Amerika Serikat, Inggris atau Korea Selatan dengan bahasa Inggris dan bahasa asing lainnya.

Tiga dari lima responden tersebut memilih *Trans-*

formational Leadership sebagai preferensi pelatihan dimana dua diantaranya memilih tidak masalah apabila dilakukan di dalam negeri. Pelatihan *Transformational Leadership* ini sudah secara rutin dilakukan di Pusdiklat KM, akan tetapi pesertanya umumnya adalah eselon III dan IV, sehingga sepertinya perlu pula dilaksanakan untuk eselon II. Tiga responden juga memilih *Digital Leadership* sebagai preferensi pelatihan, dimana materi ini juga potensial apabila dilakukan sendiri oleh Pusdiklat KM.

Berkaitan dengan ET, pejabat eselon III terlebih yang berpendidikan S2 dan S3 luar negeri juga memilih pelatihan di luar negeri sebagai preferensi mereka. Jika selama ini yang mengikuti ET adalah pejabat eselon I dan II, dari 157 responden eselon III sebanyak 96 responden memilih pelatihan di dalam negeri, 30 responden memilih di luar negeri dan 31 responden memilih baik di dalam maupun luar negeri. Kompetensi yang mereka inginkan selain kompetensi berdasar Permenpan Nomor 38 tahun 2017 dan PMK 219/2017 adalah *Digital Leadership* (dipilih oleh 74 responden eselon III dan 4 responden eselon II), *Transformational Leadership* (dipilih oleh 95 responden eselon III dan 3 responden eselon II) serta Memimpin *Task Force Team* (dipilih oleh 49 responden eselon III dan 1 responden eselon II). Ketiga kompetensi ini memungkinkan untuk dilakukan sendiri oleh Pusdiklat KM di dalam negeri, sehingga potensial untuk mendapatkan peserta setidak-tidaknya dari responden yang mengembalikan kuisioner penelitian ini.

5.2. Analisis atas Statistik Pegawai

Berdasarkan teori *HR Analytics*, maka analisis atas data pada kepegawaian dapat dilakukan dengan beberapa cara berikut ini.

5.2.1. Fase *HR Analytics* dan Jenis Analisis

Statistik Pegawai yang diterbitkan oleh Biro SDM secara bulanan serta data yang tersedia dalam aplikasi HRIS masih termasuk pada periode penemuan (*discovery*) menurut Ferrar dan Green (2021) atau level 1 dan 2 menurut Bersin (dalam Waters et al., 2018) karena masih berfungsi administratif berupa pelaporan SDM dalam bentuk pengumpulan data, pembuatan statistik dan tidak ada yang berisi analisis yang kompleks serta belum bersifat prediktif. Data pegawai yang termasuk kategori “tidak/kurang produktif” dalam aplikasi HRIS (capaian kinerja mereka berwarna merah) belum ditampilkan dalam Statistik Pegawai sehingga penanganannya masih oleh masing-masing unit eselon I dan tidak mencerminkan masalah Kemenkeu secara keseluruhan.

Informasi dari pegawai Biro SDM bahwa inisiatif Statistik Pegawai bukan berasal dari permintaan pimpinan atau “berdasarkan kebutuhan manajemen” menurut istilah Ferrar dan Green (2021) melainkan dari Biro SDM sendiri, maka ke depan Bagian Manajemen Informasi Sumber Daya Manusia dapat berinisiatif melakukan analitik atas pegawai dan memunculkan dalam Statistik Pegawai yang lebih informatif bagi unit-unit eselon I tertentu. Dengan demikian warna merah pada

capaian kinerja pegawai dapat ditindaklanjuti dengan pembinaan pada pegawai masing-masing unit eselon I, atau untuk tujuan efisiensi (Ferrar dan Green, 2021), atau menjadikannya sebagai bentuk kebutuhan akan pembelajaran (*training needs*) atau perlunya *coaching* dan mentoring oleh atasan langsung. Bagian Manajemen Informasi Sumber Daya Manusia pada Biro SDM dapat meminta informasi ke bagian-bagian lain di Biro SDM mengenai kebutuhan ini, atau membuat analisis sesuai teori *HR analytics* dalam bentuk deskriptif, diagnostik, prediktif dan preskriptif (Frankenfield, 2021).

Menurut Tripathi dan Ray (2022), *HR Analytics* dapat dilakukan untuk memenuhi lima jenis analisis dan bukannya empat jenis menurut Frankenfield (2021) yaitu deskriptif, diagnostik, prediktif dan preskriptif atau tiga jenis menurut Fitz-enz dan Mattox (2014) yaitu deskriptif, prediktif dan preskriptif. Kelima jenis analisis menurut Tripathi dan Ray (2022) tersebut serta aplikasinya pada Statistik Pegawai dan aplikasi HRIS adalah sebagai berikut:

- Statistik deskriptif. Jenis statistik ini mencakup *central tendency* (*mean*, median, dan modus), rentang, dan bentuk data. Meskipun tidak seluruh komponen *central tendency* ini diterapkan, Statistik Pegawai sudah menerapkan jenis statistik ini.
- Statistik inferensial. Jenis statistik ini mencakup probabilitas, aturan empiris untuk memahami probabilitas, dan probabilitas kondisional alias teorema Bayes. Tidak spesifiknya Statistik Pegawai yang dibuat Biro SDM untuk ditujukan ke siapa membuat jenis statistik tersebut tidak ada dalam laporan bulanan tersebut. Akan tetapi fitur permintaan data secara *online* kepada Biro SDM memungkinkan bagi Biro SDM untuk membuat statistik jenis ini.
- Statistik perbedaan atau pengujian hipotesis. Jenis statistik ini mencakup tingkat kepercayaan (*level of confidence*), T-tests, ANOVA, dan uji kai kuadrat (*chi-square*) untuk membandingkan sampel dan memahami data, baik persamaan maupun perbedaannya. Uraian pada butir 5.1. ini sebagian berisi statistik jenis ini. Sama seperti statistik inferensial, dalam Statistik Pegawai juga datanya belum tersedia sehingga diharapkan ke depan Statistik Pegawai mencakup pula perbedaan antar unit eselon I atau bahkan antar pegawai dengan jenis pekerjaan atau jenis *grading* yang sama di lintas eselon I sehingga bisa diketahui efektivitas dan efisiensi masing-masing pegawai pada setiap unit.
- Statistik asosiatif. Jenis statistik ini mencakup korelasi, multi kolinearitas, pengelompokan (*clustering*), pemisahan (*segmentation*), dan *Principal Component Analysis* (PCA). Sama seperti statistik inferensial, statistik perbedaan atau pengujian hipotesis dalam Statistik Pegawai jenis statistik asosiatif ini datanya juga belum tersedia. Jika statistik ini dimaksudkan untuk melakukan analisis diagnostik menurut Frankenfield (2021), maka Biro SDM dapat menggunakan misalnya data mahasiswa PKN Stan untuk program *Leaders Factory* atau untuk penempatan ketika mereka lulus atau untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan mahasiswa sehingga dosen Bim-

bingan dan Konseling dapat memberikan arahan-arahan sehubungan. Nilai ijazah, nilai TPA dan nilai Bahasa Inggris ketika masuk dapat diasosiasikan dengan nilai capaian setiap semester untuk setiap pelajaran yang diikuti sehingga terbentuk model statistik. Jika model ini dimutakhirkan dengan data deret waktu (*time series data*) maka sekaligus dapat digunakan untuk memprediksi calon mahasiswa untuk periode berikutnya atau untuk penempatan di unit-unit tertentu karena kelebihan yang dimiliki oleh lulusan tersebut dimana unit yang bersangkutan memerlukan kompetensi seperti yang dimiliki calon pegawai Kemenkeu lulusan PKN Stan.

- e. Statistik prediktif. Jenis statistik ini mencakup peramalan dan prediksi kecenderungan (*trend*), regresi linear dan regresi logistik. Sama seperti statistik inferensial, statistik perbedaan dan statistik asosiatif, dalam Statistik Pegawai dan aplikasi HRIS juga data-nya belum tersedia. Aplikasi dari statistik ini dapat dilakukan untuk mengetahui potensi pengaruh dari pelatihan tertentu terhadap kinerja pegawai seperti yang sudah diteliti oleh Barbar et al. (2019) ataupun Singh et al. (2022). Dalam Edwards dan Edwards (2016) dilakukan terhadap 16 variabel bebas yang potensial memengaruhi kinerja seperti tingkat pendidikan, usia, penyandang disabilitas atau bukan dan sebagainya, dan dari uji statistik yang dilakukan dapat diketahui adanya lima variabel yang dominan memberi dampak secara signifikan pada kinerja pegawai. Cara ini dapat menggantikan model evaluasi pasca diklat yang biasa dilakukan Pusdiklat di lingkungan BPPK yang lebih menekankan pada penilaian atasan, rekan sejawat dan anak buah, jika ada.

Sementara itu tujuh jenis analisis yang dapat dilakukan menurut VanWieren (2017) yaitu cakupan (*coverage*), kepastian (*certainty*), kelengkapan (*completeness*), konsistensi (*consistency*), mutakhir-tidaknya data (*currency*), umum-tidaknya data (*commonality*) dan peluang (*chance*), aplikasinya di Kemenkeu tampak berikut ini.

Cakupan (*coverage*) menggambarkan banyaknya unsur dalam database berisi informasi yang diinginkan. Sebagai contoh, apabila ingin mengetahui apakah seluruh pegawai telah mengirimkan Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT) Pajak, maka jumlah pegawai yang sudah mengirimkan SPT dibagi dengan jumlah pegawai akan berguna untuk mengukur kepatuhan pegawai dalam mengisi SPT. Semakin mendekati 100% berarti semakin baik. Tetapi apabila misalnya Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) penghasilan mereka masih berada di bawah penghasilan tidak kena pajak, maka tidak harus akurasi data ini 100%. Jika prosentase selisih ini sama dengan atau mendekati prosentase PPPK Kemenkeu, berarti cakupan data yang mengisi SPT sudah tinggi atau sudah baik.

Meskipun Kemenkeu sudah mewajibkan kepada para pegawainya untuk mengisi SPT, melaporkan harta kekayaan kepada Inspektorat Jenderal (Itjen) dan pegawai tertentu bahkan juga diwajibkan untuk melaporkan kepada Komisi Pemberantasan Korupsi, data ini tidak ada dalam Statistik Pegawai maupun aplikasi

HRIS. Ada baiknya Inspektorat Jenderal sebagai koordinator pelaporan tersebut menginformasikan kepada Biro SDM untuk dapat dicantumkan baik pada Statistik Pegawai maupun aplikasi HRIS.

Sementara itu kepastian (*certainty*) menggambarkan tingkat akurasi, kesesuaiannya dengan kenyataan atau mengenai kebenaran data. Aplikasi HRIS memungkinkan bagi pegawai untuk memperbaiki data yang ada di sana, yang berarti informasi tersebut menurut pegawai tidak benar atau tidak sesuai lagi, tetapi seperti dinyatakan dalam aplikasi HRIS, "Data valid adalah yang DISETUJUI UPSDM" sehingga setelah diperbaiki, untuk dinyatakan "yang paling valid" adalah setelah diverifikasi atau disetujui oleh unit pengelola SDM. Biro SDM dapat menggunakan mekanisme ini untuk mengukur tingkat kepastian (*certainty*) dengan melihat berapa banyak karyawan melakukan perubahan, dan jenis perubahan apa yang mereka lakukan. Jika keluarga muda mengubah data kepegawaian karena ingin menambah jumlah anggota keluarga, maka tentunya hal ini dianggap sebagai kewajaran dengan lahirnya anak keluarga muda tersebut. Di sisi yang lain, jumlah pegawai yang tidak mengubah data mereka apabila dibandingkan dengan jumlah seluruh pegawai dapat digunakan untuk menentukan prosentase akurasi data. Makin dekat angka ini dengan 100% berarti semakin baik, dengan catatan Biro SDM secara periodik meminta para pegawai untuk memutakhirkan data. Tanpa perintah ini maka tidak adanya perubahan belum tentu berarti datanya akurat, tetapi bisa juga berarti pegawai tidak tahu atau tidak peduli data mereka.

Akurasi data dapat pula dilakukan tanpa menanyakan kepada pegawai, seperti dalam hal menguji keakuratan data email atau nomor WhatsApp! (WA). Para pegawai dapat dikirim email atau WA secara langsung, dan apabila tidak ada email yang dikirim balik oleh penyedia jasa email (*bounced back*) dan tanda conteng dua berwarna biru pada aplikasi WA berarti datanya sudah benar. Semakin tinggi prosentase data yang benar berarti akurasi data semakin baik atau berarti semakin akurat. Angka 70% ke atas menunjukkan akurasi data yang baik, meski dalam praktik kebanyakan berada dalam kisaran 90% (VanWieren, 2017).

Cara-cara yang dilakukan tersebut sekaligus akan meningkatkan kelengkapan dan validitas data karena berbagai *field* yang paling diketahui oleh pegawai telah disetujui yang bersangkutan, dan organisasi sebagai pengelola database telah menempatkannya pada tempat yang sebenarnya. Hal ini sangat penting terlebih bagi Kemenku dengan banyak unit eselon I yang masing-masing unit memiliki pengelola SDM. Data yang sama tentulah yang diharapkan oleh semua unit tersebut, dan data yang disajikan dalam Statistik Pegawai maupun aplikasi HRIS dengan demikian akan makin akurat menggambarkan seluruh pegawai Kemenkeu.

Kelengkapan (*completeness*) adalah ukuran mengenai kecukupan data dalam koleksi total unsur-unsur atau elemen dalam data untuk dapat menilai seberapa komprehensif dalam mengases pegawai. Sebagai contoh, terlambat masuk kantor atau pulang sebelum waktunya (PSW) atau lupa presensi selama sekian kali

memiliki konsekuensi baik finansial maupun catatan kepegawaian. Analisis kelengkapan dapat dilakukan untuk mencegah sebelum pegawai dikenai sanksi. Akan tetapi selama ini atasan langsung pegawai yang bersangkutan melakukannya pada bulan setelah pegawai tersebut mengalami keterlambatan atau lupa presensi ataupun PSW. Jika analisis kelengkapan semacam ini dilakukan, maka pegawai yang bersangkutan dapat dicegah untuk tidak mengulangi keterlambatan atau dapat terhindar dari sanksi. Di sisi yang lain, jika ditunggu lengkap terlebih dahulu (memenuhi syarat minimum untuk dikenai sanksi) maka manfaat analisis kelengkapan semacam ini menjadi tidak banyak bagi pengambilan keputusan atasan langsungnya seperti penelitian Gurusinghe et al., (2021) selain hanya untuk memberi nasihat kepada pegawai yang bersangkutan.

Konsistensi (*consistency*) adalah ukuran mengenai seberapa stabil data dalam database. Untuk mengukurnya diperlukan data pada beberapa periode waktu. Sebagai contoh, jika dalam survei yang dilakukan terhadap pegawai dan mereka dikelompokkan dalam rentang usia 20-30, >30-40, >40-50 dan >50 tetapi pada survei lanjutannya rentang usia pegawai tersebut misalnya diubah menjadi 20-35, >35-50, >50-65 dan >65 maka ketidakkonsistenan pengumpulan data semacam ini akan membuat analisis data menjadi bermasalah. Sebaliknya, analisis terhadap kategori pegawai yang sama, misalnya *grading* yang sama atau terkait statistik perbedaan atau pengujian hipotesis menurut Tripathi dan Ray (2022) terkait *grading* atau jenis pekerjaan yang sama di lintas eselon I, dapat menghasilkan tingkat konsistensi yang tinggi karena sudah sewajarnya pegawai yang diberikan remunerasi yang sama memiliki beban kerja yang sama. Sayangnya hal ini belum dianalisis dalam Statistik Pegawai.

Di sisi yang lain, mutakhir-tidaknya data (*currency*) adalah ukuran mengenai seberapa baru informasi yang ada dalam database. Ukuran ini bisa dalam bentuk detik, menit, jam, hari, minggu, bulan, tahun, dekade atau ukuran lain yang paling sesuai. Harapannya adalah dapat digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat berdasarkan pada waktu yang paling mutakhir. Statistik Pegawai yang diterbitkan Biro SDM menggunakan standar bulanan sehingga secara teoretis dapat dikatakan mutakhir, akan tetapi sepertinya masalahnya ada pada kepada siapa analisis yang dibuat tersebut ditujukan, sehingga mengurangi manfaatnya.

Aplikasi HRIS juga meminta kepada seluruh pegawai untuk memutakhirkan data mereka masing-masing, akan tetapi tidak ada konsekuensi apapun bagi pegawai apabila tidak memutakhirkan data mereka, sehingga tidak dapat dipastikan mutakhir-tidaknya data dalam database HRIS Biro SDM. Jika misalnya pegawai yang sampai dengan tanggal tertentu tidak memutakhirkan data dikenakan sanksi ditunda pembayaran tunjangan mereka yang saat ini sangat memungkinkan karena gaji dan tunjangan seluruhnya dipusatkan di Sekretariat Jenderal (Setjen) dan Biro SDM yang mengelola HRIS juga di Setjen, maka pegawai akan senantiasanya memutakhirkan data mereka setidak-tidaknya agar tidak tertunda tunjangan mereka. Analisis diag-

nostik semacam ini dapat diterapkan pada Statistik Pegawai juga dengan, misalnya, menyebutkan unit eselon 1 mana yang pegawainya ada yang belum memutakhirkan data mereka sehingga sekaligus akan memerintahkan unit tersebut untuk memerintahkan pegawainya yang belum memutakhirkan data (preskriptif).

Umum-tidaknya data (*commonality*) adalah ukuran seberapa unik data itu. Apabila dapat diketahui adanya data yang dikumpulkan benar-benar unik dibandingkan dengan data lainnya, maka data yang unik tersebut perlu dimanfaatkan sebagai analisis. Sebagai contoh, data *benchmarking* adalah salah satu bentuk data unik yang bisa dibandingkan dengan data individual seperti gaji pegawai atau capaian kinerja. Sama seperti dalam analisis terkait mutakhir-tidaknya data, Statistik Pegawai maupun aplikasi HRIS tidak memakai analisis ini sebagai pembanding. Sebagai contoh, jika misalnya seluruh Kanwil DJP (atau klaster Kanwil DJP wilayah tertentu jika dianggap tidak sebanding karena tidak semua target capaian Kanwil DJP sama besar) dibuat rata-rata capaian kinerjanya, maka setiap Kanwil DJP dapat diperbandingkan dengan rata-rata Kanwil atau klaster Kanwil tertentu tersebut. Demikian pula dengan Kanwil-kanwil unit eselon I lainnya.

Mengukur peluang (*chance*) sebenarnya adalah mengukur prediktabilitas data, bahkan dapat dikatakan sebagai salah satu cara yang terbaik untuk mengetahui apakah database sudah baik atau belum. Apabila masing-masing dari enam C lainnya dapat diukur untuk setiap atribut, peluang dapat digunakan untuk mengukur data secara keseluruhan. Cara mengukur peluang relatif mudah, yaitu sama seperti mengukur probabilitas, yaitu berapa kali menebak dengan benar dibagi dengan jumlah tebakan. Jika databasenya jelek, maka kemungkinan besar prediksi atau taksiran yang dibuat akan jelek pula. Demikian pula sebaliknya, jika datanya bagus maka kemungkinan prediksi yang dibuat juga akan bagus. VanWieren (2017) menggunakan angka 70% atau lebih angka prediksinya benar sebagai ukuran data yang memiliki prediktabilitas yang tinggi. Seperti disebutkan sebelumnya, Statistik Pegawai yang diterbitkan secara periodik oleh Biro SDM belum bersifat prediktif melainkan bentuk analisis pada tahap penemuan menurut Ferrar dan Green (2021) atau level 1 dan 2 menurut Bersin (dalam Waters et al., 2018) yang sampai dengan priode 1 Juli 2022 masih diterbitkan oleh Biro SDM bentuk seperti itu sehingga ukuran besarnya peluang tidak dapat diketahui.

Selain 7C tersebut, Van Wieren (2017) juga menjelaskan beberapa hal menarik berikut ini yang dapat digunakan untuk menganalisis Statistik Pegawai yang belum ada pada laporan bulanan Statistik Pegawai.

Daftar motivator atau berbagai hal yang bisa menimbulkan motivasi bagi pegawai dapat dibuat menggunakan berbagai sumber referensi (buku, artikel dan sebagainya), atau dengan mewawancarai dan mensurvei pegawai. Hasilnya kemudian diolah sedemikian rupa sehingga menghasilkan atribut motivator baru, dan menghubungkannya dengan ukuran nilai-nilai organisasi. Salah satu penyebab pegawai berhenti bekerja atau tingginya perputaran pegawai (*employee turno-*

ver) adalah karena mereka tidak melihat adanya kesempatan untuk promosi atau pertumbuhan. Program *delaying* yang dicanangkan Presiden Jokowi perlu menjadi perhatian Biro SDM bukan hanya untuk dilaksanakan saja tetapi juga direviu apa dampaknya pada motivasi pegawai. Perubahan dari struktural yang memiliki fasilitas termasuk bantuan anak buah menjadi fungsional yang mandiri bukan hanya perlu perubahan *mindset* dari pegawai yang bersangkutan, tetapi juga berarti hilangnya kesempatan bagi mereka yang belum pernah menjabat untuk menduduki posisi yang menjadi tidak ada lagi karena program *delaying* tersebut.

Faktor lain yang juga besar berpengaruh terhadap perputaran pegawai adalah karena atasan pegawai yang bersangkutan. Van Wieren (2017) mengutip Maeghan Ouimet yang menyebutkan bahwa tiga dari empat pegawai menyatakan bos mereka adalah yang paling buruk dan menjadi bagian yang paling menimbulkan stres di tempat kerja; 65% pegawai lebih baik memilih ganti atasan ketimbang naik gaji; waktu yang dibutuhkan untuk menghilangkan stres akibat atasan yang buruk adalah 22 bulan; dan pegawai yang memiliki hubungan yang buruk dengan atasan mereka 30% lebih besar kemungkinannya untuk mengalami serangan jantung koroner. Karena dampak negatif yang besar akibat dari atasan yang tidak baik, VanWieren (2017) menyarankan agar organisasi memiliki data tentang pengalaman pegawai tentang manajer yang berbeda, sehingga dapat membuat pilihan yang bijaksana tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya dan secara efektif mengubah perilaku para atasan tersebut. Salah satunya adalah melalui diklat, sehingga analisis ini bisa menambahkan mekanisme untuk membuat analisis kebutuhan diklat seperti dikemukakan Tripathi dan Ray (2022) khususnya bagi para atasan.

Di sisi yang lain, jika analisis semacam ini diberikan kepada para atasan, maka mereka dapat mencegah pegawai yang ingin keluar karena dapat menanganinya berdasarkan data tersebut. Jika masalahnya karena komunikasi ataupun gaya kepemimpinan maka atasan tersebut dapat menyesuaikan atau menjelaskannya kepada anak buah mereka masing-masing. Jika hal ini dilakukan, menurut Van Wieren (2017) organisasi tidak hanya dapat mengidentifikasi pemimpin terbaik mereka, tetapi juga dapat mengidentifikasi pemimpin masa depan yang terbaik, di samping pegawai akan lebih bahagia dan lebih produktif. Dengan demikian analisis terkait para atasan atau mengenai kepemimpinan ini berarti *HR analytics* berfungsi untuk memberikan saran dan catatan atau pengingat (*reminder*) kepada para manajer agar mereka menjadi bos dan pemimpin yang baik agar perputaran pegawai tidak tinggi serta agar pegawai terbaik di masa depan tidak terganggu di samping pegawai menjadi bahagia dan produktif.

Pengalaman panjangnya berkecimpung di manajemen SDM membuat VanWielen (2017) berkesimpulan bahwa *HR analytics* jika tidak disertai dengan tindakan nyata maka akan menjadi tidak berguna. Hal yang sama bisa terjadi pada Statistik Pegawai yang dibuat Biro SDM yang dari bulan ke bulan menunjukkan indikator yang sama karena tidak spesifik ditujukan ke siapa, se-

hingga tidak ada satu unit eselon I pun yang merasa bertanggung jawab atas hal-hal seperti yang dilaporkan dalam Statistik Pegawai tersebut. Jika ke depan Statistik Pegawai akan difungsikan sebagai *HR analytics* dan tambahan-tambahan analisis seperti yang peneliti kemukakan dan usulkan dapat diakomodasikan dalam Statistik Pegawai sebagai Lampiran Nota Dinas Sekretaris Jenderal kepada Menteri Keuangan dengan tembusan kepada Wakil Menteri Keuangan dan seluruh unit eselon I serta Staf Ahli terkait, maka pelajaran berharga dari Van Wielen ini adalah adanya informasi dalam Statistik Pegawai terkait perubahan antara periode sebelumnya dengan periode terakhir. Hal ini dapat menunjukkan unit eselon I mana yang belum menindaklanjuti analisis yang dibuat pada periode terdahulu. Model serupa sudah dilaksanakan Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan (Pushaka) Setjen yang menindaklanjuti arahan Menteri Keuangan dan Wakil Menteri Keuangan mana yang belum ditindaklanjuti oleh eselon I atau Staf Ahli tertentu sehingga menjadi perhatian pejabat eselon I terkait. Tanpa hal ini, seperti dikatakan VanWieren (2017), Statistik Pegawai yang sudah bertransformasi menjadi *HR analytics* akan tidak banyak manfaatnya. Dengan demikian akan memungkinkan bagi masing-masing unit eselon I serta Staf Ahli terkait untuk ikut serta bertanggung jawab atas SDM sesuai kebijakan Kepmenkeu bahwa *every manager is an HR manager*.

VanWieren (2017) menguraikan juga mengenai "efek samping" dari kesukaan dan insentif (*passion and incentives*). Dewasa ini banyak pegawai Kemenkeu yang membentuk perkumpulan (komunitas) sesuai minat masing-masing. Peneliti tidak menemukan *field* minat dan komunitas yang diikuti ini baik dalam database HRIS maupun aplikasi HRIS. Tanpa bermaksud mengurangi manfaat komunitas semacam ini, pegawai yang ikut dalam lebih dari satu komunitas bisa jadi akan terganggu kinerja mereka, sehingga komunitas bisa menimbulkan "efek samping" seperti disinggung VanWieren (2017). Oleh karena itu Biro SDM perlu "memantau" pegawai yang mengikuti komunitas tersebut dalam analisisnya, dan menginformasikan "efek samping" tersebut pada manajer SDM unit eselon I terkait. Jika bisa diperbandingkan kinerja pegawai sebelum dengan sesudah mengikuti komunitas, maka kinerja yang meningkat setelah pegawai mengikuti komunitas menunjukkan dampak positif komunitas, akan tetapi apabila sebaliknya, berarti menunjukkan "efek samping" negatif berkomunitas.

Perlunya untuk membuat jenis-jenis analisis yang baru untuk menghindari kebosanan manajer SDM. VanWieren (2017) menggunakan istilah mobil baru yang mengkilat. Ketika masih baru sangatlah memikat, tetapi dengan berlalunya waktu orang sudah mulai jenuh. Hal yang sama terjadi pada *HR analytics*. Informasi yang disajikan Biro SDM dalam Statistik Pegawai sebagai Lampiran Nota Dinas Sekretaris Jenderal bisa jadi akan didukung seluruh manajer SDM unit eselon I, tetapi dengan berlalunya waktu bisa dianggap membebani, terlebih apabila uraian sebelumnya mengenai *HR analytics* yang tidak disertai dengan tin-

dakan nyata akan menjadi tidak berguna (lihat hal. 8) juga dibuat dalam infografis yang menonjol. Untuk mencegahnya, maka jenis-jenis analisis pada periode-periode tertentu, misalnya setiap kuartal, disertai dengan analisis-analisis baru yang tidak ada pada periode sebelumnya. Dengan demikian para manajer SDM akan tetap berharap “apalagi nih, yang baru pada edisi periode ini” sehingga antusiasme (*excitement*) mereka terus dapat dijaga.

Jika Tripathi dan Ray (2022) memisahkan antara pengujian hipotesis, statistik asosiatif dan statistik prediktif (lihat hal. 6), Edwards dan Edwards (2016) merangkum ketiganya menjadi satu kategori sesuai judul buku mereka, analisis prediktif. Dalam buku tersebut mereka menggunakan SPSS untuk memprediksi data kepegawaian guna menguji hipotesis menggunakan perhitungan-perhitungan statistik. Beberapa analisis yang mereka kemukakan yang dapat dilakukan oleh Biro SDM misalnya adalah berikut ini (Edwards dan Edwards, 2016).

Sesuai dengan pertanyaan penelitiannya, variabel tidak bebas dan bebasnya serta uji statistik apa yang sesuai, Edwards dan Edwards (2016) memberikan contoh aplikasi untuk masing-masing uji statistik tersebut pada data kepegawaian. Karena fokusnya adalah apa yang ingin diprediksi atau diuji, maka satu pertanyaan riset atau tujuan prediksi yang hendak dilakukan dapat menggunakan lebih dari satu metode uji statistik. Sebagai contoh, untuk menguji perputaran pegawai maka beberapa metode dapat digunakan, seperti regresi linear berganda, ANOVA, kai kuadrat, analisis regresi logistik, dan sebagainya.

Dari uji statistik semacam ini akan menghasilkan tingkat signifikansi tertentu yang dapat digunakan untuk menentukan apakah akan menolak “hipotesis nol” bahwa pelatihan tidak berdampak pada kepuasan pelanggan atau peningkatan kinerja sebagaimana dilakukan oleh McCartney dan Fu (2022). Data sejenis lainnya yang potensial untuk dilakukan uji statistik untuk membuat prediksi antara lain adalah keahlian yang dimiliki pegawai serta kualifikasi lainnya, ukuran kompetensi tertentu, catatan penilaian kinerja, tingkat keterikatan (*engagement*) karyawan pada organisasi serta data remunerasi. Edwards dan Edwards (2016) menggunakan 5% sebagai patokan menolak hipotesis.

Seperti peneliti kemukakan dalam butir 5.1.4 Analisis atas Konten Statistik Pegawai terkait komposisi pegawai pria dan wanita (lihat hal. 11) yang bersifat deskriptif, data mengenai pegawai pria dan wanita serta berapa dari kategori berdasar gender tersebut yang dipromosikan yang barangkali dapat menimbulkan pretensi adanya diskriminasi terhadap pegawai wanita, menurut Edwards dan Edwards (2016) hal ini bisa dianalisis lebih lanjut untuk membuktikan apakah ada kaitan atau hubungan yang signifikan antara gender dengan promosi. Dengan menggunakan uji kai kuadrat, jika tidak ada hubungan antara jenis kelamin dan tingkat promosi, uji kai kuadrat dapat memberi tahu bahwa serangkaian frekuensi prosentase tersebut hanya kebetulan saja. Juga sebaliknya, jika terdapat hubungan yang signifikan maka perlu menjadi perhatian pimpinan

an mengenai jumlah dan komposisinya. Apabila misalnya Menteri Keuangan juga menggunakan kuota 30% seperti bagi calon anggota legislatif, maka Biro SDM dapat membantu mengimplementasikannya dengan data Statistik Pegawai mengenai unit mana yang belum memenuhi, atau Kepala Biro SDM sebagai Sekretaris Baperjakat Pusat dapat mengusulkan dalam Rapat Baperjakat agar pejabat eselon III dan II yang diusulkan mencukupi persyaratan minimum 30%.

Analisis regresi logistik dapat digunakan untuk mengetahui faktor-faktor apa yang dapat membantu memprediksi apakah seseorang akan dipromosikan atau tidak. Karena Kemenkeu sudah memakai *talent pool* untuk menentukan atau menjadi syarat seseorang untuk dipromosikan, maka variabel-variabel apa saja yang ada dalam diri pegawai yang sudah masuk dalam kategori *talent* tersebut yang kemudian dipromosikan. Hal ini menarik karena tidak otomatis kandidat yang memiliki JPM yang tertinggi yang dipromosikan melainkan sudah melebihi prosentase minimum, maka variabel-variabel lain yang dimiliki oleh yang dipromosikan menjadi faktor penentu prediksi tersebut. Signifikan tidaknya uji statistik tersebut dapat digunakan untuk memprediksi penyebab dipromosikan tidaknya seorang *talent*.

Pembandingan antar kelompok data juga dapat digunakan untuk membuat prediksi terkait kondisi yang berbeda. ANOVA dan beberapa metode analisis multi variasi dapat digunakan untuk tujuan tersebut. Sebagai contoh, membandingkan pegawai di berbagai provinsi, atau antara pegawai di Daerah dengan di Pusat, antar unit yang memiliki kantor vertikal dan sebagainya, maka ANOVA dan analisis multi variasi lainnya dapat membantu memprediksi apakah terdapat perbedaan diantara kelompok data tersebut, dan uji lanjutannya dapat memprediksi faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebabnya. Faktor-faktor penyebab ini selanjutnya dapat digunakan oleh pimpinan untuk mengatasi atau menyelesaikannya.

Edwards dan Edwards (2016) juga mengemukakan mengenai analisis untuk membuat prediksi terkait seleksi pasca sarjana. Di Kemenkeu, Pusdiklat KM adalah unit yang salah satu tugas dan fungsinya menyeleksi penerima beasiswa. Data terkait pegawai yang ikut seleksi atau diusulkan unit eselon I untuk memperoleh beasiswa selama ini tidak didukung Biro SDM selain dari persyaratan administratif. Akan tetapi yang terkait dengan *human capital development plan* (HCDP) lebih banyak dikaitkan dengan apakah program yang menjadi tujuan calon karya-siswa tersedia dalam HCDP unit masing-masing. Akan jauh lebih baik untuk memprediksi karier pegawai yang bersangkutan di unit eselon I terkait apabila Pusdiklat KM meminta analisis dari Biro SDM yang mengelola HRIS untuk memprediksi mengenai calon-calon tersebut sehingga program studi yang akan diambil selaras dengan kebutuhan unit eselon I tertentu dan menjadi kompetensi atau keahlian pegawai yang bersangkutan. Jika di kemudian hari keahlian tersebut diperlukan Kemenkeu, yang bersangkutan dapat diikutsertakan dalam tim lintas unit eselon I meskipun, misalnya, yang bersangkutan sesudah lu-

lus ditempatkan di daerah lain. Saat ini Kemenkeu sudah memiliki fasilitas untuk pembentukan tim jarak jauh bahkan lintas unit eselon I dalam bentuk skuad atau *squad team*.

5.2.2. Analisis atas Capaian Kinerja, Target Pelatihan dan Efektivitas Pelatihan

Aplikasi HRIS juga berisi hasil *assessment center* beserta JPM berupa Laporan Individual Assessment Center (LIAC), yang selain menjelaskan mengenai level kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai yang sudah diases serta SKJ beserta saran pengembangannya baik berupa aktivitas pengembangan perilaku, saran untuk mengikuti pendidikan/pelatihan/workshop/seminar maupun saran buku bacaan. Selain itu data ini juga memungkinkan bagi Biro SDM untuk meminta unit-unit terkait agar menugaskan pegawai yang belum memenuhi standar kompetensi jabatan untuk setiap jenis kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017 agar diikutsertakan dalam pelatihan atau diberikan *coaching* dan mentoring oleh atasan langsung masing-masing. Hasil kuesioner kepada responden juga menunjukkan hampir semua responden memerlukan satu atau lebih kompetensi tersebut sehingga sebaiknya Pusdiklat KM menyiapkan *Micro-learning* atau bentuk lainnya yang berisi masing-masing dari kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017 tersebut yang dapat diakses secara bebas. Dengan demikian pegawai Kemenkeu dapat mempejarinya secara mandiri tanpa harus menggunakan surat tugas sesuai kebutuhan masing-masing untuk meningkatkan jenis-jenis kompetensi tertentu. Akan tetapi karena kompetensi ini juga diperlukan oleh seluruh ASN, ada baiknya kompetensi ini dapat juga diakses oleh publik. Alternatifnya adalah disediakan link dari K/L lain berisi bahan serupa.

Selain itu aplikasi HRIS juga berisi capaian kinerja dalam tiga warna yaitu hijau untuk yang sudah tercapai, kuning untuk capaian yang hampir tercapai dan merah untuk yang tidak tercapai. Bagi pegawai yang berwarna merah juga bisa dianalisis untuk program *negative growth* Kemenkeu atau program otomasi atau program pensiun dini atau target *delaying*. Jika dari analisis ini dapat dikorelasikan atau terkait dengan pekerjaan tertentu, maka jenis pekerjaan ini bisa dijadikan target untuk tidak diisi formasinya. Akan tetapi jika disebabkan karena kinerja pegawai yang bersangkutan itu sendiri, maka pegawai yang bersangkutan dapat menjadi target untuk diikutsertakan dalam pelatihan, di-*coach*, di-mentoring atau dijadikan target pensiun dini atau jika yang bersangkutan adalah pejabat eselon III dan/atau IV bisa menjadi target *delaying*.

Kebijakan yang berlaku di BPPK terkait pelatihan antara lain adalah bahwa setiap pegawai Kemenkeu yang mengikuti pelatihan maka sertifikat langsung bisa diakses oleh masing-masing pegawai melalui aplikasi HRIS. Data terkait hal ini selain dapat digunakan untuk mengetahui pegawai mana yang tidak pernah mengikuti pelatihan sehingga dapat diprioritaskan untuk ditugaskan mengikuti pelatihan juga dapat digunakan untuk mengukur efektivitas pelatihan. Pengujian hipotesis dapat dilakukan misalnya adalah untuk menentukan bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan akan meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan (atau pelanggan dalam hal perusahaan) atau akan meningkatkan kinerja. Hipotesis nolnya adalah bahwa keikutsertaan dalam pelatihan tersebut tidak berdampak pada kepuasan pelanggan atau peningkatan kinerja. Dalam analisis ini data pegawai dikelompokkan menjadi dua yaitu mereka yang mengikuti pelatihan dan yang tidak, dan data terkait survei kepuasan pelanggan atau kinerja baik sebelum pelatihan maupun sesudah pelatihan untuk memastikan pelanggan mana yang dilayani oleh mereka yang sudah maupun yang belum mengikuti pelatihan tersebut. Statistik yang digunakan untuk pengujian tersebut sama-sama tersedia baik apabila menggunakan SPSS maupun Excel seperti dilakukan Tripathi dan Ray (2022).

5.2.3. Analisis atas Kompetensi Pegawai untuk Internal Job Vacancy

Jika kompetensi khusus yang dimiliki masing-masing pegawai tersedia datanya di database HRIS sebagaimana yang dimiliki Bagian SDM dan Kepatuhan Internal (SDM-KI) BPPK terkait kompetensi Widyaiswara, maka sebagai pengganti atau untuk mendukung program *Internal Job Vacancy* di lingkungan Kemenkeu, Biro SDM dapat menyediakan analisis mengenai kompetensi yang diperlukan oleh unit tertentu dengan yang dimiliki seorang pegawai, sehingga pengelola SDM di unit eselon I tertentu dapat *hunting* mencari pegawai yang cocok di unit eselon I lainnya atau ketika melakukan seleksi dalam program *Internal Job Vacancy* apakah kompetensi yang diperlukan sesuai dengan yang dimiliki peserta. Dengan cara ini maka HR *analytics* dapat menjadi media yang dibutuhkan oleh manajemen (Ferrari dan Green, 2021).

5.2.4. Analisis atas Konten Statistik Pegawai

Analisis lain adalah dengan mengamati apa yang sudah dilaporkan Biro SDM dalam Statistik Pegawai dengan kebutuhan manajemen atau dengan teori manajemen SDM. Dengan pola pikir semacam ini maka HR *analytics* yang dapat dilakukan berdasarkan data pada Statistik Pegawai adalah sebagai berikut:

a. Komposisi SDM yang dilaporkan dalam Statistik Pegawai hal. 2 – 6, 8 – 9, sangat umum dan tidak banyak manfaatnya untuk pengambilan keputusan. Sebagai contoh, data yang menunjukkan total pegawai per 1 Juli 2022 dengan rincian pejabat struktural sebanyak 10.868, pejabat fungsional sebanyak 14.925 dan pelaksana sebanyak 53.879 ini tidak menunjukkan apakah kurang dari, melebihi atau sama dengan formasi yang dibutuhkan di Kemenkeu. Demikian pula data jumlah pegawai per unit eselon I apakah kurang dari, melebihi atau sama dengan formasi untuk masing-masing unit eselon I tersebut. Dengan kebijakan *negative growth* di Kemenkeu maka informasi atas kelebihan dan kekurangan pegawai di masing-masing unit eselon I dapat bermanfaat untuk memindahkan pegawai dari unit yang kelebihan ke unit yang kekurangan pegawai

tanpa menunggu *Internal Job Vacancy* atau menjadi dasar untuk menawarkan kepada pegawai untuk pindah ke unit eselon I lain dan program Kemenkeu Satu. Ditambah dengan data terkait pendidikan serta kompetensi teknis yang dikuasai pegawai, maka hal ini akan memudahkan pegawai yang bersangkutan apabila dimutasi ke unit eselon I mana yang memerlukan kompetensi tersebut dan unit mana yang formasinya kurang.

Analisis lebih rinci terhadap jenjang jabatan pegawai pria dibanding wanita tampak bahwa di seluruh unit eselon I hanya Setjen saja yang perimbangan masing-masing mencapai 30% atau lebih (lihat Tabel 1 Lampiran).

Delapan unit di Kemenkeu yaitu Sekretariat KNEKS, LNSW, Sekretariat Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK), Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPDLH), Lembaga Dana Kerja Sama Pembangunan Internasional (LDKSPI), Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN), Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) serta Politeknik Keuangan Negara (PKN) Stan merupakan unit-unit non struktural, sehingga pegawai dikategorikan sebagai pelaksana meskipun secara administratif ada penyeteraan dengan eselonisasi. Status kepegawaian mereka dibekukan, sehingga tidak naik pangkat setiap empat tahun. Informasi mengenai lamanya pegawai di unit-unit ini dapat membantu pimpinan untuk memutasikan ke unit lain sehingga pada setiap empat tahun mereka tetap dapat naik pangkat. Setelah proses kenaikan pangkat selesai, apabila kompetensi mereka memang diperlukan maka mereka dapat dikembalikan lagi ke unit-unit non struktural tersebut.

Analisis untuk perbedaan generasi pegawai seperti yang ditampilkan dalam bentuk infografis pada hal. 2 Statistik Pegawai akan lebih bermanfaat apabila dikaitkan dengan unit asal dan perlunya pegawai yang berinteraksi langsung dengan generasi yang berbeda untuk diikutsertakan dalam pelatihan. Seperti ditabulasikan oleh Adiawaty (2019), generasi *Baby Boomer*, generasi X dan generasi Y memiliki karakter dan karakteristik yang berbeda, dan First-up (2021) secara lebih rinci menjelaskan karakteristik generasi Z yang ada pula yang sudah pula menjadi pegawai Kemenkeu.

Perbedaan generasi ini perlu dipahami terutama oleh pejabat struktural yang mempunyai anak buah dari generasi yang berbeda serta oleh pelaksana yang mempunyai atasan dengan generasi yang berbeda. Mereka ini dapat ditugaskan untuk mengikuti pelatihan baik secara daring atau luring, termasuk *e-learning*.

Terkait jenjang pendidikan, data ini akan lebih mengena apabila dikaitkan dengan syarat jabatan, baik struktural maupun fungsional, serta dengan unit eselon I. Sebagai contoh, dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 282/KM.1/2016 tentang Uraian Jabatan Struktural di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan disebutkan antara lain bahwa Syarat Jabatan untuk Kepala BPPK adalah berpendidikan sekurang-kurangnya Strata 2.

Demikian pula untuk jabatan-jabatan lain termasuk jabatan fungsional tertentu yang mensyaratkan pendidikan. Dengan demikian apabila ada pemangku jabatan yang belum sesuai akan diketahui berapa jabatan di unitnya yang belum sesuai.

Di sisi yang lain, menginformasikan kepada pegawai bahwa dari 20 pejabat eselon I sebanyak 100% berpendidikan S2 dan 9 orang (45%) berpendidikan S3 serta dari 213 pejabat eselon II sebanyak 159 orang (75%) berpendidikan S2 dan 40 orang (19%) berpendidikan S3 bukan hanya menunjukkan kesesuaian dengan Syarat Jabatan dalam Uraian Jabatan saja, tetapi juga memotivasi pegawai terlebih yang merencanakan karier untuk sampai eselon I dan II untuk terpicu melanjutkan pendidikan hingga Strata S2 dan/atau S3 baik dengan dana sendiri atau melalui beasiswa BPPK atau Lembaga Pengelolaan Dana Pendidikan (LPDP).

- b. Data mengenai pejabat fungsional pada hal. 3 dan 4 Statistik Pegawai juga terlalu sederhana sehingga tidak banyak manfaatnya dalam pengambilan keputusan. Komposisi pegawai fungsional juga hanya menunjukkan total pegawai fungsional tanpa menunjukkan gender, generasi (*Baby Boomer*, X, Y dan Z), formasi di unit-unit eselon I dan uraian pada butir 1 yang informasinya belum ada pada Statistik Pegawai juga relevan untuk ditambahkan di sini. Statistik Fungsional per Golongan yang disajikan dalam infografis bila dikaitkan dengan lamanya periode pegawai dalam golongan tersebut juga akan membantu pengambilan keputusan dalam membina pegawai yang bersangkutan karena pegawai fungsional tidak otomatis naik pangkat setiap empat tahun, maka dengan informasi semacam ini Pembina Kepegawaian dapat membantu pegawai fungsional tersebut apakah tidak naik pangkatnya karena ketiadaan formasi atau sebab lainnya. Selain itu, apabila di unit eselon I lain jabatan fungsional tersebut juga dibutuhkan, maka pegawai yang bersangkutan dapat dimutasi ke unit eselon I lainnya. Opsi lain yang mungkin bisa dilakukan adalah mengembalikan ke jabatan struktural.

Jenis-jenis jabatan fungsional yang disajikan pada hal. 4 Statistik Pegawai akan lebih informatif apabila dibagi juga dalam bentuk jabatan fungsional yang instansi pembinaannya adalah Kemenkeu sendiri dan Kementerian/Lembaga (K/L) lain. Jika jenis jabatan fungsional yang instansi pembinaannya adalah Kemenkeu jumlahnya lebih dari empat, maka akan lebih bermanfaat untuk pengambilan keputusan bila Biro SDM dapat mengelompokkan jabatan-jabatan yang sejenis menjadi empat sesuai arahan pimpinan untuk penyederhanaan, sehingga *HR analytics* dapat memerankan fungsi prediktifnya.

- c. Statistik SDM Kantor Pusat dan Vertikal pada hal. 5 Statistik Pegawai hanya membandingkan jenjang jabatan pegawai Kemkenkeu antara kantor pusat dengan kantor vertikal sehingga tidak banyak yang dapat disimpulkan ataupun digunakan untuk pengambilan keputusan. Apabila data ini dikaitkan dengan formasi atau jumlah kebutuhan pegawai, maka pim-

pinan unit eselon I yang memiliki unit-unit vertikal dapat dengan mudah memindahkan dari kantor pusat ke unit vertikal. Jika data ini juga dihubungkan dengan sebaran per provinsi yang ditabulasikan dalam infografis hal. 9 Statistik Pegawai, maka bisa dipindahkan dari satu provinsi ke provinsi yang lain yang melebihi formasi. Jika dalam satu unit eselon I tidak ada kelebihan dari pegawai pusat untuk dipindahkan ke unit vertikal, maka mutasi antar unit eselon I dapat dilakukan tanpa harus melalui program *Internal Job Vacancy*. Dengan demikian informasi terkait organisasi vertikal dan lokasi kantor pegawai dapat membuat pimpinan unit eselon I untuk membuat keputusan merelokasi atau mengusulkan pegawai baru kepada Sekretaris Jenderal, dan Sekretaris Jenderal dapat memutuskan untuk memutasi pegawai pelaksana dan eselon IV antar eselon I atau dengan Keputusan Menteri Keuangan untuk eselon III ke atas.

- d. Dalam statistik Generasi SDM Kemenkeu (hal. 6 Statistik Pegawai), tiap generasi dirinci berdasar jenjang jabatan. Data generasi ini akan lebih banyak manfaatnya bila dikaitkan dengan unit asal dan perlunya pegawai yang berinteraksi langsung dengan generasi yang berbeda untuk diikutsertakan dalam pelatihan (lihat butir a pada hal. 6). Selain itu, melihat rincian generasi *Baby Boomer* khususnya Eselon III dan IV, apabila dikaitkan dengan kinerja mereka yang tidak berwarna hijau dalam aplikasi HRIS, maka pejabat dari kalangan *Baby Boomer* ini bisa dijadikan target untuk diikutsertakan dalam program *delayering* bukan karena usia mereka tapi karena kinerja yang tidak optimal (tidak hijau).

Selain dari kurang informatifnya Statistik Pegawai, data capaian IKU untuk Kemenkeu Wide (gabungan seluruh unit eselon I, bukan masing-masing pegawai sebagaimana diuraikan pada butir 5.12 pada hal. 10) apabila dilaporkan juga akan dapat memberikan *insight* bagi para pimpinan Kemenkeu bahwa apabila dengan pegawai yang sedikit capaian kinerja juga rendah, berarti banyaknya pegawai mempengaruhi capaian kinerja. Akan tetapi apabila capaian kinerja tetap tinggi meski dengan jumlah pegawai yang menurun, hal ini bisa diteliti lebih lanjut apakah berarti banyaknya pegawai tidak memengaruhi capaian kinerja. Hasilnya dapat digunakan untuk membuat keputusan mengenai rekrutmen pegawai baru. Di samping itu, data jumlah pegawai dan capaian IKU per unit eselon I akan menunjukkan unit eselon I mana yang jumlah pegawainya memengaruhi capaian kinerja dan unit eselon I mana yang jumlah pegawainya tidak memengaruhi capaian kinerja. Analisis lebih lanjut dapat dilakukan untuk mengaitkan otomasi di unit eselon I tersebut dengan capaian kinerja sehingga selain mengurangi interaksi antara pegawai dengan para *stakeholders* guna mencegah praktik-praktik yang kolusif juga dapat mengurangi jumlah petugas yang berarti analisis tersebut dapat berfungsi prediktif juga terkait dengan tujuan efisiensi (Ferrar dan Green, 2021) sekaligus preskriptif untuk menjawab tentang apa yang harus dilakukan oleh unit-unit eselon I terkait.

Analisis yang dikemukakan oleh hampir semua sumber di atas adalah mengenai perputaran pegawai (*employee turnover*). Beberapa faktor dikemukakan secara berbeda sebagai penyebab berhentinya pegawai, dan faktor-faktor tersebut tidak selalu sama dikemukakan oleh peneliti atau penulisnya. Akan tetapi sama seperti faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, faktor internal dan faktor eksternal juga menjadi penyebab pegawai mengundurkan diri. Meskipun di Kemenkeu jumlahnya tidak banyak, hasil *exit interview* perlu menjadi perhatian Biro SDM untuk melengkapi Statistik Pegawai agar pegawai yang bagus dapat dicegah ketika hendak keluar dari Kemenkeu.

5.2.5. HR Analytics Lainnya

Analisis lain dilakukan Bauer et al. (2021) yang berbeda dari yang dibahas sebelumnya. Beberapa analisis yang mereka kemukakan misalnya adalah berikut ini.

Analisis hubungan pekerjaan-PKKK (*task-KSAO*). KSAO adalah singkatan dari *knowledge, skills, abilities, and other characteristics* (pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lainnya). Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi PKKK mana yang diperlukan untuk melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan yang diperlukan agar berhasil diselesaikan. Untuk menentukan tugas dan PKKK mana yang harus dipertahankan serta PKKK mana yang paling penting untuk melakukan setiap tugas, kuesioner yang berbeda diberikan kepada para pakar (*subject matter experts*) yang menilai tingkat pentingnya tugas dan PKKK. Penelitian mengenai KSA menunjukkan bahwa KSA diidentifikasi penting baik bagi kinerja dalam pekerjaan manajerial/administratif maupun bagi kinerja dalam pekerjaan kesekretariatan/klerikal. Selain itu, KSA dapat digunakan baik untuk kriteria seleksi pegawai maupun untuk kriteria pelatihan kerja (Wooten, 1993).

Alternatif lain yang dapat dibuat adalah dengan mengamati pegawai yang kinerjanya tidak berwarna hijau, dan kemudian mengirimkan kuesioner kepada mereka untuk menanyakan apakah ketidaktercapaian target tersebut disebabkan oleh PKKK. Pertanyaan lain yang dapat diajukan kepada mereka adalah untuk mengaitkan pekerjaan mereka dengan latar belakang pendidikan mereka. Seperti ditemukan dalam penelitian Muflihan (2018), latar belakang pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja sebesar 96,5%, sedangkan 3,5 % dipengaruhi oleh variabel lainnya. Rendahnya kinerja tersebut bisa dikaitkan dengan kebutuhan akan pelatihan, tetapi apabila rendahnya kinerja tersebut karena tidak selarasnya latar belakang pendidikan dengan tugas dan fungsi yang harus dilakukan oleh pegawai, maka hal ini dapat menjadi pertimbangan untuk memutasikan yang bersangkutan ke unit atau tugas dan fungsi lain yang sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka.

Analisis terhadap unit-unit tertentu dengan karakter spesifik guna memahami bagaimana pegawai pindah ke, melalui, dan keluar dari unit-unit tersebut sehingga dapat dibuat perencanaan dan penempatan pegawai karena dapat mengindikasikan jumlah karyawan

yang masuk, pindah, dan keluar dari organisasi, serta posisi apa yang mereka pegang selama mereka berada di organisasi. Untuk pekerjaan atau jabatan tertentu seperti Kepatuhan Internal hal ini dapat membantu mengingat jabatan atau pekerjaan di bagian ini lebih menimbulkan stres dibanding pekerjaan lain karena berurusan dengan ketidakpatuhan pegawai serta potensial untuk "tidak disukai" oleh pegawai lain, sehingga periodisasi penempatan di unit ini tidak harus seperti pada unit lainnya tetapi lebih pendek.

Penggunaan *HR analytics* dalam prosedur seleksi melalui validitas berdasar kriteria (*criterion-related validity*). Jika cara penilaian terhadap kandidat yang akan dinyatakan lulus selama ini misalnya hanya berdasarkan melebihi nilai mati, validitas berdasar kriteria dapat menunjukkan korelasi yang secara statistik signifikan antara tes dan hasil pekerjaan, dan regresi kemudian dapat memprediksi hasil akhir berdasar tes yang dilakukan oleh para kandidat. Jika korelasi antara satu jenis tes tertentu (misalnya tes bahasa Inggris dengan psikotes atau uji kebugaran untuk pegawai Bea dan Cukai) sangat tinggi (misalnya 0,93 yang menunjukkan redundansi antara tes bahasa Inggris dengan psikotes atau uji kebugaran), maka psikotes atau uji kebugaran yang biayanya lebih mahal dapat didrop karena biaya per orangnya lebih mahal dibanding tes bahasa Inggris. Selanjutnya adalah memutuskan mengenai tes yang tersisa dengan menggunakan model regresi dengan proaktif dan SJT sebagai prediktor dan layanan pelanggan sebagai hasilnya. Jika misalnya dari model regresi tersebut diperoleh konstanta atau intersep sebesar 15,625 dan koefisien tes materi pertama dan tes materi kedua masing-masing sebesar 0,475 dan 0,657 maka jika seorang peserta memperoleh nilai 8 pada tes materi pertama dan 7 pada tes materi kedua, skor yang mereka prediksi adalah 24,024 yaitu $15,625 + (8 \times 0,475) + (7 \times 0,657)$. Angka-angka inilah yang kemudian digunakan sebagai dasar kelulusan untuk merekrut pegawai baru. Jika selama ini Kemenkeu selalu menerima lebih rendah dari maksimum formasi yang diberikan oleh Kemenpan, maka dengan cara ini jumlah yang direkrut akan bisa sama dengan jumlah formasi dengan tingkat keyakinan yang tinggi karena dilakukan dengan penghitungan secara statistik yang bisa lebih mudah atau lebih bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Selain itu, KSA juga dapat digunakan sebagai metode yang lain seperti ditemukan dalam penelitian Wooten (1993).

Evaluasi terhadap program pelatihan juga dapat dilakukan meski hal ini akan spesifik sekali ditujukan ke BPPK karena kebijakan mengenai pendidikan dan pelatihan di Kemenkeu sepenuhnya dilimpahkan ke BPPK dan bukan menjadi bagian tugas dan fungsi bagian pengembangan Biro SDM seperti biasa dilakukan pada unit swasta. Cara ini digunakan untuk menguji efektivitas pelatihan yang dilakukan. Cara yang dikemukakan Bauer et al. (2021) cukup dengan membandingkan nilai pos tes antara yang mengikuti program baru dengan yang mengikuti program lama, atau dapat juga dibandingkan antara yang ikut pelatihan dengan yang tidak ikut pelatihan tetapi yang tidak ikut pelatihan perlu di-

minta menjawab pos tes tersebut terlebih dahulu agar hasilnya dapat dibandingkan.

Untuk mengetahui apakah pegawai yang mengikuti program baru lebih baik dari mereka yang mengikuti program lama (atau sebelum mengikuti pelatihan dibanding setelah mengikutinya berdasar nilai *pre* dan *post test*), maka dengan uji sampel independen dapat diketahui apakah dua rata-rata secara statistik berbeda satu sama lain. Apabila nilai *p* uji sampel independen kurang dari batas 0,05 (atau dengan tingkat kepercayaan sebesar 95%), maka dapat disimpulkan bahwa perbedaan rata-rata antara peserta pelatihan dalam program baru dan program lama (atau antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan) adalah signifikan.

Jika pembahasan sebelumnya mengenai analisis kinerja mendasarkan kinerja pada data dalam HRIS yang berwarna bukan hijau sebagai dasar untuk evaluasi pelatihan (bagi mereka yang hampir dan tidak mencapai target), Bauer et al. (2021) tidak hanya memfokuskan pada kompetensi saja sebagai alasan tidak hijaunya kinerja pegawai tetapi juga kepribadian pegawai apakah extrovert atau introvert, kemampuan pegawai dalam mengelola waktu dan kemampuan bekerja sama. Jika Biro SDM belum memiliki data ini maka perlu melakukan survei kepada pegawai yang bersangkutan, atasan, bawahan dan rekan kerja mereka. Jika menggunakan penelitian Akbar (2018) maka selain faktor internal pegawai itu sendiri seperti stres, kemampuan dan motivasi, juga disebabkan oleh faktor eksternal seperti sesuai-tidaknya penempatan pegawai dengan kompetensinya, tindakan-tindakan pimpinan, rekan kerja, bawahan, fasilitas kerja, iklim organisasi dan sistem remunerasi.

Setelah faktor-faktor ini ditetapkan, sebagai ganti warna hijau, kuning dan merah maka dibuat pemeringkatan kinerja. Jika semua warna hijau artinya sama baik nilai 91 maupun 100, maka hijau bisa diganti 3, kuning diganti 2 dan merah diganti 1. Akan tetapi jika berbeda, maka dapat diperingkat dari mulai 1 sampai 5 seperti yang selama ini digunakan sehingga nilai yang diperoleh pegawai yang berwarna hijau bisa berbeda-beda seperti 5; 4,65; 4,35; 4,2; 4 dan seterusnya. Demikian pula untuk yang berwarna kuning dan merah. Angka-angka pemeringkatan inilah yang akan dijadikan sumbu Y dalam analisis regresi yang digunakan untuk menghitung regresi sebagai evaluasi atas kinerja pegawai. Sementara itu sumbu X-nya adalah nilai masing-masing pegawai atas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tersebut. Nilai *R-square* yang diperoleh dari regresi tersebut akan menunjukkan seberapa signifikan kesemua faktor tersebut secara bersama-sama memengaruhi kinerja. Semakin mendekati 100% berarti semakin sedikit faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya, semakin kecil nilai *R-square* berarti faktor-faktor tersebut tidak signifikan memengaruhi karena faktor-faktor lainnya lebih dominan memengaruhi kinerja pegawai. Nilai *p* yang kecil menunjukkan bahwa peluang hubungan yang diamati menjadi nol sangat kecil. Karena itu biasanya digunakan aturan praktis 5%. Jika nilai *p* di bawah 5% berarti faktor-faktor tersebut merupakan

indikator yang pengaruhnya terhadap kinerja signifikan, sedangkan bila di atas 5% bukan merupakan indikator kinerja.

Uji yang ketiga adalah konstanta atau koefisien yang dihasilkan dari regresi tersebut. Tanda konstanta atau koefisien yang negatif berarti faktor atau variabel tersebut sebenarnya berhubungan negatif dengan kinerja. Demikian pula sebaliknya, tanda konstanta atau koefisien yang positif berarti adanya hubungan yang positif antara faktor atau variabel tersebut dengan kinerja. Jika misalnya yang bertanda negatif adalah variabel ekstrovert, berarti orang-orang yang introvert berkinerja lebih tinggi dibanding orang-orang yang ekstrovert.

Seperti disebutkan Akbar (2018), stres dapat menimbulkan rendahnya kinerja di samping kecelakaan kerja serta tingginya perputaran pegawai. Menurut Bauer et al. (2021), stres berkaitan dengan pemicu stres yaitu tuntutan dalam lingkungan kerja yang harus ditanggapi pegawai dan reaksi pegawai yang bersangkutan terhadap pemicu tersebut seperti penelitian Liu et al. (2020), Jabir et al. (2019) dan Mohammed (2019). Dengan survei dapat diketahui persepsi pegawai tentang pemicu stres dan reaksi mereka, dan data dari survei tersebut dapat digunakan untuk memahami unit mana yang merasakan tingkat stres dan reaksi tertinggi serta apakah pemicu stres dan reaksi pegawai tersebut berkaitan dengan beberapa hal penting seperti kepuasan kerja, niat untuk berpindah serta kinerja.

Sama seperti dalam menganalisis faktor penyebab kinerja, dalam menganalisis faktor penyebab stres juga menggunakan regresi dengan mengamati hasilnya dalam bentuk nilai *R-square* apakah signifikan, nilai *p* apakah di bawah 5% dan konstanta atau koefisien apakah negatif atau positif.

5.3. Analisis atas *Field* dalam Database HRIS

Seperti lazimnya, data kepegawaian bersifat rahasia. Karena itu untuk mengetahui *field* apa saja yang ada di database kepegawaian di Biro SDM, peneliti mendapat persetujuan melalui Nota Dinas Kepala Pusdiklat KM kepada Kepala Biro SDM dan memperoleh informasi mengenai nama-nama *field* dari database kepegawaian yang oleh pegawai Biro SDM disebut database HRIS. Meskipun demikian, setiap pegawai Kemenkeu dapat mengakses aplikasi HRIS dan dapat melihat sebagian dari *field* yang terkait dengan diri pegawai tersebut. Tabel 1 Lampiran berisi *field* di aplikasi HRIS yang bisa dilihat oleh setiap pegawai.

Dari berbagai *field* dalam database HRIS tersebut Bagian Manajemen Informasi Sumber Daya Manusia dapat menyiapkan *HR analytics* berikut di samping yang sudah peneliti kemukakan pada butir 5.1 Analisis atas Statistik Pegawai:

a. Dari *field* Unit Eselon I dan Unit Eselon II terdapat delapan unit non struktural (lihat butir a pada hal. 11) yang status kepegawaian mereka terhenti. Agar pegawai ini tidak dirugikan, maka TMT Pangkat dan/atau Kenaikan Pangkat Berikutnya perlu dikemukakan sehingga dapat dimutasikan sementara. Analisis serupa perlu juga dilakukan pada pegawai yang diperbantukan ke K/L lain pada unit-unit non struk-

tural agar mereka tidak merasa “dibuang” oleh Kemenkeu tetapi sedang menjalankan program *Leaders Factory*. Analisis atas *field* TMT Pangkat atau TMT Kenaikan Pangkat Berikutnya ini juga penting agar Kemenkeu tidak “kehilangan” pegawainya.

- b. Dari *field* TMT Jabatan, Masa Kerja Jabatan, Kota Kantor dan Provinsi Kantor, Biro SDM dapat memberi informasi mengenai lamanya seorang pegawai bekerja di daerah tertentu, sehingga dapat digunakan oleh pengelola SDM masing-masing unit eselon I untuk melakukan mutasi. Daerah-daerah yang *remote* bisa dikaitkan dengan *field* Kota Tujuan Mutasi karena bisa saja seorang pegawai ingin tetap ditempatkan di daerah yang *remote* tersebut karena menikah dengan orang setempat dan ingin tetap tinggal di sana, sehingga tidak menjadi masalah apabila tidak dimutasi.
- c. *Field* Keahlian Khusus dan Nama Sertifikasi selain bermanfaat untuk menempatkan pegawai pada posisi yang tepat (*the right persons in the right place*) juga dapat dimanfaatkan untuk memilih anggota tim antar unit sehingga program *agility* atau *squat team* di Kemenkeu dapat dilaksanakan secara optimal karena pemilihan anggota tim didasarkan pada kompetensi yang dimiliki. Karena jenis keahlian dan sertifikasi yang dimiliki pegawai bisa sangat banyak, informasi mengenai hal ini dapat disebutkan pada bagian akhir Statistik Pegawai, sehingga halaman terakhir bukan hanya berisi ucapan terima kasih dari Biro SDM saja tetapi semacam *teaser* agar pengelola SDM masing-masing unit eselon I atau pembaca yang berminat untuk meminta informasi terkait keahlian-keahlian tertentu yang dibutuhkan oleh pengelola SDM atau Ketua Tim untuk memilih anggota dapat menghubungi Biro SDM untuk memperoleh nama-nama dari unit eselon I tertentu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan oleh pengelola SDM atau Ketua Tim tersebut. Termasuk dalam ini adalah tim negosiator, baik di dalam negeri maupun dengan pihak luar negeri.
- d. Dari *field* Pendidikan dan Jurusan, Biro SDM dapat membantu unit eselon I dalam menerapkan Program Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PPKPNS) atau *Human Capital Development Plan* (HCDP). Dengan demikian Biro SDM membantu unit eselon I dalam memberi Izin Belajar maupun Tugas Belajar bagi para pegawai mereka agar sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan pegawai tidak memilih jurusan tertentu saja sesuai dengan keinginan mereka karena kebutuhan organisasi menurut PPKPNS (HCDP) sudah terpenuhi atau belum dapat diinfokan oleh Biro SDM. Negara asal pegawai mengikuti program S2 dan S3 luar negeri yang pernah menjadi perhatian Menteri Keuangan beberapa waktu lalu juga bisa ditambahkan dalam informasi ini agar lulusan dari negara tertentu tidak mendominasi Kemenkeu dan keberagaman latar belakang pendidikan bisa muncul serta fenomena “*Mafia Berkeley*” tidak terjadi lagi.
- e. *Field* Status Pernikahan dan BPJS dapat digunakan oleh Biro SDM untuk menguji anomali apabila ada

yang tidak sesuai atau untuk menguji kesesuaian antara gaji yang dibayarkan termasuk tunjangan keluarga yang diberikan. Seperti diketahui, PNS yang berkeluarga apabila memiliki pasangan (suami atau istri) dan anak-anak (maksimal tiga orang) yang masih dalam tanggungan PNS sampai usia 18 tahun atau jika masih kuliah sampai lulus asalkan disertai Surat Keterangan dari kampus, akan diberikan tunjangan suami atau istri dan tunjangan anak. Adanya ketidaksesuaian dalam data Status Pernikahan dan/atau BPJS dapat membuat besarnya gaji yang dibayarkan akan berbeda. Sebagai contoh, jika Status Pernikahan PNS tersebut adalah Duda atau Janda, maka yang bersangkutan tidak berhak lagi untuk memperoleh Tunjangan Istri atau Tunjangan Suami. Demikian pula usia anak yang mencapai 18 tahun atau tidak ada Surat Keterangan kuliah dari perguruan tinggi maka PNS tersebut tidak berhak lagi untuk memperoleh Tunjangan Anak.

Jika Status Pernikahan Duda atau Janda tersebut karena perceraian dan tidak ada lagi data pada *field* Tanggal Lapor Menikah dan Kota Tempat Menikah yang lebih mutakhir dibanding *field* Tanggal Akta Cerai yang berarti PNS yang bersangkutan menikah lagi, maka cara ini dapat pula menjadi alternatif uji anomali atau uji kesesuaian gaji yang dibayarkan.

Analisis yang lebih mendalam dapat dilakukan terhadap seluruh penerimaan yang diperoleh oleh seorang pegawai, termasuk dari perjalanan dinas (baik dalam dan luar negeri) dan honor-honor yang diperoleh, jika ada. Analisis seperti ini dijelaskan oleh Tripathi dan Ray (2022), tetapi di Kemenkeu akan lebih menyerupai *spending review* yang dilakukan oleh DJPb, hanya saja dalam lingkup yang lebih sempit yaitu hanya pada para pegawai dan bukan pada tataran satuan kerja (satker) atau bahkan secara nasional sebagaimana dilakukan oleh DJPb.

- f. Tripathi dan Ray (2022) menjelaskan mengenai penggunaan Excel dalam *HR Analytics* untuk mengetahui kebutuhan akan adanya diklat menggunakan mekanisme *learning needs identification* atau *training needs identification*. Caranya antara lain adalah dengan membandingkan antara kinerja masing-masing pegawai dengan standar, dimana standar ini dapat sudah tersedia maupun dapat dihitung sendiri seperti dengan membandingkan antar unit yang satu dengan unit yang lain dan dengan organisasi secara keseluruhan (seluruh unit). Tripathi dan Ray (2022) menggunakan mekanisme distribusi normal bahwa 68% populasi akan berada pada ± 1 standar deviasi, 95% populasi akan berada pada ± 2 standar deviasi dan 99,7% populasi akan berada pada ± 3 standar deviasi. Langkah terakhir adalah membuat simpulan bahwa setiap pegawai yang nilai kinerjanya berada di bawah batas minimal ± 1 standar deviasi (baik bila kinerja pegawai tersebut dibandingkan dengan unit asal pegawai yang bersangkutan, dengan unit lain maupun dengan seluruh unit).

Cara ini juga memungkinkan untuk dilakukan di Kemenkeu. Aplikasi HRIS selain berisi Riwayat Diklat juga menginformasikan mengenai capaian kiner-

ja masing-masing pegawai disertai dengan simbol warna capaian yang seragam untuk seluruh unit eselon I (lihat butir e pada hal. 14) yaitu hijau untuk yang tercapai 100% – 120%, kuning untuk yang nilai capaiannya 80% – 99%, dan merah untuk yang nilai capaiannya kurang dari 80%. Perbandingan antar eselon I dan dengan tingkat Kementerian masih belum dilakukan. Dari sisi warna jika akan dilakukan perbandingan antar unit eselon I datanya sudah tersedia, sehingga Biro SDM dapat menambahkan pada laporan Statistik Pegawai untuk masing-masing unit eselon I berapa orang yang berwarna merah yang harus ditugaskan untuk ikut dalam program pengembangan baik melalui diklat di BPPK atau menjadi *coachee* dan *mentee* bagi atasan langsung mereka. *Field* JPM juga dapat secara langsung digunakan untuk menugaskan pegawai yang JPM mereka pada jabatan saat ini belum memenuhi standar 72% untuk diikutsertakan dalam pelatihan di Pusdiklat KM pada kesempatan pertama. Apabila unit eselon I yang pegawainya masih belum mencukupi JPM mereka dan belum mengusulkan ke BPPK, maka Biro SDM dapat menginisiasi pelatihan tersebut sebagai analisis kebutuhan pembelajaran (AKP) insidental agar dapat dilaksanakan di Pusdiklat KM.

Selain dari warna capaian yang datanya sudah tersedia, Biro SDM dapat membuat capaian organisasi (yang di Kemenkeu disebut Kemenkeu *Wide*) sebagai patokan. Selain itu, jenis pekerjaan yang sama diantara seluruh unit eselon I atau dari *field grading* yang sama juga potensial untuk diperbandingkan. Cara ini dapat berguna untuk melihat pegawai mana di unit eselon I mana yang lebih efektif dibandingkan dengan pegawai lainnya sehingga faktor efektivitas dan efisiensi dapat diketahui. Seperti disebutkan Tripathi dan Ray (2022), formula Excel yang digunakan cukup sederhana yaitu rata-rata, standar deviasi, atau pengandaian (“=if”). Jika akan ditampilkan dalam bentuk grafik, maka Excel juga menyediakan fitur itu, termasuk penggunaan tabel Pivot.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini menemukan bahwa data kepegawaian yang dimiliki Biro SDM Kemenkeu sudah menggambarkan adanya pengelolaan database kepegawaian pada umumnya, termasuk dalam *HR analytics*. Akan tetapi *HR analytics* yang dilakukan Biro SDM baru pada fase atau tahap yang paling sederhana karena penggunaan analisis data dalam Statistik Pegawai yang diterbitkan secara reguler setiap bulan sifatnya hanya untuk fungsi administratif atau pengembangan laporan SDM saja berupa pengumpulan data dan pembuatan statistik yang masih sederhana dan bersifat deskriptif (Frankenfield, 2021; Fitz-enz dan Mattox, 2014). Analisis yang bersifat diagnostik menjelaskan mengapa sesuatu terjadi, atau bersifat prediktif memperkirakan apa yang akan terjadi di masa depan, atau preskriptif agar unit tertentu melakukan hal-hal tertentu berkaitan dengan masalah pegawai mereka masih belum dilakukan.

Berbagai *field* untuk masing-masing pegawai yang dikelola Biro SDM dalam database HRIS sebagian sudah diinformasikan dalam aplikasi HRIS yang dapat dilihat sendiri oleh setiap pegawai, tetapi masih lebih banyak lagi yang hanya disimpan dan/atau digunakan atas permintaan (*on call*) secara *online* melalui situs Biro SDM. Jika dilakukan analisis atas berbagai *field* ini akan sangat banyak memberi manfaat bagi pimpinan Kemenkeu. Sebagai contoh, praktik pembayaran gaji secara tersentralisasi di Setjen mengharuskan bagi setiap pegawai untuk setiap bulan melakukan pemutakhiran data pada aplikasi HRIS masing-masing pegawai. Bagi Biro SDM hal ini memungkinkan untuk melakukan analisis diagnostik untuk mengidentifikasi anomali dalam data khususnya pegawai yang belum memutakhirkan data sampai pada batasan tanggal tertentu, serta melakukan analisis preskriptif untuk meminta unit eselon I terkait menugaskan pegawai yang bersangkutan untuk memutakhirkan data, atau memberikan sanksi tidak membayar gaji/tunjangan mereka hingga database mereka dimutakhirkan. Dari sisi ini, penelitian ini menunjukkan bahwa Statistik Pegawai dapat dimanfaatkan sebagai *data analytics* dalam database kepegawaian apabila diperkaya dengan analisis yang bukan hanya bersifat deskriptif tetapi juga diagnostik, prediktif ataupun preskriptif, termasuk untuk menentukan pelatihan yang perlu dilakukan pegawai-pegawai tertentu.

Hasil survei terhadap pegawai juga menunjukkan bahwa hanya 7 responden saja yang sama sekali tidak memiliki preferensi kompetensi berdasar Permenpan Nomor 38 tahun 2017 maupun berdasar PMK 219/2017, dan hanya 3 saja diantara 7 responden tersebut yang memilih preferensi lain selain dari kompetensi berdasar Permenpan Nomor 38 tahun 2017 maupun PMK 219/2017 yaitu masing-masing memilih Memimpin *Task Force Team*, *Transformational Leadership* dan Manajemen Risiko. Selebihnya memilih satu atau kombinasi dari berbagai kompetensi berdasar Permenpan Nomor 38 tahun 2017 maupun berdasar PMK 219/2017. Hal ini berarti bahwa penelitian ini menunjukkan seluruh jenis kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017 maupun PMK 219/2017 dapat dilakukan oleh Pusdiklat KM kepada seluruh pegawai, termasuk pejabat eselon I dan II yang masih menunjukkan adanya *gap competency* yang cukup banyak. Beberapa kompetensi menurut PMK 219/2017 yang ditawarkan *provider* luar negeri masih dinilai perlu dilakukan oleh para responden, dan hal ini dapat ditujukan kepada pejabat eselon I dan II tertentu yang memenuhi syarat, serta pejabat eselon III khususnya lulusan S2 atau S3 luar negeri.

BPPK sebagai unit eselon I yang bertanggung jawab atas pendidikan dan pelatihan ini sudah menyiapkan hampir semua kompetensi berdasar kedua peraturan tersebut secara *online* di KLC2 meski belum seluruh kompetensinya tersedia. Hal ini memungkinkan bagi pegawai untuk mengembangkan diri secara mandiri sesuai kebutuhan masing-masing. Sayangnya informasi mengenai hal ini tidak diketahui oleh semua pegawai, sehingga akses ke masing-masing materi tersebut ma-

sih belum banyak bila dibandingkan dengan jumlah pegawai. Jumlah pengakses yang terbanyak adalah untuk materi Keselamatan Kerja dan Kesadaran terhadap Risiko yaitu sebanyak 10.143 yang meski disebutkan hanya untuk pegawai DJP tetapi peneliti yang bukan pegawai DJP mencoba mengaksesnya dan berhasil, yang berarti semestinya tidak perlu dibatasi untuk pegawai DJP saja. Contoh yang disebutkan dalam video pembelajaran tersebut menyebutkan DJP tidak terlalu mengganggu dan tidak mengapa disebutkan seperti itu sebagai penanda yang menyiapkan adalah Pusdiklat Pajak bersama DJP. Dengan demikian contoh terkait pajak hanyalah salah satu bentuk dari pengelolaan risiko terkait pajak.

Selain tidak diketahuinya materi tersebut, pencarian di KLC2 juga tidak terlalu ramah karena harus dengan kata-kata yang sama, bukan kata kuncinya. Masalah ini akan dapat diatasi jika KLC memungkinkan untuk *advanced searching* sehingga bisa menulis sepotong kata saja atau kata kuncinya saja, baik dalam bahasa Indonesia (misalnya Keputusan karena *decision making* dalam bahasa Indonesia bisa dituliskan “mengambil keputusan” dan bisa juga “membuat keputusan”) atau dalam bahasa Inggris (misalnya *problem solving* atau *decision making*).

Bantuan dari KLC2 ini akan sangat membantu karena hampir semua responden, termasuk yang belum mengikuti *assessment center*, memilih salah satu saja atau kombinasi dari kompetensi baik berdasarkan Permenpan Nomor 38 tahun 2017 atau berdasarkan PMK 219/2017 dan hanya 85 orang saja yang memilih tidak memiliki preferensi kompetensi berdasar Permenpan Nomor 38 tahun 2017 atau hanya 87 orang saja yang memilih tidak memiliki preferensi kompetensi berdasar PMK 219/2017 atau 30 orang saja yang memilih tidak memiliki preferensi kompetensi baik berdasarkan Permenpan Nomor 38 tahun 2017 maupun berdasar PMK Nomor 219 tahun 2017.

Jika dalam Statistik Pegawai analisis kebutuhan pelatihan tersebut dapat dimunculkan, baik berdasarkan capaian IKU yang belum berwarna hijau atau berdasar analisis *learning needs identification* atau *training needs identification*, maka pegawai dapat secara mandiri mengakses pelatihan yang dibutuhkannya untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi mereka yang menjadi IKU mereka atau memenuhi *learning (training) needs identification*.

Selain itu, selama ini biasanya ET di luar negeri hanya diperuntukkan bagi pejabat eselon I dan II saja, akan tetapi peneliti menemukan bahwa pejabat eselon III terlebih yang berpendidikan S2 dan S3 luar negeri, juga berkeinginan untuk mengikuti ET di luar negeri meskipun sebagian ada juga yang memilih baik di dalam maupun luar negeri. Beberapa topik yang menjadi preferensi diantaranya adalah Memimpin *Task Force Team*, *Transformational Leadership* dan *Digital Leadership* yang semuanya memungkinkan untuk dilakukan sendiri oleh Pusdiklat KM di dalam negeri.

Berdasarkan kesimpulan tersebut peneliti menyarankan beberapa hal berikut: agar Statistik Pegawai

yang diterbitkan oleh Biro SDM setiap bulan dijadikan sebagai media *HR Analytics*. Sebagai contoh, Statistik Pegawai dapat diperkaya dengan perbandingan antar unit eselon I atau antar wilayah kerja atau dengan formasi; perbandingan pegawai pria dengan pegawai wanita beserta prosentasenya; dan sebagainya. Selanjutnya Bagian Manajemen Informasi SDM membuat konsep Nota Dinas Kepala Biro SDM kepada Sekretaris Jenderal dan Nota Dinas Sekretaris Jenderal kepada Menteri Keuangan berupa Laporan Pengelolaan SDM dimana Statistik Pegawai yang diubah menjadi *HR Analytics* ini dijadikan sebagai Lampiran. Tembusan Nota Dinas tersebut ditujukan kepada Wakil Menteri Keuangan, pimpinan unit eselon I dan Staf Ahli terkait.

Statistik Pegawai yang diubah menjadi *HR Analytics* tersebut berisi berbagai analisis yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk mengetahui apa yang terjadi dengan pegawai mereka seperti berapa pegawai yang kinerjanya tidak tercapai atau tidak berwarna hijau atau berapa pegawai yang sudah berada pada posisi mereka lebih dari sekian tahun atau berada di wilayah kerja yang jauh dari *home base* mereka (analisis deskriptif); untuk mengetahui mengapa suatu hal bisa terjadi seperti anomali yang muncul dan penyebabnya seperti adanya tunjangan yang belum dibayar kepada pegawai akibat pegawai tersebut belum memutakhirkan HRIS (analisis diagnostik); untuk memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan seperti penggunaan model statistik tertentu untuk memilih kandidat yang tepat untuk ditugaskan, dilatih, atau dipromosikan (analisis prediktif); dan untuk menyarankan atau merekomendasikan agar pimpinan melakukan tindakan tertentu berdasarkan analisis yang dilakukan tersebut (analisis preskriptif).

Banyak penulis *HR Analytics* yang menyarankan berbagai macam analisis baik menggunakan program SPSS maupun Microsoft Excel. Semakin banyak referensinya semakin banyak pula analisis yang dapat dilakukan. Dalam penelitian ini digunakan beberapa sumber dan semuanya potensial untuk dilakukan dan sebagian bahkan sudah dapat dilakukan secara langsung, termasuk dengan menggunakan bahasa Query yang biasa dilakukan para *programmer*, tidak terkecuali oleh pegawai Bagian Manajemen Informasi SDM. Karena dalam analisis tersebut termasuk pengujian-pengujian dan hipotesis yang biasa dilakukan dalam penelitian, peneliti menyarankan agar dalam pelaksanaannya Biro SDM bekerja sama dengan Dosen PKN Stan dan/atau Widyaiswara Pusdiklat KM yang terbiasa melakukan penelitian.

Terkait dengan kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017 dan masih banyak pegawai yang memiliki *gap competency* dibandingkan dengan SKJ, peneliti menyarankan agar Biro SDM meminta kepada unit-unit eselon I (preskriptif) agar para pegawai yang belum memenuhi SKJ tersebut mengikuti pelatihan atau meningkatkan kompetensi mereka. Selain itu, Biro SDM juga dapat meminta kepada Pusdiklat KM untuk membuat video pembelajaran untuk kompetensi yang belum ada di aplikasi KLC2. Karena keterbatasan anggaran dan sarana untuk melatih semua pegawai, pene-

liti menyarankan agar Pusdiklat KM menyiapkan materi masing-masing kompetensi tersebut dalam bentuk *microlearning* atau bentuk-bentuk lainnya dan dibuat agar menjadi *open access* serta dengan kata kunci yang mudah untuk pencariannya tanpa harus menunggu datangnya permintaan dari Biro SDM. Dengan demikian pegawai Kemenkeu yang masih memiliki *gap competency* dapat mempelajarinya kapan saja dan di mana saja tanpa batas.

Meskipun Pusdiklat KM dan beberapa Pusdiklat lain di lingkungan BPPK sudah membuat hampir seluruh kompetensi berdasar kedua peraturan tersebut, sayangnya KLC2 belum menggunakan fitur *advanced searching* sehingga masih sulit untuk mencari nama-nama kompetensi tersebut. Untuk itu peneliti menyarankan agar Pusdiklat KM mengganti kata kunci seluruh pelatihan yang sudah dibuat serta mengusulkan kepada Sekretariat BPPK sebagai pengelola KLC2 untuk memakai nama-nama kompetensi tersebut atau potongan nama-nama kompetensi tersebut sebagai kata kunci (*keyword*) pencarian dalam KLC2 yang bisa dibaca publik (*open access*). Peneliti juga menyarankan agar ke depannya Pusdiklat KM sewaktu membuat video pembelajaran baik *micro-learning* atau bentuk pembelajaran lainnya agar menggunakan nama-nama kompetensi tersebut sebagai kata kuncinya.

Berkaitan dengan topik-topik yang diusulkan responden eselon II dan III yang dapat dilakukan sendiri oleh Pusdiklat KM di dalam negeri yaitu *Digital Leadership*, *Transformational Leadership* dan Memimpin *Task Force Team*, peneliti menyarankan agar topik-topik ini diusulkan oleh Pusdiklat KM kepada Biro SDM untuk dilaksanakan oleh Pusdiklat KM kepada pejabat eselon II dan III. Untuk pelatihan *Transformational Leadership* yang selama ini sudah dilaksanakan tetapi umumnya diikuti oleh pejabat eselon IV, Pusdiklat KM hendaknya membahas kembali dengan Biro SDM apakah kurikulumnya masih memadai jika diikuti oleh pejabat eselon III dan II. Materi pelatihan ini terkait erat dengan program *Leaders Factory* Kemenkeu sehingga perlu diikuti oleh pejabat eselon III dan II.

Selain dari pelatihan yang dapat dilakukan sendiri oleh Pusdiklat KM, hendaknya Pusdiklat KM mengikutsertakan pejabat eselon III dalam ST luar negeri atau secara *online* sebagai apresiasi atau karena lingkup pekerjaannya berkaitan dengan topik-topik yang ditawarkan di luar negeri tersebut.

7. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Meskipun dalam penelitian ini tidak ada satu responden pun yang merupakan pejabat eselon I, dan pejabat eselon II yang berpartisipasi pun jumlahnya sangat terbatas sehingga dapat menyebabkan kesimpulan yang berbeda apa-bila jumlah responden dari eselon I maupun eselon II lebih banyak yang berpartisipasi, hasilnya menunjukkan bahwa data analitik terhadap data kepegawaian tetap dapat dilakukan dengan format Statistik Pegawai meski untuk tingkatan analitis yang lebih tinggi dari yang selama ini dilakukan yaitu bersifat deskriptif. Analisis diagnostik, prediktif dan preskriptif dapat dilakukan oleh Biro SDM untuk pe-

ngelolaan manajemen SDM Kemenkeu yang lebih baik. Di sisi yang lain, BPPK dapat pula memanfaatkan nama-nama pegawai yang berkinerja sedang dan kurang untuk diikutkan dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka. Pusdiklat KM dapat merancang e-learning untuk semua kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017 karena dari responden penelitian ini mereka memerlukan kompetensi tersebut baik satu atau seluruh kompetensi yang dipersyaratkan tersebut.

Penghargaan

Terima Kasih yang tulus kepada Deni Asmayadi dari Pusdiklat KM yang membantu mendesain dan mengolah hasil kuesioner menggunakan Kemenkeu Forms. Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada Kepala Pusdiklat KM, Dr. Riani Fatmawati dari Universitas Indonesia, Bondi Arifin dari Badan Kebijakan Fiskal dan Acep Irawan, ST., M.Sc. dari Biro SDM untuk masukan-masukan yang sangat berharga, serta kepada Nidaul Husna, ST dari Subbagian Analisis Data dan Dukungan Informasi Biro SDM yang dengan sabar menyediakan data dan waktu untuk berdiskusi selama proses pengumpulan data dan penulisan awal laporan dan memberikan masukan-masukan atas draf laporan penelitian. Meski demikian, tanggung jawab sepenuhnya ada pada penulis.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D. dan Truxillo, D. 2021. *Fundamentals of Human Resource Management: People, Data, and Analytics*. Los Angeles, CA: Sage Publications, Inc.
- Dessler, G., 2020. *Human Resource Management*, edisi ke-16. New York, NY: Pearson Education, Inc.
- Edwards, M. R. dan Edwards, K. 2016. *Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric*. London: Kogan Page Limited.
- Fabbri, T., Scapolan, A. C., Bertolotti, F. dan Canali, C. 2019. HR Analytics in the Digital Workplace: Exploring the Relationship between Attitudes and Tracked Work Behaviors. *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations (Advanced Series in Management, Vol. 23)*, Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Ferrar, J. dan Green, D. 2021. *Excellence in People Analytics: How to Use Workforce Data to Create Business Value*. London: Kogan Page Limited.
- Fitz-enz, J. dan Mattox, II, J. R. 2014. *Predictive Analytics for Human Resources*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ghauri, P., Gronhaug, K. dan Strange, R. 2020, *Methods in Business Studies*. Ed. kelima. Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Hair, J. F., Page, M., Brunsveld, N., 2020. *Essentials of Business Research Methods*. Ed. Ke-4. New York, NY: Routledge.

- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. dan Anderson, R. E. 2019. *Multivariate Data Analysis*, edisi 8. Andover, UK: Cengage Learning.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R. dan Kynighou, A. 2021. *Human Resource Management at Work: The Definitive Guide*, edisi ke-7. London: Kogan Page Limited.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. dan Atkinson, C. 2021. *Human Resource Management*, edisi ke-11. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Tripathi, S. S. dan Ray, R. 2022. *HR Analytics In-Depth: Using Excel Tools to Solve HR Analytics at Work*. London: BPB Online.
- Waters, S. D., Streets, V. N., McFarlane, L. dan Johnson-Murray, R. 2018. *The Practical Guide to HR Analytics*. Denver, MA: Society for Human Resource Management.
- VanWieren, S. 2017. *Quantifiably Better: Delivering HR Analytics from Start to Finish*. Basking Ridge, NJ: Technics Publications.

Jurnal

- Adiawaty, S. 2019. Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, 22(3), 20 Desember 2019, p. 376-382.
- Akbar, S. 2018. Analisa Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *JIAGANIS*, 3(2), September 2018, p. 1-17.
- Barbar, K., Choughri, R. dan Soubjaki, M. 2019. The Impact of HR Analytics on the Training and Development Strategy - Private Sector Case Study in Lebanon. *Journal of Management and Strategy*, 10(3), p. 27-36.
- Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P., Jarvenpää, M. 2020. Big Data and HR Analytics in the Digital Era. *Baltic Journal of Management*, 15(1), p. 120-138.
- Gurusinghe, R. N., Arachchiege, B. J. H. dan Dayarathna, D. 2021. Predictive HR Analytics and Talent Management: A Conceptual Framework. *Journal of Management Analytics*, 8(2), p. 195-221.
- Jabir, B., Falih, N. dan Rahmani, K. 2019. HR Analytics a Roadmap for Decision Making: Case Study. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 15(2), p. 979-990.
- McCartney, S. dan Fu, N. Bridging the Gap: Why, How and When HR Analytics can Impact Organizational Performance. *Management Decision*. 60(2), p. 25-47.
- Mohammed, A. Q. 2019. HR Analytics: A Modern Tool in HR for Predictive Decision Making. *Journal of Management*, 6(3), p. 51-63.
- Singh, R., Sharma, P., Foropon, C. dan Belal, H. M. 2022. The Role of Big Data and Predictive Analytics in the Employee Retention: A Resource-Based View. *International Journal of Manpower*, <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0197>.

- Wooten, W. 1993. Using Knowledge, Skill and Ability (KSA) Data to Identify Career Pathing Opportunities: An Application of Job Analysis to Internal Manpower Planning. *Public Personnel Management*, vol. 22 (4), p. 551-563.
- Wu, M-J., Zhao, K. dan, F. 2022. Response Rates of Online Surveys in Published Research: A Meta-Analysis. *Computers in Human Behavior Reports*, vol. 7, Agustus 2022. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100206>.
- Karya Ilmiah
- Bidang Manajemen Beasiswa Pusdiklat KM. 2022. Daftar Peserta Executive Training 2013 – 2019. Data yang tidak dipublikasikan.
- Liu, L., Akkineni, S., Story, P. dan Davis, C. 2020. Using HR Analytics to Support Managerial Decisions: A Case Study. *Proceedings of the 2020 ACM Southeast Conference*, p. 168-175.
- Muflihan. 2018. Pengaruh Latar Belakang Pendidikan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Majene Unit Sendana. Skripsi mahasiswa Universitas Muhammadiyah Makassar. https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/3373-Full_Text.pdf.
- Naskah dari Internet
- Aplikasi HRIS Kementerian Keuangan. 2022. Data Pribadi Peneliti. Data yang tidak dipublikasikan. Diakses 1 Juli 2022.
- Bagian TIK BPPK. 2022. Daftar Nama Kompetensi yang Bisa Diakses secara Mandiri (*Open Access*). Data Pribadi Peneliti. Data yang tidak dipublikasikan.
- Darmawan, B. 2022. Survei Google: 30 Persen PNS Tidak Patuh Bekerja Saat WFH. *PikiranRakyat.com*. 21 Juli 2022. <https://www.pikiran-rakyat.com/nasional/pr-015068020/survei-google-30-persen-pns-tidak-patuh-bekerja-saat-wfh>. Diakses 4 Agustus 2022.
- Firstup, Gen Z in the Workplace: Everything You Need to Know. *Firstup.io*. 18 Oktober 2021. <https://firstup.io/blog/gen-z-in-the-workplace/>. Diunduh 20 Februari 2022.
- Frankenfield, J. *Data Analytics*. Investopedia, 4 September 2021. <https://www.investopedia.com/terms/d/data-analytics.asp>. Diunduh 20 Februari 2022.
- Sulaeman. 2022. 30 Persen PNS Tidak Bekerja selama WFH, Gara-Gara Gaptek. *Liputan6.com*. 24 Juli 2022. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/5022402/30-persen-pns-tidak-bekerja-selama-wfh-gara-gara-gaptek>. Diakses 4 Agustus 2022.
- Naskah Produk Kebijakan
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 282/KM.1/2016 tentang Uraian Jabatan Struktural di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 219/PMK.1/2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial Melalui *Assessment Center* di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2021 Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara.

LAMPIRAN

Tabel 1: Beberapa Nama *Field* pada Aplikasi HRIS yang Bisa Dilihat Setiap Pegawai Menggunakan *Single Sign on ID*

| No. | Nama Field | No. | Nama Field | No. | Nama Field |
|-----|--|-----|----------------------------|-----|-------------------------|
| 1 | Email (@kemenkeu.go.id) | 12 | Agama | 23 | Kota Tempat Tinggal |
| 2 | Email Alternatif | 13 | Golongan Darah | 24 | No. Kartu Pegawai |
| 3 | Provinsi Tempat Tinggal | 14 | Provinsi KTP | 25 | No Kartu Keluarga |
| 4 | Nomor Kontak Darurat | 15 | Kota KTP | 26 | NPWP |
| 5 | Alamat Tempat Tinggal | 16 | Alamat KTP | 27 | Nama Kontak |
| 6 | Kode Pos Tempat Tinggal | 17 | Kode Pos KTP | 28 | No. SK CPNS |
| 7 | No WhatsApp | 18 | NIK | 29 | Tgl. SK CPNS |
| 8 | Jenis Tanda Kehormatan yang sudah dimiliki | 19 | Tgl. Tanda Kehormatan yang | 30 | Tgl. SK Jabatan Lainnya |
| 9 | Tgl. Dipekerjakan/Dipbtk | 20 | Jabatan Lainnya | 31 | No. SK Hukdis |
| 10 | Tgl. Mulai Hukdis | 21 | Tgl. Selesai Hukdis | 32 | Tingkatan Hukdis |
| 11 | No. SK CTLN | 22 | Tgl. Mulai CTLN | 33 | Tgl. Selesai CTLN |

Sumber: Aplikasi HRIS Kementerian Keuangan (diolah).

Tabel 2: Demografi Responden

| Keterangan | Jumlah | Keterangan | Jumlah |
|--|--------|----------------------|--------|
| Responden yang Sudah&Belum Diases | | Jabatan Responden | |
| Jumlah responden | 9.438 | Eselon II | 5 |
| Belum diases | 6.132 | Eselon III | 157 |
| Sudah diases | 3.306 | Eselon IV | 1.260 |
| Bukan PNS Kemenkeu | 1 | Fungsional | 374 |
| | 3.305 | Pelaksana | 933 |
| SLTA/D1/ D3 gol. II tidak wajib diases | 576 | Jumlah | 2.729 |
| Jumlah Responden yang Diproses | 2.729 | | |
| Unit Asal Responden | | Pendidikan Responden | |
| BKF | 1 | SLTA/D 1/ D 3 | 243 |
| BPPK | 53 | D 4/S 1 | 1.285 |
| DJA | 12 | S2 | 1.189 |
| DJBC | 104 | S3 | 12 |
| DJKN | 25 | Jumlah | 2.729 |
| DJP | 1.973 | | |
| DJPPR | 12 | | |
| DJPb | 466 | | |
| DJPK | 12 | | |
| Setjen | 71 | | |
| Jumlah | 2.729 | | |

Tabel 3: Jumlah Pegawai yang Sudah Diases Beserta Gap Competency Mereka

| Jenjang Jabatan | JPM | | Gap Competency Dibanding SKJ untuk Setiap Kompetensi | | | | | | | | |
|--|----------------|--------------|--|-----|-----|---------------------------|-------|-------|-----|-------|-----|
| | Sesuai | Belum Sesuai | a | b | c | d | e | f | g | h | i |
| Eselon I | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Eselon II | 163 | 14 | 18 | 19 | 39 | 59 | 80 | 118 | 40 | 93 | 37 |
| Eselon III | 1.092 | 113 | 110 | 96 | 191 | 582 | 691 | 767 | 214 | 866 | 210 |
| Eselon IV | 6.180 | 229 | 63 | 33 | 66 | 2.474 | 2.752 | 852 | 239 | 2.214 | 178 |
| Fungsional | 370 | 446 | 372 | 333 | 328 | 603 | 657 | 524 | 404 | 542 | 417 |
| Pelaksana | 851 | 20 | 14 | 5 | 14 | 35 | 45 | 49 | 16 | 40 | 20 |
| Jumlah | 8.657 | 823 | 579 | 488 | 640 | 3.755 | 4.226 | 2.312 | 915 | 3.757 | 864 |
| Keterangan: | a = Integritas | | d = Orientasi pada Hasil | | | g = Mengelola Perubahan | | | | | |
| | b = Kerjasama | | e = Pelayanan Publik | | | h = Pengambilan Keputusan | | | | | |
| | c = Komunikasi | | f = Pengembangan Diri dan Orang Lain | | | i = Sosial Kultural | | | | | |
| Menurut penjelasan Biro SDM, selisih antara 14.304 dengan 9.480 (8.657 + 823) menunjukkan bahwa sebanyak 4.824 pegawai tersebut diases menggunakan kompetensi berdasarkan PMK 219/2017 yang direncanakan untuk diases kembali menggunakan sembilan kompetensi. | | | | | | | | | | | |

Sumber: Database HRIS Biro SDM (diolah).

Tabel 4: Jumlah Responden yang Memilih Seluruh atau Salah Satu Kompetensi menurut Permenpan Nomor 38/2017 dan PMK 219/2017

| No. | Kompetensi | # Res-ponden | No. | Kompetensi | # Res-ponden |
|-----|----------------------------------|--------------|-----|------------------------------------|--------------|
| 1 | Integritas | 108 | 18 | Pertimbangan&Pengambilan Keputusan | 32 |
| 2 | Kerjasama | 61 | 19 | Perbaikan Kualitas | 45 |
| 3 | Komunikasi | 148 | 20 | Kebijakan, Proses dan Prosedur | 22 |
| 4 | Orientasi pada Hasil | 86 | 21 | Orientasi terhadap Stakeholders | 37 |
| 5 | Pelayanan Publik | 210 | 22 | Keselamatan Kerja&Sadar Risiko | 8 |
| 6 | Pengembangan Diri dan Orang Lain | 174 | 23 | Komunikasi | 128 |
| 7 | Mengelola Perubahan | 41 | 24 | Memberdayakan Orang Lain | 23 |
| 8 | Pengambilan Keputusan | 124 | 25 | Kerjasama Tim dan Kolaborasi | 46 |
| 9 | Sosial Kultural | 69 | 26 | Kepemimpinan | 33 |
| 10 | Kompetensi 1 - 9 | 348 | 27 | Membangun Hubungan | 22 |
| 11 | Penetapan Visi | 20 | 28 | Menangani Konflik | 19 |
| 12 | Inovasi | 36 | 29 | Keberanian Berdasar Keyakinan | 6 |
| 13 | Pemahaman Bisnis | 39 | 30 | Mendorong Hasil | 14 |
| 14 | Mengelola Perubahan | 40 | 31 | Integritas | 53 |
| 15 | Keahlian Berorganisasi | 8 | 32 | Ketabahan (Resiliensi) | 7 |
| 16 | Pemecahan dan Analisa Masalah | 81 | 33 | Pengembangan Diri dan Orang Lain | 64 |
| 17 | Perencanaan dan Pengorganisasian | 30 | 34 | Kompetensi 11 - 33 | 0 |

Tabel 5: Nama-nama Kompetensi yang Bisa Diakses secara Mandiri (Open Access) Melalui KLC2 Beserta Jumlah yang Telah Mengakses

| No. | Nama Kompetensi | Nama File | Jumlah yang Sudah Mengakses | |
|-----|---|---|-----------------------------|--------------|
| | | | Kemenkeu | Non Kemenkeu |
| 1 | Integritas | Penguatan Integritas | 692 | 179 |
| 2 | Kerjasama | P K M - Kerjasama | 446 | 187 |
| 3 | Komunikasi | P K M - Komunikasi | 3,029 | 16 |
| 4 | Orientasi pada Hasil | P K M - Orientasi pada Hasil | 294 | 142 |
| 5 | Pelayanan Publik | Service Excellence | 692 | 179 |
| 6 | Pengembangan Diri dan Orang Lain | Sedang dalam proses pengerjaan | - | - |
| 7 | Mengelola Perubahan | - | - | - |
| 8 | Pengambilan Keputusan | Practical Problem Solving and Decision Making | 684 | 312 |
| 9 | Sosial Kultural | Kompetensi Sosial Kultural | 197 | 64 |
| 10 | Penetapan Visi | - | - | - |
| 11 | Inovasi | E-learning Asah Kreativitas Diri Konsisten Berinovasi | 782 | 383 |
| 12 | Pemahaman Bisnis | E-learning Pengetahuan Penilaian Bisnis | 397 | 1 |
| 13 | Keahlian Berorganisasi | Microlearning DKO & DKI | 399 | - |
| 14 | Pemecahan dan Analisa Masalah | P K M - Pemecahan Masalah | 572 | 311 |
| 15 | Perencanaan dan Pengorganisasian | P K M - Planning and Organizing | 586 | 2 |
| 16 | Pertimbangan dan Pengambilan Keputusan | Practical Problem Solving & D M Pemecahan Masalah dan P. Keptsan | 684 557 | 312 |
| 17 | Perbaikan Kualitas | P K M - Quality Improvement | 545 | 3 |
| 18 | Kebijakan, Proses dan Prosedur | Microlearning Business Process Model and Notation Overview | 266 | 110 |
| 19 | Orientasi terhadap Pemangku Kepentingan | Microlearning Stakeholders, Architecture View, and Viewpoints | 183 | 39 |
| 20 | Keselamatan Kerja dan Kesadaran terhadap Risiko | Microlearning PSIAP Seri Digital Mindset 3: Embrace the Risk | 10143 | |
| 21 | Memberdayakan Orang Lain | - | - | - |
| 22 | Kerjasama Tim dan Kolaborasi | P K M - Kerjasama | 446 | 187 |
| 23 | Kepemimpinan | P K M - Leadership | 548 | 4 |
| 24 | Membangun Hubungan | Microlearning Relationships & Cross-Layer Dependencies | 199 | 35 |
| 25 | Menangani Konflik | - | - | - |
| 26 | Keberanian Berdasarkan Keyakinan | - | - | - |
| 27 | Mendorong Hasil | P K M - Orientasi pada Hasil | 358 | 211 |
| 28 | Ketabahan (Resiliensi) | - | - | - |