

2022

The background features a grayscale city skyline with several prominent skyscrapers. A large, bold, black-outlined geometric shape, resembling a stylized 'L' or a large triangle, is overlaid on the left side of the image. The bottom portion of the cover is a solid dark blue/black area containing the title text. A yellow geometric shape is also present at the bottom left, overlapping the dark area.

PROSIDING KAJIAN AKADEMIS

Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial
Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan
Kementerian Keuangan

PANITIA

Pembimbing Metode Penelitian

Riani Rahmawati - Universitas Indonesia
Ni Made Martini Puteri - Universitas Indonesia
Tatum S. Adiningrum - Binus University

Penguji Metode Penelitian

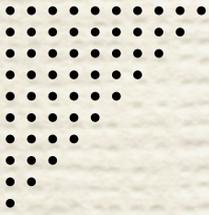
Riani Rahmawati - Universitas Indonesia
Ni Made Martini Puteri - Universitas Indonesia
Tatum S. Adiningrum - Binus University
Bondi Arifin - BKF Kementerian Keuangan

Pembimbing Substansi

Estty Purwadiani Hidayatie
Wahyu Kusuma Romadhoni
Acep Irawan
Dody Gustiyandi

Penguji Substansi

Wiweko Adi Nugroho
Achmad Uzair
M. Sigit
Azah Widati



AGENDA

Jumat

30 September 2022

Penguji dan Moderator	Keypoints	Time
Dody Gusdiyanti Achmad Uzair Ni Made Martini P. Sampurna Budi U.	<ul style="list-style-type: none">Mencari Metode dan Cara Efektif dalam Melakukan Penghayatan dan Pengamatan Pancasila Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan Penyaji: Bambang Kismanto	09.15- 10.30
Estty Purwadiani Hidayatie M. Sigit Tatum S. Adiningrum Budi Setiawan	<ul style="list-style-type: none">Studi Eksploratif Terhadap Dampak Psikologis dan Kinerja dari Proses Delayering di Kementerian Keuangan Penyaji: Bjardianto Pudjiono, Bey Arifianto Widodo	10.30- 11.45
Estty Purwadiani Hidayatie Azah Widiati Riani Rahmawati M. Arief Risman	<ul style="list-style-type: none">Persepsi Kedisiplinan Generasi Muda Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dalam Mendukung Pola Tugas Fleksibel Kementerian Keuangan Penyaji: Bungkus Sasongko	13.00- 14.15
Acep Irawan Wahyu K. Romadhoni Riani Rahmawati Daniel Pangaribuan	<ul style="list-style-type: none">Pemanfaatan Data Analitik dalam Kepegawaian di Lingkungan Kementerian Keuangan Penyaji: Annies S. Basalamah	14.15- 15.30
Wahyu K. Romadhoni Wiweko Adinugroho Riani Rahmawati TR. Taufiqurrahman	<ul style="list-style-type: none">Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Executive Presence dalam Membangun Budaya Coaching di BPPK Penyaji: Herru Widiatmanti Egrita Buntara	15.30- 16.45



DAFTAR ISI PROSIDING KAJIAN AKADEMIS

Pemanfaatan Data Analitik Dalam Kepegawaian Di Lingkungan Kementerian Keuangan Annies S. Basalamah	1
Studi Eksploratif Terhadap Dampak Psikologis Dan Kinerja Dari Proses Delayering Di Kementerian Keuangan Bjardianto Pudjiono dan Bey Arifianto Widodo	30
Persepsi Kedisiplinan Generasi Muda BPPK Dalam Mendukung Pola Tugas Fleksibel Kementerian Keuangan Bungkus S. Purnomo	69
Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Executive Presence Dalam Membangun Budaya Coaching Di BPPK Egrita Buntara dan Herru Widiatmanti	115

Penelitian Kajian Akademis

**PEMANFAATAN DATA ANALITIK DALAM KEPEGAWAIAN DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN**

Disusun oleh:

Nama Pengkaji : Annies Said Basalamah
NIP : 196010011981121001
Pangkat/Gol : Pembina Utama Madya/IV/d
Unit Kerja : Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan
dan Manajerial



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA 2022**

PEMANFAATAN DATA ANALITIK DALAM KEPEGAWAIAN DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui data kepegawaian apa saja yang sudah dimiliki untuk dapat mengelola SDM berdasarkan konsep *HR Analytics*, sehingga Biro SDM dapat meningkatkan kualitas *HR Analytics* yang sudah ada dan merekomendasikan kepada Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial untuk memberi pelatihan sesuai *gap competency* pegawai, termasuk dalam mengirim pejabat eselon I dan II dalam mengikuti *Executive Training* serta memanfaatkan Widyaiswara Utama untuk melaksanakan pelatihan sesuai dengan Permenpan Nomor 42 tahun 2021 tanpa harus dibatasi pada Pusdiklat atau Balai Diklat dimana Widyaiswara Utama bekerja.

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif berupa eksplorasi data dan korelasi terhadap *fields* dalam database kepegawaian Biro SDM, data hasil asesmen pegawai serta survei menggunakan kuesioner kepada pegawai terkait preferensi pelatihan dan *short course* apabila dilakukan oleh Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial sendiri di samping yang di luar negeri. Hasilnya menunjukkan bahwa data kepegawaian yang dimiliki Biro SDM Kemenkeu sudah menggambarkan adanya pengelolaan database kepegawaian pada umumnya, termasuk dalam *HR analytics*, meskipun baru pada fase atau tahap yang paling sederhana karena penggunaan analisis data dalam laporan bulanan Statistik Pegawai sifatnya hanya untuk fungsi administratif saja berupa pengumpulan data dan statistik deskriptif sederhana. Analisis diagnostik yang menjelaskan mengapa sesuatu terjadi, ataupun prediktif yang memperkirakan apa yang akan terjadi, ataupun preskriptif agar unit eselon I tertentu melakukan hal-hal tertentu terkait masalah pegawai mereka masih belum dilakukan. Untuk itu peneliti menyarankan agar Statistik Pegawai dijadikan *HR analytics* sebagai Lampiran Nota Dinas Sekretaris Jenderal kepada Menteri Keuangan dengan tembusan kepada pimpinan unit eselon I dan Staf Ahli terkait di lingkungan Kemenkeu bukan hanya bersifat deskriptif saja tetapi juga diagnostik, prediktif dan preskriptif.

Hasil survei terhadap pegawai menunjukkan bahwa dari 2.729 responden yang sudah diases, hanya 7 saja yang sama sekali tidak memiliki preferensi kompetensi berdasar Permenpan Nomor 38 tahun 2017 maupun berdasar PMK 219/2017. Sementara itu dari total responden sebanyak 9.438, hanya 30 responden yang tidak memiliki preferensi. Selebihnya memilih satu atau kombinasi dari berbagai kompetensi berdasar kedua peraturan tersebut. Hal ini berarti bahwa penelitian ini menunjukkan seluruh jenis kompetensi menurut kedua peraturan tersebut dapat dilakukan oleh Pusdiklat KM kepada seluruh pegawai, termasuk pejabat eselon I dan II yang masih menunjukkan adanya *gap competency* yang cukup banyak. Karena banyaknya pegawai yang harus dilatih, peneliti menyarankan agar dibuat dalam bentuk *microlearning* atau bentuk-bentuk lainnya dan dibuat agar menjadi *open access* serta dengan kata kunci yang mudah dicari tanpa harus menunggu datangnya permintaan dari Biro SDM atau surat tugas dari unit masing-masing.

Pendahuluan

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) sejak penancangan Reformasi Birokrasi secara masif pada tahun 2009 semakin banyak melaksanakan digitalisasi di seluruh aspek proses bisnisnya. Tidak terkecuali bidang pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Data kepegawaian dalam HRIS 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 ini 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 ET ke luar negeri, perlu dilakukan penelitian.

Di sisi yang lain, *short courses* di luar negeri bagi pejabat eselon I dan II dengan nama *Executive Training* (ET) sejak 2013 dilaksanakan oleh Bidang Manajemen Beasiswa Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Kepemimpinan dan Manajerial (KM). Jumlah peserta ET sejak 2013 hingga sebelum adanya pandemi covid adalah sebanyak 186 orang dengan sekitar 30 jenis pelatihan yang telah diikuti baik transformasi digital, pengambilan keputusan, *leadership*, manajemen (kinerja, risiko, aset, hutang, krisis atau manajemen strategik), 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 yang bertujuan untuk mengetahui data kepegawaian apa yang sudah dimiliki Kemenkeu untuk dapat mengelola SDM berdasarkan konsep-konsep *HR Analytics* 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.

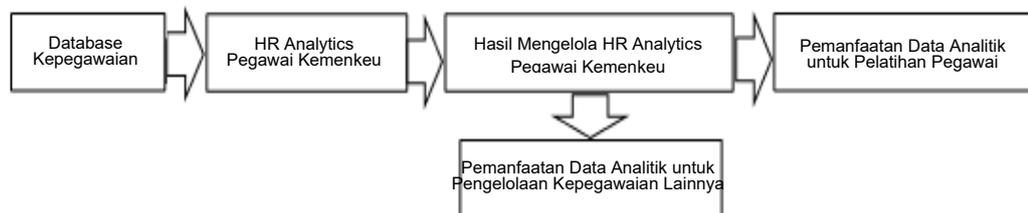
Dengan mengetahui berbagai macam data kepegawaian dalam sistem yang dimiliki Kemenkeu maka akan dapat diketahui ketersediaan data yang diperlukan

menurut manajemen SDM. Secara lebih spesifik, dari hasil asesmen dapat diketahui *gap competency* seluruh pegawai (*assessee*), dan dari data ini BPPK khususnya Pusdiklat KM dapat mengembangkan program sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai, termasuk oleh Bidang Manajemen Beasiswa Pusdiklat KM untuk mengirimkan pejabat eselon I dan II untuk mengikuti ET. Dengan demikian pelatihan akan lebih tepat sasaran. Dengan diketahuinya berbagai hal atau faktor tersebut maka akan dapat menjawab pertanyaan riset sebagai berikut:

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

Kerangka pemikiran untuk menjawab kedua pertanyaan penelitian tersebut tampak pada Gambar 1.1 yang menunjukkan keterkaitan antara database kepegawaian sebagai dasar untuk melakukan analitik kepegawaian dengan rencana pelatihan bagi pegawai berdasarkan hasil analitik tersebut. Sebagian besar data diambil dari basis data database kepegawaian di Biro SDM, sedangkan data terkait kompetensi bahasa Inggris yang menjadi salah satu persyaratan untuk dapat mengikuti *short course* di luar negeri diperoleh melalui Kemenkeu Forms dengan mengajukan kuesioner kepada pegawai. Dari kuesioner penelitian ini responden diharapkan mengungkapkan preferensi pelatihan dan kompetensi bahasa untuk kemudian dibandingkan dengan *gap competency* untuk mengetahui kesamaan dan atau perbedaannya. Idealnya yang menjadi preferensi responden adalah yang dibutuhkan sesuai dengan hasil asesmen.

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini data yang akan diteliti adalah berbagai *field* dalam database HRIS yang dikelola Biro SDM, aplikasi HRIS, Statistik Pegawai per 1 Juli 2022 yang diterbitkan Biro SDM, data hasil asesmen dan *gap competency* serta jawaban kuesioner dari para responden. Hal-hal yang ditanyakan dalam daftar pertanyaan/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 diperlukan juga oleh pegawai Kemenkeu. Untuk menutupi keterbatasan tersebut, dalam kuesioner juga disertakan pertanyaan terbuka agar responden dapat 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 dari pelaksana maupun oleh Bidang Manajemen Beasiswa untuk mengikuti ET.

Tinjauan Pustaka

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):

1. Analitik deskriptif, yang membantu dalam menjawab pertanyaan tentang apa yang terjadi atau kinerja masa lalu seperti melacak keberhasilan atau kegagalan.
2. Analitik diagnostik, yang membantu menjawab pertanyaan tentang mengapa sesuatu terjadi. Jenis data analitik ini melengkapi analitik deskriptif dengan menggali lebih dalam untuk menemukan apa yang menjadi penyebabnya sehingga dapat diketahui mengapa mereka menjadi lebih baik atau lebih buruk.
3. 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.
4. 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 maka 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. Ferrar dan Green (2021) membagi tahapan perkembangan atau fase *HR analytics* berdasarkan kebutuhan manajemen, maka analisis terhadap data kepegawaian dapat dilakukan menjadi sebagai berikut:

1. 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 (Ferrar 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.
2. 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” (Ferrar dan Green, 2021). Meski periodenya berubah, pengguna *HR analytics* tidak berarti menghilangkan penggunaan pada periode sebelumnya karena organisasi masih tetap tidak jauh dari pelaporan (Ferrar dan Green, 2021).
3. 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 (Ferrar dan Green, 2021).
4. 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 oleh 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 otomasi.

Selain itu Waters et al. (2018) mengutip Josh Bersin yang mengembangkan model kematangan *HR analytics* yang banyak digunakan yang mencakup empat

level atau tingkatan, dimana masing-masing level atau tingkatan mewakili peningkatan kompleksitas dalam jenis analitik yang digunakan. Pada 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 membuat perencanaan di 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.

Studi yang Pernah Dilakukan

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 terintegrasi 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.

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 II baik untuk *ET*

atau yang dapat dilakukan sendiri oleh Pusdiklat KM seperti dituangkan dalam pertanyaan riset yang kedua.

Metode Penelitian

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan mengumpulkan kategori data (*fields*) dalam database kepegawaian Biro SDM serta data hasil asesmen pegawai Kemenkeu. 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 database dan yang belum ada menurut teori manajemen SDM. Sedangkan pendekatan kuantitatif dilakukan karena selain datanya 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. Meskipun 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 tidak dianggap telah mengikuti *assessment center* meskipun yang dilakukan asesor dalam seleksi pemilihan jabatan secara terbuka tersebut tidak berbeda jauh dengan asesmen dalam *assessment center*.

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan dua cara. Pertama adalah dengan menanyakan kepada Biro SDM mengenai data pegawai yang ada dalam database kepegawaian Biro SDM (*fields*). 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 menanyakan kepada Biro SDM hasil asesmen atas 14.304 pegawai serta standar kompetensi jabatan (SKJ) masing-masing. Cara kedua adalah dengan survei melalui Kemenkeu Forms dengan tautan [https:// forms.kemenkeu.go.id/survey/952](https://forms.kemenkeu.go.id/survey/952) dengan 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.

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 standar kompetensi jabatan.

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

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), Torrington et al. (2021) atau Marchington 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) menggunakan program Microsoft Excel atau dalam bentuk kasus seperti dibahas Edwards dan Edwards (2016). Sementara itu analisis data hasil kuesioner dilakukan menggunakan metode deskriptif tanpa menggunakan pengujian statistik karena hanya menjelaskan mengenai demografi responden dan preferensi mereka.

Hasil dan Pembahasan

Data Primer Kepegawaian

Seperti lazimnya, data kepegawaian bersifat rahasia. Karena itu untuk mengetahui 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. Jumlah *field* yang ada ratusan yang sebagian diantaranya tampak pada Tabel 1. Selain itu aplikasi HRIS yang bisa diakses setiap pegawai selain berisi profil masing-masing

pegawai juga berisi data Laporan Individual Assessment Center (LIAC) mengenai hasil asesmen. Data lain yang dibuat oleh Biro SDM adalah Statistik Pegawai yang dipublikasikan setiap bulan.

Seperti tampak pada Tabel 1, untuk setiap pegawai tersedia ratusan *field*, akan tetapi tidak semua pegawai mempunyai catatan yang lengkap dengan seluruh *field* yang tersedia tersebut seperti *field* NIP Lama hanya berisi NIP pegawai yang telah bekerja sebelum 2007 dan tidak dimiliki pegawai yang bekerja setelah berlakunya NIP baru.

Tabel 1. Nama-nama *Field* pada Database Kepegawaian Kemenkeu

No.	Nama Field	No.	Nama Field	No.	Nama
1	NIP (Lama)	35	Unit Eselon I	68	JPM
2	NIP Baru	36	Unit Eselon 2	69	Range JPM
3	Nama Pegawai	37	Unit Eselon 3	70	Tanggal AC
4	Kode Kelamin	38	Unit Eselon 4	71	CKP
5	Kode Golongan (I s.d IV)	39	Unit Eselon 5	72	NP
6	Kode Golongan Ruang (misal IV/a)	40	Singkatan Jenjang (Strata	73	TMT Kenaikan
7	TMT Pangkat	41	Range Usia	74	NKP
8	Jenis Kepegawaian	42	Usia Bulan	75	PPKP
9	Jenjang Jabatan	43	Usia Tahun	76	Kriteria NP
10	Jabatan	44	Tanggal Lahir	77	Kriteria
11	TMT Jabatan	45	TMT Pensiun	78	Tahun
12	Pendidikan	46	Tahun Pensiun	79	Lokasi
13	Jurusan	47	Status Pegawai	80	Jenis Ijin
14	Instansi Dipekerjakan/pbtkan	48	Jenjang	81	Jenis
15	Tanggal Lulus	49	Tempat Lahir	82	Tipe
16	Nama Lembaga Pendidikan	50	Masa Kerja	83	Kota
17	Nama Program Studi	51	ID Ref Tingkat Pendidikan	84	Provinsi
18	Nama Program Studi LN			85	Jenis
19	ID Jabatan	52	Keterangan	86	Grading
20	ID Organisasi	53	TMT Status	87	Masa Kerja
21	Kode Organisasi	54	ID Ref Eselon	88	Status
22	Kode Satker	55	Jenis Jabatan	89	Generasi
23	Unit yang Diminati u/ Mutasi	56	Tingkat	90	Nama Ayah
24	Provinsi Tujuan Mutasi	57	Jenis Hukuman	91	Nama Ibu
25	Kota Tujuan Mutasi	58	Alasan	92	Nomor
26	Gelar Depan	59	Tanggal Mulai	93	Tgl. Akta
27	Gelar Belakang	60	Tgl. Selesai	94	Ciri
28	Nomor BPJS	61	Potongan	95	SDT Turun
29	Tanggal Sumpah PNS	62	Potongan Gaji	96	TMT
30	StatusKepemilikanTempatTinggal	63	NIP Pejabat	97	SDT
31	Tanggal Lapor Menikah	64	Nomor Bapek	98	ID Pejabat
32	Kota Tempat Menikah	65	Tanggal Bapek	99	ID Jabatan
33	Tanggal Meninggal	66	Jenis	100	Keahlian
34	Nomor Akta Meninggal	67	TMT Turun	101	Nama

Sumber: Biro SDM (2022a, diolah).

Selain itu data kepegawaian juga terdapat dalam aplikasi HRIS yang berisi data yang seragam dan dapat diakses oleh setiap pegawai dengan menggunakan kode identifikasi tunggal multi akses (*single sign on id*). Aplikasi HRIS berisi

bermacam-macam data lain yang sebagian ada dalam *field* seperti tampak pada Tabel 1. Data lain yang ada dalam aplikasi HRIS tetapi belum ada pada Tabel 1 adalah seperti tampak pada Tabel 2. Selain data pokok tersebut, aplikasi HRIS juga berisi Riwayat Pangkat, Riwayat Jabatan, Riwayat Tim, Riwayat Status serta sebelas riwayat lainnya seperti Riwayat Diklat, Riwayat Gaji dsb. Selain itu, fitur Cetak DRH serta Cetak DRH SLKS pada aplikasi HRIS juga menyediakan *field* yang tidak ada pada Tabel 1 yang peneliti tambahkan pada Tabel 2 karena bersumber dari data yang sama yaitu aplikasi HRIS.

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

Sumber: Aplikasi HRIS Kementerian Keuangan (diolah).

Selain fitur Profil Pegawai dan Analisa Profil yang menggambarkan data profil pegawai dalam bentuk infografis, aplikasi HRIS juga berisi beberapa fitur lain yang tidak berkaitan dengan *field* data pegawai tetapi berkaitan dengan data kepegawaian seperti Presensi, Cuti serta ePerformance yang menjelaskan mengenai capaian Indikator Kinerja Utama, Kemenkeu *Learning Center* (KLC) yang menghubungkan langsung ke situs pembelajaran di BPPK, Izin Luar Negeri yang menjelaskan mengenai izin cuti ke luar negeri disertai rincian tujuan dan keperluan dari izin ke luar negeri tersebut, serta Izin Melanjutkan Pendidikan.

Berdasarkan data LIAC, peneliti meminta data untuk seluruh pegawai yang sudah mengikuti *assessment center*. Informasi dari pegawai Biro SDM menunjukkan bahwa pegawai Kemenkeu yang telah mengikuti asesmen sebanyak 14.304 orang. Dari jumlah tersebut masih terdapat banyak pegawai yang meskipun *job-person matched* (JPM) mereka umumnya sudah memenuhi standar minimum sebesar 78% atau 80% untuk eselon I, tetapi masih terdapat *gap competency* yang besar antara kompetensi menurut syarat jabatan dengan kompetensi hasil asesmen. Rincian *gap competency* 9.480 pegawai yang sudah diases menggunakan sembilan kompetensi tersebut tampak pada Tabel 3. Menurut penjelasan dari Biro SDM, selisih antara 14.304 dengan 9.480 menunjukkan bahwa 4.824 pegawai tersebut diases menggunakan kompetensi berdasar PMK 219/2017 yang direncanakan akan diases kembali sesuai Permenpan 38 Tahun 2017.

Dari Tabel 3 tersebut tampak bahwa meskipun hampir semua sudah memiliki kompetensi yang sesuai dengan JPM, masih terdapat $\pm 8,7\%$ yang belum

memenuhi. Karena peneliti tidak memperoleh nama-nama pegawai yang sudah mengikuti *assessment center* termasuk yang belum memenuhi JPM, Biro SDM dapat meminta unit-unit terkait untuk menugaskan para pegawai tersebut untuk mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi manajerial dan sosial kultural (PPKMSK) yang setiap tahun diselenggarakan di Pusdiklat KM. Alternatif lainnya adalah Kepala Pusdiklat KM meminta nama-nama pegawai tersebut kepada Biro SDM sehingga nama-nama tersebut diusulkan sebagai peserta karena masih belum memenuhi standar JPM.

Tabel 3. Jumlah Pegawai yang Sudah Diases Beserta *Gap Competency* Mereka

Jenjang Jabatan	JPM		<i>Gap Competency</i> 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	1.09	113	11	96	19	582	691	767	21	866	210
Eselon	6.18	229	63	33	66	2.4	2.75	852	23	2.21	178
Fungsional	370	446	37	33	32	603	657	524	40	542	417
Pelaksana	851	20	14	5	14	35	45	49	16	40	20
Jumlah	8.65	823	57	48	64	3.7	4.22	2.3	91	3.75	864
Keterangan	a = Integritas		d = Orientasi pada Hasil				g = Mengelola				
	b =		e = Pelayanan Publik				h = Pengambilan				
	c =		f = Pengembangan Diri dan				i = Sosial Kultural				

Sumber: Database HRIS Biro SDM (diolah).

Tabel 3 juga menunjukkan bahwa meskipun JPM sudah terpenuhi, masih banyak pegawai terutama pejabat eselon IV yang masing-masing kompetensi manajerial dan sosial kultural mereka belum sesuai dengan SKJ sesuai Permenpan Nomor 38 Tahun 2017. Selain itu, *gap competency* yang dialami pegawai lebih dari satu sehingga tidak mengherankan apabila pegawai memiliki preferensi lebih dari satu kompetensi sebagaimana dibahas pada subbab Hasil Kuesioner Peminatan. Dari *prescriptive HR analytics* dengan membandingkan data pada LIAC HRIS yang menunjukkan kebutuhan dari para pegawai karena masih adanya *gap competency* serta preferensi seperti tampak pada Tabel 3, Biro SDM dapat meminta Sekretaris unit eselon I agar nama-nama yang muncul untuk mempelajari masing-masing kompetensi secara daring melalui *open access* Kemenkeu *Learning Center* Generasi 2 (KLC2) yang dikelola BPPK tanpa harus dengan surat tugas sebagai peserta pelatihan. Jenis-jenis kompetensi yang sudah tersedia di KLC2 tampak pada Tabel 6.

Sementara itu Statistik Pegawai (Biro SDM, 2022b) menyerupai fitur Profil Pegawai dalam Aplikasi HRIS yaitu berupa infografis, hanya saja untuk seluruh pegawai Kemenkeu pada bulan tertentu. Data dalam laporan ini dapat diperoleh dari *field* yang ada pada Tabel 1 tetapi untuk seluruh pegawai. Sebagai contoh, untuk data Komposisi Pegawai per 1 Juli 2022 yang terdiri atas Pejabat Struktural sebanyak 10.868, Fungsional sebanyak 14.925 dan Pelaksana sebanyak 53.879 dapat diperoleh dari *field* Jenis Jabatan (no. 55 pada Tabel 1); data Statistik Unit Eselon I dari *field* Unit Eselon I (no. 35 pada Tabel 1); Statistik Jenis Kelamin dari *field* Kode Kelamin (no. 4 pada Tabel 1); Statistik Generasi dari *field* Generasi (no. 89 pada Tabel 1); Statistik Status Pernikahan dari *field* Status Pernikahan (no. 88

pada Tabel 1); Statistik Golongan dari *field* Kode Golongan (no. 5 pada Tabel 1) dan Statistik Jenjang Pendidikan dari *field* Pendidikan (no. 12 pada Tabel 1).

Beberapa data dalam Statistik Pegawai merupakan kombinasi dari beberapa *field* seperti Selisih Data Juni – Juli yang mencakup jumlah pegawai yang pensiun (*field* TMT Pensiun dan *field* Status Pegawai, lihat no. 45 dan 47 pada Tabel 1), serta pegawai yang diperbantukan atau dipekerjakan (*field* no. 14 pada Tabel 1). Statistik Selisih Data Juni – Juli juga menunjukkan adanya *field* yang tidak ada pada Tabel 1 maupun Tabel 2 tetapi ada dalam database kepegawaian Kemenkeu yang tidak ditampilkan seperti data cuti di luar tanggungan negara. Setiap bulan Biro SDM menginformasikan jumlah pegawai yang efektif bekerja pada bulan tertentu.

Hasil Kuesioner Peminatan

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

Dalam kurun waktu dua minggu, responden yang masuk sebanyak 9.438 tetapi 3.305 yang diteliti lebih lanjut karena sebanyak 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. Oleh karena itu dari 3.305 orang tersebut 576 diantaranya juga tidak akan diteliti lebih lanjut sehingga menjadi 2.729 responden. Tabel 4 merinci demografi responden secara keseluruhan.

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 berasal dari pejabat eselon III, 1.260 responden berasal dari pejabat eselon IV, 374 responden berasal dari 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), 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 (K. Fosnacht et al., dalam Wu, Zhao dan Fils-Aime, 2022). Meskipun demikian, 2.729 responden tersebut berasal dari sepuluh unit eselon I yaitu Badan Kebijakan Fiskal (BKF), BPPK, Direktorat Jenderal (Ditjen) Anggaran, Ditjen Bea dan Cukai (DJBC), Ditjen Kekayaan Negara (DJKN), Ditjen Pajak (DJP), Ditjen Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR), Ditjen Perbendaharaan (DJPb), Ditjen Perimbangan Keuangan (DJPK) dan Sekretariat Jenderal (Setjen).

Terkait informasi apakah responden berasal dari pegawai pusat, Kantor Wilayah (Kanwil) atau Lainnya (untuk menampung penugasan di luar Kemenkeu),

tetapi banyak responden yang tidak mengetahui kalau Kantor Pelayanan itu berada di bawah Kanwil sehingga menuliskan kategori Lainnya padahal seharusnya Kantor Wilayah. Karena hampir 2.000 responden menjawab Lainnya sehingga terlalu banyak yang harus diuji silang dengan data kantor asal mereka, oleh karena itu unit asal tersebut tidak akan diteliti lebih lanjut (didrop) sebagai *remedial* (Hair et al., 2019).

Dari jawaban responden mengenai preferensi pelatihan, 1.994 responden menjawab dalam negeri, 358 responden menjawab luar negeri, dan 377 responden menjawab dalam negeri dan luar negeri. Yang menjawab dalam negeri umumnya yang berpendidikan S1 / D4 atau lebih rendah serta yang berpendidikan S2 dan S3 dalam negeri (yang berpendidikan S2 luar negeri hanya 18 orang yang memilih preferensi pelatihan di dalam negeri), sedangkan yang berpendidikan S3 luar negeri, 5 responden memilih pelatihan luar negeri dan dua responden 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.

Tabel 4. Demografi Responden

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

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 Bahasa Indonesia sebagai bahasa preferensi pelatihan. 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 S 1 / D IV. 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 dengan preferensi kompetensi yang ingin didalami oleh responden, dari 2.729 responden, hanya 4 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 *Transformational Leadership*, Memimpin *Task Force Team* 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.

Selain responden tersebut, sebanyak 348 responden memilih semua kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 tahun 2017, sedangkan yang memilih hanya satu dari sembilan kompetensi tersebut tampak pada Tabel 5 kolom 3 nomor urut 1 sampai 9. Untuk kompetensi menurut PMK 219/2017, tidak ada satu responden pun yang memilih keseluruhan kompetensi (lihat Tabel 5 kolom 6 nomor urut 34), sedangkan yang memilih hanya satu dari 23 kompetensi tersebut tampak pada Tabel 5 no. 11 – 33.

Sementara itu 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 tersebut adalah kompetensi yang diases dalam *assessment center* sehingga sangat dibutuhkan pegawai yang menurut ketentuan sudah harus mengikuti *assessment center*, di samping dibutuhkan oleh pegawai yang belum memenuhi syarat JPM, 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. Meski belum semua jenis kompetensi itu tersedia di KLC2, sudah lebih banyak yang tersedia ketimbang yang belum. Pusdiklat KM perlu segera menyiapkan yang belum tersedia tersebut sehingga dapat dipelajari sendiri oleh pegawai Kemenkeu

tanpa Surat Tugas, di samping ASN lain karena *open access*. 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 6 mentabulasikan materi-materi yang sudah maupun yang belum dibuat materi pembelajarannya dan dapat diakses secara bebas. Jumlah pegawai yang sudah mengakses tampak pada kolom 4 dan 5.

Tabel 5. 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

Sumber: Hasil survei (diolah).

Sementara itu untuk pejabat eselon II yang selama ini diikutsertakan dalam

ET di luar negeri, hanya lima responden saja yang mengirimkan jawaban kuesioner. Dari 5 responden yang mengembalikan kuesioner, 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 *Transformational 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.

Tabel 6. 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	
			Kemen- keu	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 Konsis-ten Berinovasi	782	383
12	Pemahaman Bisnis	E-learning Pengetahuan Penilaian Bisnis	397	1
13	Keahlian Berorganisasi	<i>Microlearning</i> DKO & DKI	399	-
14	Pemecahan dan Analisa Masalah	P K M - Pemecahan Masalah	572	311
15	Perencanaan dan Pengor-ganisasian	P K M - Planning and Organizing	586	2
16	Pertimbangan dan Pengam-bilan	Practical Problem Solving & D M	684	312

	Keputusan	Pemecahan Masalah dan P. Keptsan	557	
17	Perbaikan Kualitas	P K M - Quality Improvement	545	3
18	Kebijakan, Proses dan Pro-sedur	<i>Microlearning</i> Business Process Model and Notation Overview	266	110
19	Orientasi terhadap Pemangku Kepentingan	<i>Microlearning</i> Stakeholders, Architecture View, and Viewpoints	183	39
20	Keselamatan Kerja dan Kesadaran terhadap Risiko	<i>Microlearning</i> PSIAP Seri Digital Mindset 3: Embrace the Risk	10143	
21	Memberdayakan Orang Lain	-	-	-
22	Kerjasama Tim dan Kola-borasi	P K M - Kerjasama	446	187
23	Kepemimpinan	P K M - Leadership	548	4
24	Membangun Hubungan	<i>Microlearning</i> 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)	-	-	-

Sumber: Bagian TIK BPPK (2022, diolah).

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 setidaknya-tidaknya dari responden yang mengembalikan kuesioner penelitian ini.

Analisis atas Statistik Pegawai

Berdasarkan teori *HR Analytics*, maka analisis atas data pada Statistik Pegawai dapat dilakukan menjadi sebagai berikut:

1. Statistik Pegawai yang diterbitkan oleh Biro SDM secara bulanan masih

termasuk dalam kategori 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 dengan teori HR *analytics* dalam bentuk deskriptif, diagnostik, prediktif dan preskriptif (Frankenfield, 2021).

2. Capaian kinerja yang berwarna merah juga bisa dianalisis untuk program *negative growth* Kemenkeu atau program otomasi atau program pensiun dini. 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, diberi *coaching*, mentoring atau pensiun dini.
3. Jika kompetensi khusus yang dimiliki masing-masing pegawai tersedia datanya di database HRIS sebagaimana yang dimiliki Bagian Kepegawaian 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 (Ferrar dan Green, 2021).

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:

1. Komposisi SDM yang dilaporkan dalam Statistik Pegawai hal. 2 – 6, 8 – 9, sangat umum dan tidak banyak manfaatnya untuk mengambil 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 7).

Delapan unit di Kemenkeu yaitu Sekretariat KNEKS, LNSW, Sekretariat Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK), Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPDH), Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN), Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP), Lembaga Dana Kerja Sama Pembangunan Internasional (LDKSPI) serta Politeknik Keuangan Negara (PKN) Stan merupakan unit-unit non struktural, sehingga pegawai dikategorikan sebagai pelaksana meskipun secara administratif ada penyetaraan 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.

Tabel 7. Komposisi Pegawai Pria dan Wanita Kemenkeu per 1 Juli 2022

Unit	Eselon I				Eselon II				Eselon III				Eselon IV				Fungsional				Pelaksana				Total			
	Pria	%	Wanita	%	Pria	%	Wanita	%	Pria	%	Wanita	%	Pria	%	Wanita	%	Pria	%	Wanita	%	Pria	%	Wanita	%	Pria	%	Wanita	%
BKF	1	100			1	25	3	75	13	76	4	24	33	60	22	40	116	77	34	23	200	64	113	36	364	67	176	33
BPPK	1	100			5	83	1	17	27	73	10	27	77	70	33	30	252	78	70	22	536	64	299	36	898	68	413	32
DJA	1	100			8	80	2	20	35	78	10	22	142	83	29	17	204	85	36	15	254	63	152	37	644	74	229	26
DJBC	1	100			35	90	4	10	254	92	23	8	1308	91	127	9	2804	88	379	12	9029	80	2253	20	13431	83	2786	17
DJKN	1	100			22	81	5	19	168	85	30	15	485	75	160	25	515	83	109	17	1363	56	1070	44	2554	65	1374	35
DJP	1	100			43	86	7	14	511	84	99	16	3469	79	911	21	7424	80	1889	20	17551	57	13352	43	28999	64	16258	36
DJPPR	1	100			6	75	2	25	25	78	7	22	101	79	27	21	9	82	2	18	183	57	138	43	325	65	176	35
DJPb	1	100			34	89	4	11	306	81	71	19	1357	87	203	13	307	81	74	19	2319	51	2244	49	4324	62	2596	38
DJPK	1	100			4	80	1	20	17	71	7	29	75	81	18	19	70	95	4	5	207	61	132	39	374	70	162	30
Itjen	1	100			9	100			4	100			20	71	8	29	299	78	85	22	147	55	122	45	480	69	215	31
LNSW																					86	81	20	19	86	81	20	19
Sahli	7	78	2	22																					7	78	2	22
Setjen	1	100			11	65	6	35	77	70	33	30	201	67	98	33	164	67	79	33	1281	62	780	38	1735	64	996	36
KNEKS																					22	88	3	12	22	88	3	12
KSSK																					16	70	7	30	16	70	7	30

Sumber: Biro SDM (2022c, diolah).

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 Adiwaty (2019), generasi Baby Boomer, generasi X dan generasi Y memiliki karakter dan karakteristik yang berbeda, dan Firstup (2021) secara lebih rinci menjelaskan karakteristik generasi Z 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).

2. 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 lainnya 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 pembinaanya adalah Kemenkeu sendiri dan Kementerian/Lembaga (K/L) lain. Jika jenis jabatan fungsional yang instansi pembinaanya 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, maka *HR analytics* memerankan fungsi prediktifnya.

3. 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 pimpinan 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 mengenai *field* Jenis Organisasi dan Provinsi Kantor seperti tampak pada Tabel 1 (no. 81 dan 84) 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.
4. 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 1 hal. 20). 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) apabila dilaporkan juga akan dapat memberikan *insight* bagi para pimpinan Kemenkeu bahwa apabila dengan pegawai yang sedikit capaian kinerja juga rendah, berarti banyaknya pegawai memengaruhi 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 yang 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 otomatisasi 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 (Ferrari dan Green, 2021) sekaligus preskriptif untuk menjawab tentang apa yang harus dilakukan.

Analisis atas Field dalam Database HRIS

Dari berbagai *field* dalam database HRIS tersebut Bagian Manajemen Informasi Sumber Daya Manusia dapat menyiapkan *HR analytics* sebagai berikut di samping yang sudah peneliti kemukakan pada butir 4.3 Analisis atas Statistik Pegawai:

1. Dari *field* Unit Eselon I dan Unit Eselon II (no. 35 dan 36 pada Tabel 1) terdapat delapan unit non struktural (lihat butir 1 hal. 18) yang status kepegawaian mereka terhenti. Agar pegawai ini tidak dirugikan, maka TMT Pangkat (no. 7 pada Tabel 1) dan/atau Kenaikan Pangkat Berikutnya (no. 73 pada Tabel 1) perlu dikemukakan sehingga dapat dimutasikan sementara. Analisis serupa perlu juga dilakukan pada pegawai yang diperbantukan ke K/L lain pada unit-unit non struktural 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.
2. Dari *field* TMT Jabatan, Masa Kerja Jabatan, Kota Kantor dan Provinsi Kantor (no. 11, 87, 83 dan 84 pada Tabel 1) 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 (no. 25 pada Tabel 1) 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.
3. *Field* Keahlian Khusus dan Nama Sertifikasi (no. 100 dan 101 pada Tabel 1) bermanfaat selain 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* 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 Sumber Daya Manusia 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.

4. Dari *field* Pendidikan dan Jurusan (no. 12 dan 13 pada Tabel 1), 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.

5. *Field* Status Pernikahan dan BPJS (no. 88 dan 28 pada Tabel 1), 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 (no. 31 dan 32 pada Tabel 1) yang lebih mutakhir dibanding *field* Tanggal Akta Cerai (no. 92 pada Tabel 1) 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.

6. 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 departemen yang satu dengan departemen yang lain dan dengan organisasi secara keseluruhan (seluruh departemen). 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 kinerja masing-masing pegawai disertai dengan simbol warna capaian yang seragam untuk seluruh unit eselon I 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* (no. 68 pada Tabel 1) 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 (tidak dimunculkan dalam Tabel 1) diantara seluruh unit eselon I atau dari *grading* yang sama (*field* no. 86 pada Tabel 1) 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.

7. Aplikasi HRIS juga berisi hasil *assessment center* beserta JPM, yang 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 *Microlearning* 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 mempelajarinya 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.

Analisis Berdasar Teori HR Analytics

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

1. 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 yang dibuat Biro SDM secara regular sudah menerapkan jenis statistik ini.
2. 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.
3. 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 persamaannya maupun perbedaannya. Uraian pada butir 4.3. Analisis atas Statistik Pegawai dan butir 4.4. Analisis atas *Field* dalam Database HRIS 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 *grading* atau jenis

pekerjaan yang sama di lintas eselon I sehingga bisa diketahui efektivitas dan efisiensi masing-masing pegawai pada setiap unit.

4. 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 Bimbingan dan Konseling dapat memberikan arahan-arahan sehubungannya. 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 oleh calon pegawai Kemenkeu lulusan PKN Stan.
5. 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 juga datanya belum tersedia. Aplikasi dari statistik ini dapat dilakukan untuk mengetahui potensi pengaruh dari pelatihan tertentu terhadap kinerja pegawai. Dalam Edwards dan Edwards (2016) dilakukan terhadap 16 variabel bebas yang potensial memengaruhi kinerja seperti usia, tingkat pendidikan, 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 saat ini biasa dilakukan oleh 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 kepastian (*certainty*), cakupan (*coverage*), kelengkapan (*completeness*), konsistensi (*consistency*), mutakhir-tidaknya data (*currency*), umum-tidaknya data (*commonality*) dan peluang (*chance*), aplikasinya di Kemenkeu adalah sebagai berikut:

1. Kepastian menggambarkan tingkat akurasi, kesesuaiannya dengan kenyataan atau mengenai kebenaran data. Dalam aplikasi HRIS pegawai bisa 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 kewajiban 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 ada perintah ini maka tidak adanya perubahan belum tentu berarti datanya akurat, tetapi bisa juga berarti pegawai tidak tahu atau tidak peduli data mereka benar atau tidak.

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 centang 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. VanWieren (2017) menyebutkan angka 70% ke atas sebagai akurasi data yang baik, meskipun dalam praktik kebanyakan berada dalam kisaran 90%.

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 Kemenkeu dengan banyak unit eselon I yang masing-masing unitnya memiliki pengelola SDM. Data yang sama tentulah yang diharapkan oleh semua unit tersebut.

2. Cakupan (*coverage*) menggambarkan berapa banyak unsur-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 (PTKP), 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.
3. Kelengkapan 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 manfaatnya bagi pengambilan keputusan atasan langsungnya selain hanya untuk memberi nasihat.

4. Konsistensi 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 sebagaimana peneliti sebutkan pada bagian jenis pekerjaan yang sama (lihat butir 3 hal. 25) 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 dilakukan atau belum tersedia analisisnya dalam Statistik Pegawai.
5. Mutakhir-tidaknya data 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.
6. Umum-tidaknya data 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 yang diterbitkan Biro SDM 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.
7. Mengukur peluang 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. Van Wieren (2017) menggunakan angka 70% atau lebih angka prediksinya benar sebagai ukuran data yang memiliki prediktibilitas yang tinggi. Seperti disebutkan dalam butir 4.3, 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 periode 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 mengenai beberapa hal menarik sebagai berikut untuk dianalisis:

1. Menyarankan agar dibuat daftar motivator atau berbagai hal yang bisa menimbulkan motivasi bagi pegawai 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 turnover*) adalah karena mereka tidak melihat adanya kesempatan untuk promosi atau pertumbuhan. Program *delayering* 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 yang belum pernah menjabat untuk menduduki posisi yang menjadi tidak ada lagi karena program *delayering* tersebut.
2. Faktor lain yang juga 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, Van Wieren (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 semacam ini bisa menambahkan mekanisme untuk membuat analisis kebutuhan diklat seperti dikemukakan oleh 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 menyesuaikannya atau menjelaskannya kepada anak buah mereka masing-masing. Jika hal ini dilakukan maka Van Wieren (2017) menyatakan bahwa 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 penggunaan data 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.

3. Pengalaman panjangnya berkecimpung di manajemen SDM membuat Van Wielen (2017) berkesimpulan bahwa *HR analytics* jika tidak disertai dengan tindakan nyata maka akan menjadi tidak berguna. Hal yang sama terjadi dengan Statistik Pegawai yang dibuat Biro SDM yang dari bulan ke bulan menunjukkan indikator yang sama karena tidak spesifik ditujukan ke siapa, sehingga 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 oleh 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 Van Wielen (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 Kemenkeu bahwa *every manager is an HR manager*.

4. Van Wielen (2017) menguraikan juga mengenai “efek samping” dari kesukaan dan insentif (*passion and incentives*). Dewasa ini banyak pegawai Kemenkeu yang membentuk perkumpulan (komunitas) sesuai dengan minat masing-masing. Peneliti tidak menemukan *field* minat dan komunitas yang diikuti ini dalam database 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 Van Wielen (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 antara sebelum pegawai mengikuti komunitas dengan sesudahnya, maka kinerja yang meningkat setelah pegawai mengikuti komunitas menunjukkan dampak positif komunitas, akan tetapi apabila sebaliknya, berarti menunjukkan “efek samping” negatif berkomunitas.
5. Perlunya untuk membuat jenis-jenis analisis yang baru untuk menghindari kebosanan manajer SDM. Van Wielen (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 pada butir 3 di atas (lihat hal. 29) 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 atau kegirangan (*excitement*) mereka terus dapat dijaga.

Jika Tripathi dan Ray (2022) memisahkan antara pengujian hipotesis, statistik asosiatif dan statistik prediktif (lihat hal. 25), Edwards dan Edwards (2016) merangkum ketiganya menjadi satu kategori sesuai dengan judul buku mereka, analisis prediktif. Dalam buku tersebut mereka menggunakan SPSS sebagai alat untuk memprediksi data kepegawaian untuk menguji hipotesis menggunakan perhitungan-perhitungan statistik. Beberapa analisis yang mereka kemukakan misalnya adalah sebagai berikut (Edwards dan Edwards, 2016):

1. Mengukur efektivitas pelatihan. Pengujian hipotesis yang dapat dilakukan misalnya adalah bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan akan meningkatkan kepuasan pelanggan atau meningkatkan kinerja. Sementara itu 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 mengikuti pelatihan, dan data terkait survei kepuasan pelanggan atau kinerja baik sebelum pelatihan maupun sesudah pelatihan untuk memastikan pelanggan siapa

yang dilayani oleh mereka yang sudah maupun 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).

Edwards dan Edwards (2016) mentabulasikannya disertai dengan penjelasan mengenai pertanyaan penelitian apa yang ingin diteliti, variabel bebas dan tidak bebasnya apa serta uji statistik apa yang sesuai. Pada tabel yang lain 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, kai kuadrat, ANOVA, 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. Data sejenis lainnya yang potensial untuk dilakukan uji statistik untuk membuat prediksi antara lain adalah keahlian yang dimiliki pegawai serta kualifikasi-kualifikasi lainnya, ukuran kompetensi tertentu, catatan penilaian kinerja, tingkat keterikatan karyawan pada organisasi (*employee engagement*) serta data remunerasi (gaji, tunjangan dll.). Edwards dan Edwards (2016) menggunakan 5% sebagai patokan menolak hipotesis.

2. Seperti peneliti kemukakan dalam subbagian Analisis atas Statistik Pegawai terkait komposisi pegawai pria dan wanita (lihat hal. 18) 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. Demikian pula sebaliknya, jika terdapat hubungan yang signifikan maka perlu menjadi perhatian pimpinan mengenai jumlah dan komposisinya. Seperti disebutkan sebelumnya, hanya partai politik yang berkewajiban memenuhi kuota minimum 30%. Akan tetapi apabila misalnya Menteri Keuangan juga menggunakan kuota 30% tersebut 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 agar mencukupi persyaratan minimum 30% tercapai.
3. Masih terkait promosi, Edwards dan Edwards (2016) menggunakan analisis regresi logistik 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 membuat prediksi penyebab dipromosikan tidaknya seorang *talent*.

4. Perbandingan antar kelompok data dapat digunakan untuk membuat prediksi terkait kondisi yang berbeda. Edwards dan Edwards (2016) menggunakan ANOVA sebagai alat uji, tetapi secara teoretis beberapa metode analisis multi variasi dapat digunakan untuk tujuan yang sama (Hair et al., 2019). 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 para pimpinan masing-masing untuk mengatasi atau menyelesaikannya.
5. Edwards dan Edwards (2016) juga mengemukakan mengenai analisis untuk membuat prediksi terkait dengan seleksi pasca sarjana. Di Kemenkeu, Pusdiklat KM adalah unit yang salah satu tugas dan fungsinya menyeleksi penerima beasiswa pasca sarjana. Data terkait pegawai yang mengikuti seleksi atau diusulkan oleh unit eselon I untuk memperoleh beasiswa *Ministerial Scholarship* selama ini tidak didukung oleh Biro SDM selain dari persyaratan administratif. Akan tetapi yang berkaitan dengan *human capital development plan* (HCDP) lebih banyak dikaitkan dengan apakah program yang menjadi tujuan calon karyasiswa 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 memberikan prediksi 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 lulus ditempatkan di daerah lain. Saat ini Kemenkeu sudah memiliki fasilitas untuk pembentukan tim jarak jauh bahkan lintas unit eselon I.

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

1. 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.

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.

2. 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.
3. 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.

4. Evaluasi terhadap program pelatihan. Jika hal ini dilakukan, maka akan spesifik sekali ditujukan kepada 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. Di sisi yang lain, setiap Pusdiklat di BPPK dapat menggunakan cara ini untuk menguji efektivitas pelatihan yang dilakukan. Cara yang dikemukakan Bauer et al. (2021) cukup dengan membandingkan nilai post test 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 diminta menjawab pos tes tersebut terlebih dahulu agar hasilnya dapat dibandingkan. Sementara itu apabila dilakukan oleh Pusdiklat sendiri maka dilakukan dengan membandingkan nilai *pretest* dengan nilai *post test*.

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 mengikuti pelatihan dan sesudahnya) adalah signifikan.

5. Analisis kinerja. Jika pembahasan sebelumnya mendasarkan kinerja pada data dalam HRIS yang berwarna bukan hijau sebagai dasar untuk evaluasi pelatihan, 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 diri pegawai itu sendiri (faktor internal) seperti kemampuan, motivasi dan stres juga disebabkan oleh faktor eksternal seperti sesuai-tidaknya penempatan pegawai dengan kompetensinya, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan,

pimpinan, fasilitas kerja, iklim organisasi dan sistem remunerasi. Setelah faktor-faktor ini ditetapkan, maka 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. 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 bahwa 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 *extrovert*, berarti orang-orang yang *introvert* berkinerja lebih tinggi dibanding orang-orang yang *extrovert*.

6. Menginvestigasi stres yang dialami pegawai. Seperti juga 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. 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.

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.

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 oleh Biro SDM baru pada fase atau tahap yang paling sederhana karena penggunaan analisis data dalam Statistik Pegawai yang diterbitkan secara regular 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 masing-masing pegawai, akan 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 memberikan 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 oleh *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 masing-masing 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 masih 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 meskipun 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 yang berkaitan dengan 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 *Digital Leadership*, *Transformational Leadership* dan *Memimpin Task Force Team* yang semuanya memungkinkan untuk dilakukan sendiri oleh Pusdiklat KM di dalam negeri.

Berdasarkan kesimpulan tersebut peneliti menyarankan beberapa hal berikut ini:

1. 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 persentasenya; 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.
2. Agar Statistik Pegawai yang sudah diubah menjadi *HR Analytics* 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).
3. 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.

4. 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, peneliti 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.

Mengingat kompetensi menurut Permenpan Nomor 38 Tahun 2017 diperuntukkan bagi seluruh ASN, maka Pusdiklat KM jika tidak membuat sendiri masing-masing kompetensi tersebut dapat menunjukkan *link* dari pusdiklat K/L lain yang sudah menyediakan kompetensi yang tidak dibuat Pusdiklat KM tersebut. 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 *microlearning* atau bentuk pembelajaran lainnya agar menggunakan nama-nama kompetensi tersebut sebagai kata kuncinya.

5. 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.

6. 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.

Daftar Pustaka

- Adiawaty, Susi. 2019. Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, 22(3), 20 Desember 2019, hal. 376-382.
- Akbar, Surya. 2018. Analisa Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *JIAGANIS*, 3(2), September 2018, hal. 1-17.
- 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. Diakses 9 September 2022.
- Barbar, Kamel, Radwan Choughri dan Moetaz Soubjaki. 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), hal. 27-36.
- Bauer, Talya, Berrin Erdogan, David Caughlin dan Donald Truxillo. 2021. *Fundamentals of Human Resource Management: People, Data, and Analytics*. Los Angeles, CA: Sage Publications, Inc.
- Bidang Manajemen Beasiswa Pusdiklat KM. 2022. Daftar Peserta Executive Training 2013 – 2019. Data yang tidak dipublikasikan. Diakses 21 Februari 2022.
- Biro SDM. 2022a. Daftar Nama-nama Field Kepegawaian Kementerian Keuangan per 1 September 2022. Data yang tidak dipublikasikan. Diakses 12 September 2022.
- Biro SDM. 2022b. Statistik Pegawai per 1 Juli 2022. Jakarta: Biro SDM Kemenkeu.
- Biro SDM. 2022c. Daftar Nama-nama Pegawai Kementerian Keuangan per 1 Juli 2022. Data yang tidak dipublikasikan. Diakses 12 September 2022.
- Dahlbom, Pauli, Noora Siikanen, Pasi Sajasalo, Marko Jarvenpää. 2020. Big Data and HR Analytics in the Digital Era. *Baltic Journal of Management*, 15(1), hal. 120-138.
- Darmawan, Boy. 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.
- Dessler, Gary. 2020. *Human Resource Management*, edisi ke-16. New York, NY: Pearson Education, Inc.
- Edwards, Martin R dan Kirsten Edwards. 2016. *Predictive HR Analytics*:

- Mastering the HR Metric*. London: Kogan Page Limited.
- Fabbri, Tomassi, Anna Chiara Scapolan, Fabiola Bertolotti dan Claudia Canali. 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)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, hal. 161-175.
- Ferrar, Jonathan dan David Green. 2021. *Excellence in People Analytics: How to Use Workforce Data to Create Business Value*. London: Kogan Page Limited.
- Fitz-enz, Jac dan John R. Mattox, II. 2014. *Predictive Analytics for Human Resources*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Frankenfield, Jake. *Data Analytics*. Investopedia, 4 September 2021. <https://www.investopedia.com/terms/d/data-analytics.asp> Diunduh 20 Februari 2022.
- Ghauri, Pervez, Kjell Gronhaug dan Roger Strange. 2020, *Methods in Business Studies*. Ed. kelima. Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Gurusinghe, R. Navodya, Bhadra J.H. Arachchiege dan Dushar Dayarathna. 2021. Predictive HR Analytics and Talent Management: A Conceptual Framework. *Journal of Management Analytics*, 8(2), hal. 195-221.
- Hair, Joseph F., Michael Page, dan Niek Brunsveld. 2020. *Essentials of Business Research Methods*. Ed. Keempat. New York, NY: Routledge.
- Hair, Joseph F. Jr., William C. Black, Barry J. Babin dan Rolph E. Anderson. 2019. *Multivariate Data Analysis*, edisi 8. Andover, UK: Cengage Learning.
- Isson, Jean Paul dan Jesse S. Harriott. 2016. *People Analytics in the Era of Big Data Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Jabir, Brahim, Noureddine Falih dan Khalid Rahmani. 2019. HR Analytics a Roadmap for Decision Making: Case Study. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 15(2), hal. 979-990.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 282/KM.1/2016 tentang Uraian Jabatan Struktural di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- Liu, Liyuan, Sanjoosh Akkineni, Paul Story dan Clay Davis. 2020. Using HR Analytics to Support Managerial Decisions: A Case Study. *Proceedings of the 2020 ACM Southeast Conference*, hal. 168-175.
- Marchington, Mick, Adrian Wilkinson, Rory Donnelly dan Anastasia Kynighou. 2021. *Human Resource Management at Work: The Definitive Guide*, edisi ketujuh. London: Kogan Page Limited.
- Mohammed, Dr. Abdul Quddus. 2019. HR Analytics: A Modern Tool in HR for Predictive Decision Making. *Journal of Management*, 6(3), hal. 51-63.
- 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. Diakses 9 September 2021.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Tata Cara Penetapan Penugasan Pegawai Negeri Sipil pada Instansi Pemerintah dan di Luar Instansi Pemerintah.
- 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 35 Tahun 2018 tentang Penugasan Pegawai Negeri Sipil pada Instansi Pemerintah dan di Luar Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2021 Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara.
- Singh, Rupali, Pooja Sharma, Cyril Foroapon dan H.M. Belal. 2022. The Role of Big Data and Predictive Analytics in the Employee Retention: A Resource-Based View. *International Journal of Manpower*, belum ada edisi cetak dan nomor volume, <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0197>.
- Sulaeman. 2022. 30 Persen PNS Tidak Bekerja selama WFH, Gara-Gara Gaptex. *Liputan6.com*. 24 Juli 2022. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/5022402/30-persen-pns-tidak-bekerja-selama-wfh-gara-gara-gaptex>. Diakses 4 Agustus 2022.
- Torrington, Derek, Laura Hall, Stephen Taylor dan Carol Atkinson. 2021. *Human Resource Management*, edisi kesebelas. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Tripathi, Subhashini Sharma dan Reuben Ray. 2022. *HR Analytics In-Depth: Using Excel Tools to Solve HR Analytics at Work*. London: BPB Online.
- Waters, Shonna D., Valerie N. Streets, Lindsya McFarlane dan Rachel Johnson-Murray. 2018. *The Practical Guide to HR Analytics*. Denver, MA: Society for Human Resource Management.
- VanWieren, Steve. 2017. *Quantifiably Better: Delivering HR Analytics from Start to Finish*. Basking Ridge, NJ: Technics Publications
- Wu, Meng-Jia, Kelly Zhao dan FranciscaFils-Aime. 2022. Response Rates of Online Surveys in Published Research: A Meta-Analysis. *Computers in Human Behavior Reports*, vol. 7, Agustus 2022. Belum ada edisi cetak, <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100206>.

LAMPIRAN

Pemetaan Kebutuhan Pelatihan Berbasis Kompetensi Pegawai Kemenkeu

Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial yang sebelumnya bernama Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia setiap tahun menyelenggarakan pelatihan untuk pegawai Kemenkeu dari mulai pelaksana hingga pejabat eselon III dan pejabat fungsional. Akan tetapi jumlah pejabat eselon III yang mengikuti pelatihan sangat sedikit, dan untuk pejabat eselon I dan eselon II nyaris tidak pernah dilakukan di dalam negeri. Baru mulai 2013 Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial menyediakan dana bagi pengembangan pejabat eselon I dan eselon II Kementerian Keuangan untuk mengikuti pelatihan terutama di luar negeri dengan nama *Executive Training*. Sayangnya jumlah dana tersebut sangat terbatas sehingga tidak semua pejabat memperoleh kesempatan mengikuti program tersebut. Di sisi yang lain, jumlah program yang ditawarkan juga tidak selalu sejalan dengan tugas dan fungsi masing-masing pejabat yang mengikutinya. Selain itu, tidak semua pejabat dapat memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh *provider Executive Training* sehingga yang sudah diusulkan oleh unit eselon I pun tidak selalu dapat diberangkatkan.

Untuk mengetahui kompetensi apa saja yang dibutuhkan pegawai Kemenkeu serta preferensi *Executive Training* serupa baik di dalam maupun di luar negeri bagi para pejabat eselon I dan eselon II Kementerian Keuangan termasuk kompetensi yang wajib dimiliki untuk memenuhi *gap competency* dari hasil asesmen, kami berharap Bapak/Ibu berkenan untuk mengisi kuesioner berikut ini. Sebagian besar kuesioner berisi pernyataan dan hanya beberapa saja yang berupa pertanyaan. Kami menjamin kerahasiaan survei ini dan nama Bapak/Ibu tidak akan dipublikasikan.

Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu antara 5 sampai 10 menit untuk mengisi kuesioner berikut ini dengan jujur dan pilihlah pernyataan yang paling menggambarkan atau mewakili diri Bapak/Ibu saat ini sebagai pegawai Kemenkeu baik di tingkat Pusat maupun unit vertikal. Apabila Bapak/Ibu menggunakan hp untuk mengisi kuesioner ini, mohon dilakukan dengan cara memiringkan hp Bapak/ Ibu (*landscape*) agar semua pilihan jawabannya terlihat.

Atas perkenan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,
Anies Basalamah

Daftar Pertanyaan / Kuesioner

IDENTIFIKASI RESPONDEN

Assessment Center Sudah pernah
 Belum pernah

Pendidikan : Mohon disebutkan termasuk yang belum dilaporkan ke instansi masing-masing

SLTA / D I / D III
: (sebutkan)

S1/D IV
 Jurusan/Program :
(sebutkan)

Perguruan Tinggi :
(sebutkan)

S2
 Jurusan/Program
: (sebutkan)

Perguruan Tinggi
: (sebutkan)

S3
 Jurusan/Program
: (sebutkan)

Perguruan Tinggi
: (sebutkan)

Kategori Jabatan : Pusat
 Kantor Wilayah
 Lainnya (sebutkan, bila ada)
.....

Unit Kerja : Sekretariat Jenderal
 Inspektorat Jenderal
 Direktorat Jenderal Pajak
 Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
 Direktorat Jenderal Anggaran
 Direktorat Jenderal Perbendaharaan
 Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
 Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan
 Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko
 Badan Kebijakan Fiskal

- _____
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan
 - Lainnya (sebutkan)

PERTANYAAN TENTANG PREFERENSI KEIKUTSERTAKAN DALAM PELATIHAN DALAM NEGERI DAN LUAR NEGERI (*EXECUTIVE TRAINING*)

Petunjuk pengisian : Boleh mengisi lebih dari satu pilihan

1. Preferensi Pelatihan Dalam Negeri Kota/Negara: (Sebutkan)
- Luar Negeri

2. Preferensi Bahasa yang Digunakan :
- Bahasa Inggris
 - Bahasa Itali
 - Bahasa Jerman
 - Bahasa Perancis
 - Bahasa Spanyol
 - Bahasa Asing Lainnya (sebutkan)
 - Bahasa Indonesia

3. Preferensi Kompetensi Berdasar Permenpan :
- Integritas
 - Kerjasama
 - Komunikasi
 - Orientasi pada Hasil
 - Pelayanan Publik
 - Pengembangan Diri dan Orang Lain
 - Mengelola Perubahan
 - Pengambilan Keputusan
 - Sosial Kultural

4. Preferensi Kompetensi Berdasar PMK 219/2017:
- Penetapan Visi (*Visioning*)
 - Inovasi (*Innovation*)
 - Pemahaman Bisnis (*Bussiness Acumen*)
 - Mengelola Perubahan (*Managing Change*)
 - Keahlian Berorganisasi (*Organizational Savvy*)
 - Pemecahan dan Analisa Masalah (*Problem Solving Analysis*)
 - Perencanaan dan Pengorganisasian (*Planning & Organizing*)

<input type="checkbox"/>	Pertimbangan dan Pengambilan Keputusan (<i>Judgment & Decision Making</i>)
<input type="checkbox"/>	Perbaikan Kualitas (<i>Quality Improvement</i>)
<input type="checkbox"/>	Kebijakan, Proses dan Prosedur (<i>Policy, Process and Procedure</i>)
<input type="checkbox"/>	Orientasi terhadap Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholders Orientation</i>)
<input type="checkbox"/>	Keselamatan Kerja dan Kesadaran terhadap Risiko (<i>Safety & Risk Awareness</i>)
<input type="checkbox"/>	Komunikasi (<i>Communication</i>)
<input type="checkbox"/>	Memberdayakan Orang Lain (<i>Empowering Others</i>)
<input type="checkbox"/>	Kerjasama Tim dan Kolaborasi (<i>Team Work & Collaboration</i>)
<input type="checkbox"/>	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)
<input type="checkbox"/>	Membangun Hubungan (<i>Relationship Building</i>)
<input type="checkbox"/>	Menangani Konflik (<i>Conflict Resolution</i>)
<input type="checkbox"/>	Keberanian Berdasarkan Keyakinan (<i>Courage of Conviction</i>)
<input type="checkbox"/>	Mendorong Hasil (<i>Drive for Result</i>)
<input type="checkbox"/>	Integritas (<i>Integrity</i>)
<input type="checkbox"/>	Ketabahan (<i>Resilience</i>)
<input type="checkbox"/>	Pengembangan Diri (<i>Developing Self</i>)

5. Preferensi

Kompetensi
Pelatihan Dalam
Negeri Lainnya

:

<input type="checkbox"/>	Peningkatan Kinerja
<input type="checkbox"/>	Manajemen Risiko
<input type="checkbox"/>	Negosiasi
<input type="checkbox"/>	Transformational Leadership
<input type="checkbox"/>	Digital Leadership
<input type="checkbox"/>	Memimpin Task Force/Team
<input type="checkbox"/>	Lainnya (sebutkan)

Penelitian Kajian Akademis

**STUDI EKSPLORATIF TERHADAP DAMPAK PSIKOLOGIS DAN
KINERJA DARI PROSES *DELAYERING* DI KEMENTERIAN
KEUANGAN**

Disusun oleh:

**Nama : 1. Drs. Bjardianto Pudjiono, MM
2. Bey Arifianto Widodo, Ph.D**
**NIP : 1. 19580524 198003 1 001
2. 197606041996021002**
**Jabatan : 1. Widyaiswara Ahli Utama
2. Kasubbid Seleksi dan Penempatan**
**Instansi : Pusat Pendidikan dan Pelatihan
Kepemimpinan dan Manajerial**



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2022**

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	ii
DAFTAR LAMPIRAN	ii
PEMBUKA	1
A. Abstrak.....	1
B. Pendahuluan.....	2
C. Tinjauan Pustaka.....	4
ISI	7
A. Metode Penelitian.....	7
B. Analisis Data.....	11
C. Pembahasan.....	20
PENUTUP	26
A. Simpulan.....	26
B. Keterbatasan Penelitian.....	27
C. Saran.....	28
DAFTAR REFERENSI	30
LAMPIRAN	33

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Dampak Negatif yang Dirasakan Responden 15

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka/Model Penelitian 6

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Panduan Pertanyaan	33
Lampiran 2.	Daftar <i>Coding</i>	35
Lampiran 3.	Daftar Responden (dengan <i>confidentiality treatment</i>)	35

PEMBUKA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana dampak yang ditimbulkan program kebijakan pemerintah dalam rangka penerapan pola kerja baru yang efektif dan efisien di lingkungan ASN berupa implementasi *delayering* di seluruh Kementerian Lembaga termasuk Kementerian Keuangan. *Delayering* atau penyederhanaan organisasi merupakan salah satu bagian dari lima prioritas kerja pemerintahan di tahun 2019-2024 yang dilakukan melalui rasionalisasi eselon menjadi dua level saja. Walaupun demikian, perubahan jenis jabatan dari struktural menjadi fungsional ini disinyalir menimbulkan dampak bagi pegawai yang bersangkutan. Berdasarkan hasil pengamatan penulis sebelum kajian ini dilakukan, kebijakan pengalihan jabatan tersebut menyisakan dampak psikologis bagi para pegawai antara lain, munculnya pesimisme pegawai dalam merespon pengalihan jabatan. Munculnya sikap pesimis para pegawai secara psikologis merupakan gambaran atas ketidakpercayaan terhadap fakta yang ada. Ada semacam kegalauan kolektif bahwa pengalihan jabatan ini "terpaksa" diikuti karena tidak ada pilihan lain dengan modal kepercayaan diri yang relatif kurang. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian dalam format studi terhadap Dampak Psikologis dan Kinerja dari Proses *Delayering* khususnya di Kementerian Keuangan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan rekomendasi bagi manajemen dalam mengembangkan pola kerja yang dapat menjaga kinerja pegawai *delayering* selalu optimal.

Kata kunci: psikologis, *delayering*, dan kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Bahwa kebijakan pemerintah untuk menerapkan pola kerja baru yang efektif dan efisien di lingkungan ASN mendorong penerapan *delayering* di seluruh Kementerian/Lembaga. *Delayering* merupakan salah satu bagian dari lima prioritas kerja pemerintahan di tahun 2019-2024 yang dilakukan melalui rasionalisasi eselon menjadi 2 level (Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, 2022) dan dilakukan dalam upaya untuk penyederhanaan proses dan percepatan pengambilan keputusan dan/atau perizinan. Surat Edaran Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPANRB) Nomor 384 Tahun 2019 menyatakan bahwa proses tahapan *delayering* dilakukan melalui *inpassing* khusus¹.

Walaupun demikian, perubahan jenis jabatan dari struktural menjadi fungsional ini disinyalir menimbulkan dampak bagi pegawai, antara lain, munculnya pesimisme pegawai dalam merespon pengalihan (penataan) jabatan, kurang antusias, bahkan skeptis dalam memilih jabatan fungsional yang ditawarkan. Muncul semacam kegalauan kolektif bahwa pengalihan jabatan ini "terpaksa" diikuti karena tidak ada pilihan lain dengan modal kepercayaan diri yang relatif kurang.

Oleh karena itu, fenomena ini menurut penulis memerlukan kelincahan strategis atau *strategic agility* para pimpinan dan pengampu kebijakan dalam rangka membantu para pegawai mengantisipasi pergeseran fokus kerja pegawai, mencermati tren kerja di posisi baru, kemudian merespon kebutuhan kompetensi yang diperlukan para pegawai agar mampu beradaptasi secara fleksibel untuk menyesuaikan dengan posisi maupun stuktur organisasai yang baru. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan rekomendasi bagi manajemen Kementerian Keuangan dalam mengembangkan pola kerja yang dapat menjaga kinerja pegawai terdampak *delayering* agar selalu optimal.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

“Bagaimana strategi yang efektif dalam menjaga kinerja pegawai yang mengalami *delayering*?”

Kemudian untuk menyelesaikan permasalahan penelitian tersebut, terdapat pertanyaan penelitian turunan sebagai berikut:

“Apa sajakah dampak dari kebijakan *delayering* bagi pejabat Administrator?”

Salah satu unit Eselon I Kementerian Keuangan yang telah melaksanakan program *delayering* secara masif adalah Badan Kebijakan Fiskal (BKF). BKF telah melakukan *delayering* terhadap Pejabat Administrator menjadi Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan Madya. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai juga telah memulai *delayering* terhadap beberapa eselon V. Namun demi memperoleh *rich data*, yaitu data yang bisa

¹ *Inpassing* khusus adalah mekanisme perpindahan jabatan dari struktural ke fungsional melalui penyetaraan jabatan, misalnya Eselon V ke Pertama, Eselon IV ke Muda, dan Eselon III ke Madya tanpa melalui pengusulan formasi baru, tanpa pengusulan peta jabatan baru, tanpa uji kompetensi, tanpa rekomendasi instansi Pembina dan berlaku sampai dengan Juni 2020.

memberikan informasi sebanyak mungkin terkait dengan pertanyaan penelitian, maka dipilih responden dari BKF karena mereka sebelumnya adalah pejabat eselon III sehingga diharapkan paling merasakan perubahan ini, termasuk dampak psikologisnya.

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui dampak *delayering* pada kinerja pegawai;
- b. Mendeskripsikan upaya untuk mengoptimalkan kinerja pegawai *delayering* melalui penerapan strategi yang tepat.

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

- a. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan bagi manajemen di lingkungan Kementerian Keuangan dalam mengantisipasi dampak kebijakan *delayering* agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja pegawai dan organisasi. Laporan hasil kajian merupakan laporan kajian ilmiah yang berbasis pada data yang ditemukan di lapangan.

- b. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam implementasi manajemen sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Studi Eksplorasi

Studi ekplorasi/studi kasus merupakan satu strategi penelitian di mana peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Stake, 1995 dalam John W. Creswell, 2009).

2. Teori Psikologi

Dampak psikologis merupakan istilah yang ditemukan pada ilmu psikologi yang mengacu pada teori dasar Perilaku Organisasi. Teori perilaku organisasi atau *Organization Behavior* yaitu suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok serta dampaknya terhadap kinerja. Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi, yaitu sebuah studi bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi dengan memanfaatkan metode-metode dari ilmu ekonomi, ilmu sosiologi, ilmu politik, ilmu antropologi, dan ilmu psikologi.

Ilmu Psikologi adalah salah satu bidang ilmu pengetahuan dan ilmu terapan yang mempelajari tentang tingkah laku, fungsi mental, hubungan-hubungan antar manusia dan proses mental manusia melalui prosedur ilmiah. Sedangkan, disiplin-disiplin ilmu lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang sumber daya manusia.

Robbin dan Judge (2015), mengemukakan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Pemimpin mempunyai peran sangat strategis untuk memotivasi pegawai atau anggota organisasi dan memberi semangat agar pegawai tersebut berperilaku kerja dengan baik dalam upaya mencapai kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

Teori motivasi dari Abraham Maslow (1954) menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia terdapat lima jenjang kebutuhan, yaitu, kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu dalam dua bagian besar, yakni kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan keamanan ditempatkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sementara kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri ditempatkan ke dalam kebutuhan tingkat tinggi. Maslow berpandangan bahwa pemenuhan kebutuhan individu dicapai secara berjenjang dalam arti kebutuhan tingkat di atas tidak didapat bila kebutuhan tingkat di bawahnya belum terpenuhi. Dengan kata lain pemenuhan kebutuhan pada tingkat terendah menjadi dasar bagi pemenuhan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi.

3. *Delayering*

Pengertian *delayering* dapat dideskripsikan sebagai suatu strategi restrukturisasi yang dimaksudkan untuk mengurangi jumlah tingkatan manajer atau supervisor di dalam organisasi. Dalam konteks pengelolaan birokrasi di pemerintahan, *delayering* disebut juga sebagai penyederhanaan birokrasi dan merupakan salah satu bagian dari lima prioritas kerja pemerintahan di tahun 2019-2024 yang dilakukan melalui rasionalisasi eselon menjadi 2 level (Setjen Kemenkeu, 2022). Organisasi pemerintah saat ini dirasa terlalu besar dan birokratis dengan jenjang eselon yang panjang sehingga proses pengambilan keputusan menjadi relatif lama.

Delayering dilakukan dalam upaya untuk penyederhanaan proses dan percepatan pada proses pengambilan keputusan dan/atau perizinan. Proses tahapan *delayering* didasarkan pada Surat Edaran MenPANRB Nomor 384 Tahun 2019 melalui *inpassing* khusus, yaitu mekanisme perpindahan jabatan dari struktural ke fungsional melalui penyetaraan jabatan, misalnya Eselon V ke Pertama, Eselon IV ke Muda, dan Eselon III ke level Madya tanpa melalui pengusulan formasi baru, tanpa pengusulan peta jabatan baru, tanpa uji kompetensi dan tanpa rekomendasi instansi Pembina serta berlaku sampai dengan Juni 2020.

Dalam periode finalisasi laporan kajian akademis ini, didapat informasi bahwa ada rencana penyederhanaan atau bahkan penghapusan penilaian angka kredit jabatan fungsional. Lebih jauh, dalam konteks Kementerian Keuangan, diperoleh informasi juga rencana adanya penyederhanaan jabatan fungsional menjadi hanya ada empat jenis jabatan fungsional. Namun demikian belum diperoleh informasi lebih detail mengenai hal-hal tersebut. Informasi terbaru juga menyatakan di Kementerian Keuangan telah ditetapkan KMK nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan yang di dalamnya juga mengakomodir adanya proses *delayering*. Beberapa aturan atau rencana aturan tersebut masih menunggu realisasinya di lapangan.

4. Kinerja Pegawai

Teori yang membahas tentang prestasi kerja lebih banyak mengacu pada teori psikologi, yaitu teori tentang proses tingkah laku kerja dari seseorang, sehingga seseorang tersebut mampu menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya (Agustia, 2006). Kinerja atau prestasi kerja dapat diukur melalui kriteria antara lain kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Wibowo (2009) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Rivai dan Basri (2005) menyatakan bahwa kinerja seorang pegawai dinyatakan baik jika pegawai tersebut memberikan hasil kerja yang maksimal sesuai standar yang telah ditetapkan atau standar yang telah disepakati bersama. Apabila kinerja pegawai atau individu tersebut baik, maka secara otomatis kinerja organisasi juga baik yang pada akhirnya

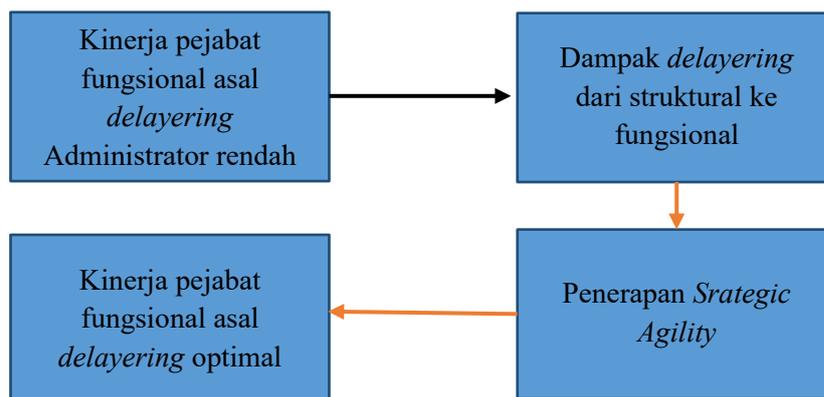
kepercayaan terhadap institusi semakin kuat. Menurut Mangkunegara (2005) secara etimologi istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Kinerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja berkaitan erat dengan tujuan, sebagai suatu hasil dari perilaku kerja seseorang (Davis, 1985). Perilaku kinerja dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor yang spesifik seperti kemampuan, upaya dan kesulitan tugas (Timpe, 2002). Kinerja diartikan pula sebagai hasil pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan standar.

Keberhasilan pemimpin dalam menggerakkan pegawainya dapat dilihat dari tindakan dan sikap serta perilaku pemimpin tersebut, sehingga dapat menciptakan kinerja yang tinggi di dalam dirinya sendiri, bawahan, rekan kerja maupun atasannya. Kinerja ini menurut berbagai pendapat para ahli mempunyai pengertian sebagai: fungsi dari instruksi antara kemampuan dan motivasi (Stephen P. Robbins, 2001), dan merupakan tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan kerja yang diberikan (Henry Simamora, 2002).

B. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasar hasil kajian empirik dan teori-teori terkait *behavior organization theory* terutama tentang psikologi, kinerja pegawai hubungannya dengan upaya untuk mengetahui dampak *delayering* pada kinerja pegawai yang mengalami *delayering* dan mendeskripsikan upaya mengoptimalkan kinerja pegawai melalui penerapan strategi yang tepat. Berdasar teori-teori dan penelitian empirik diatas maka kerangka berpikir dalam penelitian tampak sebagai gambar berikut:



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pendekatan Penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dalam bentuk eksploratif dengan menggunakan studi kasus. Studi kasus ini merupakan satu strategi penelitian kualitatif dimana peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau sekelompok individu. Kasus-kasus ini kemudian dibatasi oleh waktu dan aktivitas, kemudian peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Creswell, 2009).

Walaupun penelitian ini berusaha memahami sebuah situasi/fenomena dari perspektif mereka yang mengalaminya, serta merupakan sebuah riset tentang emosi dan *affective*, sehingga dapat masuk dalam kategori sebuah riset kualitatif *phenomenology* (Lauterbach, 1993; Polkinghorne, 1989), tetapi ada kriteria riset *phenomenology* yang tidak terpenuhi, yaitu kontak dengan responden yang intensif dan dalam jangka waktu yang lama.

Karena riset ini berbasis kasus di Kementerian Keuangan yang kasusnya dieksplor untuk memberikan pemahaman serta *insight* atas proses *delayering*, kajian ini merupakan riset *instrumental case study*. Jenis studi kasus ini tepat digunakan karena kajian ini sesuai dengan definisi *instrumental case study* yaitu, “sebuah studi atas satu kasus (misal: orang, kelompok tertentu, profesi, departemen, organisasi) untuk memberikan pandangan terhadap isu tertentu, menarik generalisasi, atau membangun teori. Dalam *instrumental case study* kasusnya memfasilitasi pemahaman atas hal tertentu.” (Mills et al., 2010, p. 473). Data utamanya bersumber dari wawancara yang diperoleh dengan teknik triangulasi ke atasan responden yang terpilih termasuk dokumen pendukung terkait kinerja mereka.

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder, dan diperoleh melalui berbagai sumber data yang tersedia sebagai lokus penelitian kasus *delayering* di Kementerian Keuangan RI, yaitu di Sekretariat Jenderal, Badan Kebijakan Fiskal (BKF), dan pada institusi pembuat kebijakan di KemenPANRB dan Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Sumber data primer adalah responden yang dalam hal ini disebut sebagai partisipan yang dipilih berdasar kebijakan peneliti yang menjadi acuan dalam menentukan partisipan yang akan digunakan berdasar kebutuhan penelitian. Subyek penelitian adalah para pejabat fungsional yang berasal dari pejabat struktural sebagai akibat dari program *delayering*, sebanyak 8 orang yang berasal dari Badan Kebijakan Fiskal (BKF) Kementerian Keuangan. Sebagai tambahan untuk cek silang data, 2 atasan dari para responden tersebut juga diwawancara. Mayoritas responden, dari BKF karena unit eselon 1 ini telah cukup masif dalam mengimplementasikan program *delayering* dan dipilih responden yang sebelum perpindahan ke fungsional adalah pejabat struktural eselon 3 karena mereka menyediakan *rich data*. Responden dari BKF ini dirasa cukup mewakili proses *delayering* yang terjadi di Kementerian Keuangan, karena memang hanya di BKF proses *delayering* yang terbanyak

terjadi pada pejabat struktural eselon 3 hingga saat kajian ini dilakukan. Sebagai konfirmasi silang, wawancara juga dilakukan dengan seorang responden dari Setjen, khususnya dari Biro Organisasi dan Tata Laksana sebagai Unit yang mengkoordinasikan implementasi *delayering* di Kementerian Keuangan. Untuk lebih melengkapi pemahaman akan konteks riset, dilakukan wawancara pula dengan pembuat kebijakan birokrasi di level nasional yaitu di Kemenpan dan RB dan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Total responden adalah 13 orang (detil pada Lampiran 3).

Sebagian wawancara dilakukan secara *offline* di kantor responden, sebagian lainnya secara *online* melalui *Zoom*, dalam rentang waktu antara Juni sampai Agustus 2022. Responden yang merupakan pegawai yang mengalami dan terdampak *delayering* diinformasikan bahwa identitas mereka tidak akan disampaikan dalam laporan kajian untuk meminimalisasi bias dalam jawaban responden. Seluruh proses wawancara direkam dan telah disetujui responden sebelum wawancara dilakukan. Proses perekaman dilakukan untuk menjaga akurasi jawaban responden terutama untuk proses transkripsi.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengambilan data pada penelitian ini dilakukan melalui teknik wawancara. Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh yang diwawancarai (Fathoni, 2011). Wawancara akan dilakukan secara semi terstruktur, yaitu menggunakan panduan umum pertanyaan dengan memungkinkan pengembangan pertanyaan pada saat wawancara. Untuk lebih menjamin obyektivitas jawaban responden, identitas responden akan dirahasiakan dalam laporan hasil penelitian. Alat perekam suara akan digunakan untuk membantu menjamin keakuratan jawaban responden. Panduan pertanyaan dapat dilihat pada Lampiran 1. Perlu ditekankan di sini bahwa panduan pertanyaan tersebut merupakan panduan yang dapat disesuaikan dengan jalannya wawancara (*semi structured interview*). Untuk lebih memahami konteks, data sekunder yang berasal dari dokumen-dokumen terkait dengan proses *delayering* ini juga akan dianalisis, misalnya: Surat Keputusan Menteri Keuangan, Surat Keputusan Menpan, Surat Keputusan LAN dan lain-lain.

D. Teknik Analisis Data

Analisa data yang digunakan pada penelitian ini adalah *thematic analysis*, yaitu salah satu pendekatan dalam penelitian kualitatif untuk menggali dan mengidentifikasi tema-tema yang muncul dari hasil data berupa hasil wawancara. Holloway dan Todres (2003) menyebutkan bahwa *thematic analysis* merupakan metode yang generik dalam proses analisis pada sebuah penelitian kualitatif. Braun dan Clarke (2006, p.79) mendefinisikan *thematic analysis* sebagai “sebuah metode untuk mengidentifikasi, menganalisis dan melaporkan pola-pola (tema-tema) dari data. Minimal metode ini akan mengorganisasikan dan mendeskripsikan data secara mendetail.”

Thematic analysis tepat digunakan dalam penelitian ini karena diperlukan dalam mengidentifikasi tema-tema yang muncul dari transkrip

hasil wawancara terkait persepsi responden atas proses *delayering* yang terjadi. Salah satu kelebihan metode analisis ini, sehingga menambah alasan untuk tepat digunakan dalam penelitian kualitatif ini, adalah sesuai untuk penelitian yang mendukung pembentukan kebijakan (Braun & Clarke, 2006). Sedangkan mengenai apa yang disebut sebagai tema, para peneliti ini (2006, p. 82) memberi batasan bahwa “tema menangkap hal-hal yang penting dari data dalam hubungannya dengan pertanyaan penelitian, dan mewakili respon/jawaban terpola atau makna dalam data yang diperoleh.”

Braun dan Clarke (2006, p. 87) juga menjelaskan bahwa langkah-langkah untuk menerapkan *thematic analysis* sebagai berikut:

1. Mengenal/mengakrabkan diri dengan data
2. Membuat *initial code*
3. Mencari/merumuskan tema
4. Mereview tema
5. Mendefinisikan/memberi batasan dan menamai tema
6. Menulis laporan

Sesuai dengan literatur, kajian ini juga menerapkan secara ketat proses *thematic analysis*. Pertama-tama, dilakukan pentranskripsian atas seluruh hasil wawancara yang diperoleh yang telah disimpan dalam bentuk rekaman *zoom* atau rekaman suara. Proses transkripsi dibantu oleh beberapa orang yang telah menerima instruksi yang cukup dan mereka juga diwajibkan menandatangani perjanjian kerahasiaan sebagai pentranskripsi untuk menjamin *confidentiality* responden. Proses transkrip dilakukan kata per kata sesuai jawaban responden untuk menjaga akurasi maksud yang ingin disampaikan. Hasil transkripsi juga telah dicek oleh para pengkaji untuk menjamin akurasinya. Selanjutnya pengkaji membaca hasil transkripsi beberapa kali untuk menjadi akrab dengan data tersebut dan menghindari salah mengerti atas gagasan responden.

Langkah berikutnya yang dilakukan adalah melakukan *coding* kata demi kata atas transkrip hasil wawancara tersebut. *Coding* sendiri adalah proses memberi label atas kata, kelompok kata, frase, kalimat atau paragraf yang dianggap mewakili satu pokok pikiran. Contoh code yang diperoleh bisa dilihat pada Lampiran 2.

Kemudian dari *initial code* tersebut, pengkaji mencoba merumuskan tema-tema yang bisa dengan akurat *menyarikan* serta merefleksikan keseluruhan kode tersebut. Reviu dilakukan atas tema-tema yang telah dirumuskan dengan cara membandingkannya lagi dengan teks transkripsi dan keseluruhan ide dari jawaban responden. Hal ini untuk meyakinkan bahwa keseluruhan tema-tema yang dirumuskan telah sesuai dengan jawaban responden, tidak ada tema penting dari responden yang belum dimasukkan, atau sebaliknya bahwa semua tema memiliki rujukan ke transkrip jawaban responden. Pengecekan atas rumusan tema juga dilakukan untuk memastikan ketepatan penamaan tema yang dilakukan. Selanjutnya dilakukan penulisan laporan atas rumusan tema dengan mendeskripsikan tema-tema yang diperoleh, maksud dari masing-masing tema tersebut, termasuk memberikan contoh kutipan jawaban responden yang sangat mewakili tema dimaksud.

ANALISIS DATA

Dengan menggunakan metode penelitian yang telah diuraikan pada Bab III, diperoleh data, analisis data dan pembahasannya yang akan dijelaskan pada Bab ini. Pertama-tama pada Subbab A. secara singkat akan dijelaskan gambaran obyek penelitian, dalam hal ini khususnya Badan Kebijakan Fiskal (BKF) sebagai unit eselon I di Kementerian Keuangan yang paling awal secara masif melakukan perpindahan pejabat strukturalnya ke jabatan fungsional. Selanjutnya di Subbab B akan dijelaskan secara detil data dan hasil analisisnya, sementara interpretasi hasilnya yang terdiri dari interpretasi hasil serta usulan perbaikan yang dapat dilakukan akan disampaikan pada Subbab C.

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Wawancara yang merupakan sumber data utama dalam kajian ini adalah terhadap pegawai di Badan Kebijakan Fiskal (BKF) yang mengalami *delayering*. Sebagai pendukung, dilakukan pula wawancara terhadap atasan dari para pegawai tersebut. Sebagai bagian dari triangulasi dilakukan pula wawancara terhadap pejabat di Kementerian PAN dan RB serta Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi yang bertanggung jawab atas proses *delayering* di Indonesia. Kajian pustaka tentu dilakukan pula sebagai bagian standar dalam sebuah kajian. Subbab ini akan secara khusus menjelaskan mengenai program *delayering* yang terjadi di BKF untuk memberi gambaran konteks dari kajian ini.

BKF merupakan sebuah unit eselon I di Kementerian Keuangan yang secara masif mengimplementasikan *delayering* di Kementerian Keuangan, mendahului unit-unit eselon I lainnya. Oleh karena itu, responden utama kajian ini diambil dari BKF. BKF merupakan unit strategis di Kementerian Keuangan yang memiliki visi untuk:

“Menjadi Perumus Kebijakan Fiskal dan Sektor Keuangan yang Kredibel dalam rangka Mendukung Visi Kementerian Keuangan Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif, dan Berkeadilan” (Badan Kebijakan Fiskal, 2022).

Wacana perpindahan jabatan dari struktural ke fungsional di BKF dimulai sejak kurang lebih 2015. Menteri Keuangan saat itu Bambang Brodjonegoro memberikan arahan perlunya BKF mengembangkan penggunaan jabatan fungsional di organisasinya dan di 2016 dilakukan berbagai kajian dan diskusi di lingkup internal terkait rencana ini. Pada tahun 2017 mulai disusun naskah akademis sebagai dasar perpindahan jalur jabatan ini. Tidak berhenti pada kajian dan naskah akademik, dilakukan juga peninjauan ke organisasi serupa BKF di luar negeri. Sosialisasi pun telah dilakukan, yaitu pada setiap rapat jajaran manajemen saat itu selalu menjelaskan pentingnya perubahan ini. Jajak pendapat untuk mengetahui aspirasi pegawai pun sempat dilakukan dua kali, yang berusaha memetakan minat pegawai untuk tetap di struktural atau fungsional, dan jika di fungsional jabatan apa yang diminati. Hasilnya menunjukkan, untuk yang memilih

fungsional, 70 persen memilih jabatan fungsional analis kebijakan (Kementerian Dalam Negeri, 2020). Puncaknya pada tahun 2019, beberapa pejabat struktural eselon III dan IV beralih menjadi pejabat fungsional. Posisi per awal tahun 2020, kebijakan di BKF ini mengurangi pejabat Eselon III dari 31 menjadi 12 orang dan dalam hal Eselon IV dari jumlah 111 menjadi hanya 36 orang (Kemendagri, 2020).

Dengan fakta-fakata tersebut, sangat tepat kiranya memfokuskan responden utama kajian ini dari BKF, dan juga beberapa atasan dari para responden tersebut untuk cek silang datanya.

B. Analisis

Sumber data utama dari kajian akademis ini adalah wawancara dengan target responden dengan kriteria tertentu dari beberapa unit eselon I (BKF dan Setjen) Kementerian Keuangan, serta dilengkapi dengan responden dari instansi pembuat kebijakan terkait sebagai bagian dari triangulasi. Untuk lebih jauh melengkapi, analisis dokumen terhadap peraturan terkait juga dilakukan.

Responden dari Kementerian Keuangan dipilih dari jabatan tertinggi yang mengalami perpindahan dari struktural ke fungsional yang merupakan kebijakan organisasi. Jabatan tertinggi dipilih sebagai responden karena mereka yang secara logis paling merasakan dampak psikologis akibat perubahan ini, sehingga kelompok ini dapat memberikan *rich data*. Badan Kebijakan Fiskal (BKF) merupakan unit eselon I Kementerian Keuangan yang paling awal mengimplementasikan kebijakan perubahan dari struktural ke fungsional, sehingga dari unit inilah dipilih responden. Pegawai BKF yang mengalami perubahan *delayering* ini, terdiri dari pejabat eselon III dan eselon IV, sehingga yang dipilih sebagai responden adalah yang semula pejabat eselon III, kecuali satu responden yang sebelum perubahan ini merupakan eselon IV. Satu responden ini tetap diwawancara karena informasinya baru diperoleh pada saat wawancara telah berlangsung sehingga tidak dimungkinkan untuk dibatalkan. Untuk melengkapi perspektif utamanya mengenai kinerja dari pegawai yang mengalami *delayering*, atasan dari para pegawai yang mengalami *delayering* juga dijadikan target responden. Dua eselon II BKF juga diwawancara untuk tujuan ini.

Dari perspektif pembuat kebijakan, dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB), dan LAN juga terpilih beberapa responden. Untuk lebih detil, daftar responden dalam kajian akademis ini dapat dilihat pada Lampiran 3. Seperti telah disampaikan pada Bab III, nama responden tidak dapat dituliskan karena para responden telah dijanjikan kerahasiaan (*confidentiality treatment*).

Hasil wawancara kemudian ditranskripsi secara kata per kata untuk memudahkan proses analisis dan menjamin akurasi data yang diperoleh. Analisis data selanjutnya yang dilakukan menggunakan *thematic analysis* untuk mengidentifikasi tema-tema signifikan yang muncul dari para responden dengan proses *coding*.

Berdasarkan proses *coding* tersebut, beberapa tema signifikan yang dapat diidentifikasi terdiri dari dua kategori, yaitu manfaat dan dampak negatif *delayering* yang responden rasakan serta usulan solusi perbaikan atas

dampak negatif yang dirasakan. Kedua hal tersebut dijelaskan dalam uraian di bawah ini.

Atas pertanyaan apa perbedaan yang dirasakan pegawai BKF dari status mereka sebagai pejabat struktural dan sebagai fungsional, responden ada yang menjelaskan soal manfaat atau hasil positif dari *delayering* yang mereka rasakan, dan dengan proporsi yang lebih banyak adalah sebagian responden yang mengakui dampak negatif dari *delayering* yang mereka alami.

1. Manfaat *Delayering*

Dengan proporsi yang jauh lebih kecil dibanding pengakuan mengenai akibat merugikan, tetap saja tema-tema yang muncul mengenai manfaat ini harus menjadi temuan. Hal ini karena dalam penelitian kualitatif, jumlah bukti yang mendukung sebuah tema tidak harus karena frekuensinya banyak atau sering. Tema-tema yang muncul terkait manfaat *delayering* yang dipersepsi responden terdiri dari:

- a. Keuntungan promosi yang tidak disengaja, baik kepangkatan ataupun jabatan
- b. Keuntungan keuangan
- c. Keuntungan mekanisme kerja
- d. Keuntungan pengembangan diri

Keuntungan promosi bagi pegawai akibat *delayering* mencakup keuntungan terhadap kepangkatan maupun kenaikan jabatan. Sebagai contoh, dua responden menceritakan keuntungan yang ditimbulkan akibat *inpassing* pada saat perpindahan dari struktural ke fungsional. Walaupun dari penjelasan yang diterima ini lebih condong kepada keuntungan yang tidak disengaja dari proses *inpassing*-nya dan bukan keuntungan dari keseluruhan proses *delayering*. Sebagai contoh, seorang responden bercerita bahwa:

“Yang sebelum *inpassing* posisinya eselon III, kemudian pindah menjadi fungsional itu tidak ada berubah. Dari sisi jabatannya saya (grade) 19 begitu ya dan menjadi fungsional tetap (grade)19. Yang berbeda itu teman-teman yang eselon IV pada waktu dia *inpassing*, dia langsung pindah dari (grade) 16 ke (grade) 19” (Responden).

Senada dengan responden di atas, seorang responden lain juga menceritakan keuntungan yang terasa kebetulan dari *inpassing*, dan bukan atas manfaat dari keseluruhan proses perpindahan dari struktural ke fungsional. Dia bercerita bahwa dia beruntung karena sebelumnya dia merupakan eselon IV dan diangkat sebagai fungsional madya karena *inpassing*, sebagai berikut:

“Jadi saya sebelumnya masih eselon IV ... Kebetulan karena waktu itu kita ada program *inpassing*, jadi yang *sepuh-sepuh* ini dapat bonus langsung ke madya tanpa ada persyaratan, hanya dilihat pangkat saja. *Inpassing* kalau tidak dilihat jabatan, dilihat pangkatnya” (Responden).

Terkait dengan keuntungan akibat *delayering* pada aspek keuangan, hanya seorang responden yang secara eksplisit menyampaikan hal ini, dan inipun sebenarnya yang bersangkutan menyampaikan keuntungan keuangan ini sebagai pengantar karena ingin membandingkan dengan dampak negatif

dari *delayering* yang dia keluhkan, utamanya mengenai adanya *free rider* akibat *delayering* yang tidak memperoleh sanksi. Oleh sebab itu sebenarnya tema keuntungan keuangan ini bisa dianggap minor dan mirip dengan keuntungan promosi yang telah disampaikan sebelumnya tentang promosi, sebab keuntungan promosi (baik pangkat maupun jabatan) juga akan berimplikasi pada aspek remunerasi atau keuangannya. Untuk lebih jelasnya, berikut kutipan penjelasan responden dimaksud:

“Kalau saya pribadi ya tidak begitu Pak ya, apalagi kalau secara pendapatan kan naik Pak, dulu kan eselon III 18, sekarang jadi 19. Ya itu cukuplah untuk kompensasi. Ya tapi secara untuk hubungan kolega menjadi berubah, karena itu tadi Pak, kita digaji sama, kerja sampai jam 12 malam, ada orang kerja tidak karuan, *ngilang* segala macam, tidak jelas ininya, itu yang bikin kesal begitu” (Responden).

Keuntungan lain yang disampaikan responden mengenai alur kerja atau pembagian kerja juga bisa disampaikan cukup minor karena hanya diungkapkan oleh seorang responden. Yang bersangkutan menjelaskan mengenai fleksibilitas yang ditimbulkan alur atau mekanisme kerja berupa Kelompok Kerja (Pokja) sebagai pengganti mekanisme kerja di struktural sebelumnya. Dengan sistem Pokja, maka ada dua keuntungan, sebagai berikut: a) kecepatan disposisi tugas karena tidak ada lagi jenjang; dan b) fleksibilitas pelibatan/kolaborasi antar Pokja atau bahkan antar unit. Dalam bahasa penjelasan responden sebagai berikut:

“... Mekanisme kerja kita ... yang tadinya disposisi maupun penyelesaian pekerjaan secara berjenjang ya sekarang ini bisa lebih cepat, karena tidak ada berjenjang. Jadi berdasarkan *flow of document*. Kemudian ketika ada topik pembahasan yang sifatnya melibatkan beberapa analis atau Pokja, itu bisa dikerjakan bersama-sama atau gabungan ... jadi berkolaborasi antar Pokja, bahkan kolaborasinya antar pusat atau ... unit eselon I Kementerian Keuangan ketika itu dibutuhkan” (Responden).

Keuntungan selanjutnya yang disampaikan responden adalah terkait pengembangan diri. Dua orang responden yang secara eksplisit menyampaikan hal ini. Seorang dari mereka berpendapat bahwa *delayering* bermanfaat bagi pegawai yang muda-muda untuk tidak membatasi kemampuan berekspresinya serta kesempatan promosinya. Dia menjelaskan bahwa:

“... aspek positifnya banyak ya. Kemudian itu tadi ya sudah, teman-teman yang muda punya kemampuan berekspresi macam-macam lah...” (Responden).

Responden lainnya menjelaskan hal senada bahwa menjadi fungsional membuka peluang kreativitas yang lebih luas, sebagai berikut:

“...Sekarang ini, untuk kegiatan yang bersifat non rutin; kajian-kajian, nah itu kita bereksplorasi dengan membuat output yang lebih beragam, bukan sekedar membuat laporan hasil kajian akhir tahun yang disampaikan nota dinas dan laporan kajian aja, tapi lebih dari itu. Kita bisa membuat fungsi *paper*-nya, *policy brief*-nya, kalau bagus *policy brief* yang hanya berupa kata itu bisa kita kirim ke media massa, ke surat

kar. Output atau kreativitas diposisi analis kebijakan ini akan lebih terbuka...” (Responden).

2. Kerugian *Delayering*

Seperti disampaikan sebelumnya, jauh lebih banyak responden yang menyampaikan tema terkait dampak negatif atau kerugian akibat *delayering* yang mereka rasakan. Dengan proses *coding* yang telah dilakukan, beberapa dampak negatif yang dirasakan pegawai ini dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, sebagaimana Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Dampak Negatif yang Dirasakan Responden

No	Dampak Negatif	Contoh
1.	Harapan yang tidak terpenuhi	Kenaikan pangkat menjadi dirasakan lebih sulit dan lama, dsb
2.	Persepsi tentang Status	Ketidakpercayaan diri dengan status fungsional di rapat
3.	Ekosistem yang Belum Mendukung	Perhitungan angka kredit fungsional yang tidak sesuai untuk fungsional Kementerian Keuangan
4.	Kebingungan Pembagian Kerja	Pembentukan Kelompok Kerja yang mirip dengan mekanisme di struktural

Harapan yang Tidak Terpenuhi

Beberapa responden menyampaikan bahwa mereka merasa perbedaan antara harapan yang berbasis dari informasi sebelumnya yang mereka terima dengan realitas yang mereka hadapi setelah berpindah status menjadi fungsional. Sebagai contoh, seorang responden bercerita bahwa sebelum menyangkut status fungsional, dia memperoleh informasi dari bagian yang berwenang bahwa kelak ketika sebagai fungsional dia akan bisa akselerasi kenaikan pangkat dibandingkan dengan posisi sebagai struktural.

“Dalam waktu untuk naik pangkat, dia bisa dalam waktu yang lebih singkat bukan 4 tahun reguler seperti struktural. Itu kan yang ditanamkan, yang disosialisasikan ya, kita mau fungsional itu punya harapan baguslah pokoknya. Bahkan sampai angin segarnya adalah, makanya jadikanlah setiap nafasmu adalah angka kredit gitu” (Responden).

Namun dalam kenyataannya, responden tersebut mengakui bahwa ini tidak seperti yang diinformasikan sebelumnya, dalam kalimat beliau sebagai berikut:

“...dalam mimpinya kan gitu naik-naik gitu dua tahun-dua tahun, berarti kalo saya 8 tahun bisa naik ke 2 pangkat empat tahun oh berarti di fungsional bisa naik pangkat, baguslah aku bisa naik gitu ya. Tapi kan biasanya begitu kan Pak, impian tak seindah kenyataan” (Responden).

Senada dengan responden sebelumnya, seorang responden lain juga bercerita bahwa:

“Banyak sekali janji-janji setelah berubah dari struktural menjadi fungsional itu gampang naik pangkatnya, reward and punishment nya jelas, mengurangi free rider, dan lain sebagainya. Dan ternyata tidak banyak terwujud ... kita dibatasi 150% setahun, artinya ... tidak mungkin naik pangkat dalam waktu dua tahun” (Responden).

Jawaban seorang responden eselon II yang merupakan atasan dari para pejabat fungsional juga mendukung persepsi adanya harapan yang tidak terpenuhi ini ketika menceritakan tentang proses kenaikan pangkat jabatan fungsional. Sebagian ceritanya sebagai berikut:

“Tidak semudah yang dulu kita bayangkan, bahwasanya kalau anda (fungsional) analis, di level apapun, dengan anda produktif anda bisa naik pangkat lebih cepet, ternyata nggak juga gitu” (Responden).

Seorang responden lain memberikan pernyataan bahwa ketika dia sebagai struktural membayangkan sebagai seorang fungsional dia berharap bisa menjadi seorang ahli di bidangnya. Namun ketika sebagai seorang fungsional, dia menemukan bahwa harapan ini tidak terpenuhi, sebab pembagian kerjanya masih belum memungkinkan. Sebagian penjelasannya sebagai berikut:

“Sudah mimpi untuk saya tuh *expert* di satu bidang saja tuh ya sampai sekarang belum kesampaian dan jalani prosesnya saja begitu” (Responden).

Persepsi tentang Status

Beberapa responden berbagi pengalaman kurang menyenangkan yang mereka rasakan sebagai fungsional, terutama pada fase-fase awal sebagai fungsional. Salah satunya adalah tidak percaya diri mereka sebagai status fungsional misalnya ketika menghadiri rapat-rapat dengan pihak eksternal di luar BKF.

Seorang responden berbagi pengalamannya bahwa dalam rapat-rapat dengan pihak eksternal seringkali dia merasa kurang percaya diri dengan status barunya sebagai fungsional. Jika sebelumnya dia menyandang status sebagai seorang Kepala Bagian, menurut dia pihak eksternal lebih mudah mengidentifikasi posisinya dan menghargai dia. Namun ketika sebagai seorang Fungsional Analisis Kebijakan Madya, dia merasa tidak semua orang paham status tersebut sehingga kesulitan memposisikan dirinya, yang pada gilirannya membuatnya kurang percaya diri.

Sebagai contoh seorang responden menceritakan pandangannya tentang pegawai yang sebelum menjadi Fungsional adalah seorang Kepala Bidang, sebagai berikut:

“... yang suka rapat dengan BI, OJK, BI sama LPS kaya gitu ya, dia duduk (sebagai) Analisis *kayak gimana*, dia duduk tidak *se-pede* Kepala Bidang, itu psikologis juga ya Pak” (Responden).

Beberapa responden juga menghubungkan posisi atau status ini dengan hilangnya fasilitas mobil dinas dan anak buah yang sebelumnya mereka miliki

sebagai pejabat struktural eselon III. Kehilangan ini juga menimbulkan pertanyaan apakah posisi fungsional bisa dianggap lebih tidak strategis dibanding pejabat struktural. Terlebih lagi, menyandang posisi fungsional membuat mereka harus mengerjakan segala sesuatu pekerjaan oleh diri mereka sendiri, yang dalam posisi sebelumnya sebagai struktural mereka dibantu oleh staf mereka. Sebagai contoh seorang responden menyampaikan bahwa:

“Tidak lama setelah dilantik menjadi fungsional, mobil dinas langsung ditarik. Yang terasa hal itu, karena kebetulan selama ini pakai ke kantor apalagi ada ganjil genap, menjadi kesulitan untuk ke kantor dan akhirnya harus pakai motor” (Responden).

Ekosistem yang Belum Mendukung

Hasil wawancara dengan pegawai yang mengalami *delayering* di BKF juga mengungkap bahwa terdapat keluhan soal aturan-aturan terkait pegawai fungsional yang tidak sepenuhnya mendukung atau bahkan dirasakan tidak menguntungkan mereka sebagai pegawai fungsional. Beberapa contoh adalah aturan pegawai fungsional terkait penghitungan angka kredit, kenaikan pangkat, dan formasi jabatan fungsional.

Terkait penghitungan angka kredit misalnya, seorang responden bercerita bahwa aturan yang ada saat ini tidak tepat dengan fungsional analisis kebijakan keuangan, karena responden berpendapat bahwa aturan yang ada saat ini didesain untuk fungsional LAN. Sebagai contoh, seorang responden terkait hal ini menyatakan:

“Analisis kebijakan itu menginduknya LAN. Artinya pekerjaan yang ada di LAN itu belum cocok dengan pekerjaan di Kementerian-Kementerian atau lembaga yang akan melakukan *delayering*, termasuk dalam hal ini Kementerian Keuangan yang sudah diwakili oleh BKF gitu ya... kalo di sekarang ini formatnya antara rekomendasi kebijakan dan output yang akan dinilai Analisis bersangkutan itu berbeda. Jadi kita dua kali kerja ... output nya harus di format ulang sesuai dengan formatnya yang ada di LAN tadi, kemudian ditempel ke Analisis Kebijakan” (Responden).

Terkait kenaikan pangkat, beberapa responden bercerita bahwa beberapa koleganya tertahan kenaikan pangkatnya karena aturan kenaikan pangkat jabatan fungsional yang tidak menguntungkan, padahal seandainya rekannya tersebut di struktural akan otomatis naik pangkat dengan tanpa kesulitan. Sang responden bercerita bahwa

“...Padahal sudah di pangkat itu, kalau sekiranya dia waktu itu masih struktural itu sudah bisa, tidak ada masalah. Cuma pada waktu menjadi fungsional IV/A itu 5-6 tahun, itu tidak bisa naik...” (Responden).

Sebagian responden yang diwawancara juga mengaku kebingungan dengan aturan kenaikan pangkat jabatan fungsional yang kurang jelas bagi mereka. Seorang responden bercerita mengenai ketidakjelasan ini dan juga bagaimana masa depan pangkatnya.

“Buktinya saya di struktur IV/B itu lebih dari empat tahun dan prosesnya juga gak jelas, berapa lama prosesnya dan seterusnya, dan kemudian apakah bisa naik IV/C dan seterusnya...” (Responden).

Bukan hanya tidak jelas, tetapi bahkan terdapat revisi aturan kenaikan pangkat bagi jabatan fungsional yang terjadi setelah perpindahan dari struktural ke non-struktural yang menurut mereka merugikan, yaitu adanya kuota formasi jenjang jabatan fungsional. Hal ini tidak mereka bayangkan sebelumnya karena pemahaman mereka adalah bahwa kenaikan jenjang di jalur fungsional berdasarkan kinerja dan kompetensi dan tidak dibatasi oleh formasi jenjang yang ada, namun aturan yang baru telah membalikkan dan mematahkan hal ini. Hambatan ini bahkan dikonfirmasi oleh responden yang merupakan atasan (Eselon II) yang tidak mengalami perpindahan struktural ke fungsional ini. Beliau berbagi bahwa:

“Yang dirasakan itu, ternyata untuk naik pangkat harus ada formasi ya? Nah itu, istilah itu kayanya agak mengganggu ya. Er, kenapa harus dibatasi sesuai dengan formasi. Mungkin karena disiplin dari, dari tata kelola di KemenPANRB kita, dan bahkan jika di prasyarat untuk pangkat formasi itu nampaknya juga menjadi kendala tersendiri” (Responden).

Termasuk dalam ekosistem yang belum sepenuhnya berpihak pada fungsional, terdapat persepsi juga bahwa terkadang atasan atau pimpinan yang belum optimal mendukung peran jabatan fungsional. Sebagai contoh seorang responden membagikan kesannya bahwa:

“...di pimpinan sendiri masih belum secara utuh melihat dan memposisikan. Pada kegiatan-kegiatan yang terstruktur dan terorganisasi biasanya, nih kan psikologis kan ya, nama kita tidak disebut atau analisis di belakang di taruh di paling bawah. Jadi keberadaannya rasanya seperti tidak dianggap secara psikologis” (Responden).

Kesan yang disampaikan di atas sedikit banyak terkonfirmasi oleh pengkaji ketika mewawancarai atasan dari pegawai yang mengalami *delayering*. Seorang pimpinan yang diwawancara masih memiliki mindset yang sama antara ketika dia memimpin para pegawai struktural dan pegawai fungsional. Para pegawai fungsional yang seharusnya memiliki derajat kebebasan lebih luas daripada pegawai di jalur struktural, diatur dengan mekanisme pembagian tugas atau pola interaksi yang mirip pada periode sebelum *delayering*, dan terlebih lagi mengasumsikan keleluasaan untuk mengabaikan jenjang yang ada di fungsional. Bagian dari pernyataan responden sebagai berikut:

“...saya contohnya, saya punya 5 klaster, 5 pokja, saya bisa menunjuk yang bahkan (dengan jenjang) Muda Pak menjadi pemimpin klaster. Atau pemimpin pokja, gitu ya. Nah itu, e, itu keleluasaan saya. Jadi sebagai pimpinan kita bisa saja melakukan itu.” (Responden)

Kebingungan Pembagian Kerja

Sebagian responden juga memberikan pengakuan bahwa mereka kebingungan dengan pola interaksi kerja atau pembagian pekerjaan di antara mereka. Pada kenyataannya, setelah mayoritas eselon III dan IV di BKF diubah menjadi jabatan fungsional, mekanisme kerja dilakukan dengan dibagi ke dalam beberapa Kelompok Kerja (Pokja). Di setiap Pokja ini terdapat Pemimpin atau Ketua Pokja yang biasanya dijabat oleh pegawai yang sebelumnya adalah pejabat eselon III, walaupun tidak selalu demikian. Dengan mekanisme Pokja ini, sebagian responden masih merasakan kemiripan substansi dengan pola interaksi ketika belum terjadi *delayering*, sehingga muncul istilah “fungsional rasa struktural.” Sebagai contoh, seorang responden bercerita terkait hal ini sebagai berikut:

“Analisis bagi saya sebenarnya hanya berganti baju ... masih mirip dengan model struktural ... Jadi Ketua Pokja ... masih dituntut untuk (fungsional) Madya. Kemudian ada Anggota Pokja itu ada (fungsional) Analisis Muda, ada (fungsional) Analisis Pertama, dan Pelaksana dari bidang program” (Responden).

Sementara seorang responden lain menyimpulkan sebagai “Rasanya masih rasa struktural, fungsional rasa struktural, minus mobil dinas.” (Responden)

PEMBAHASAN

Situs web Kementerian PAN dan RB menyebutkan bahwa sampai dengan 30 Juni 2021, penyederhanaan jumlah lapis birokrasi telah dilakukan pada 90 Kementerian/Lembaga, dengan 46.159 struktur organisasi yang telah disederhanakan (Menpan.go.id). Program penyederhanaan struktur birokrasi ini berfokus pada memindahkan jabatan struktural eselon 5, eselon 4 dan eselon 3 menjadi jabatan fungsional, atau yang lazim disebut *delayering*. Pada subbab IV.B ini akan dilakukan analisis terhadap realitas *delayering* yang telah dilakukan di Kementerian Keuangan berbasis pandangan-pandangan responden yang telah diuraikan sebelumnya. Analisis berpusat pada dampak *delayering* secara riil, tujuan awal ditetapkannya *delayering*, serta usulan solusi untuk lebih meningkatkan proses ini.

Perpindahan jabatan dari struktural ke fungsional secara masif di birokrasi pemerintahan ini merupakan kebijakan nasional. Hal ini sudah dirintis sejak beberapa tahun sebelumnya, misalnya Wakil Menteri PAN dan RB Eko Prasjojo pada tahun 2012 telah mengungkapkan perlunya menghapus posisi eselon III dan eselon IV (Jawa Pos Online, 3 Juni 2012 dalam Irfan 2013). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 juga menyebutkan urgensi pembentukan birokrasi kelas dunia. Selanjutnya pidato politik Presiden Joko Widodo pada 14 Juli 2019 juga menyampaikan pentingnya reformasi struktural untuk mewujudkan lembaga pemerintah yang sederhana dan lincah yang mendukung kecepatan pelayanan dan didukung *mindset* pegawai yang membaik (Susiwati, 2021). Puncaknya adalah pada pidato pelantikan presiden dan wakil presiden pada tanggal 20 Oktober 2019 di mana presiden secara tegas menyebutkan penyederhanaan jenjang di birokrasi pemerintahan menjadi hanya dua lapis untuk mempercepat proses birokrasi.

Tujuan dari proses pengurangan jenjang birokrasi menjadi hanya dua lapis dengan memindahkan jenjang eselon 5, eselon 4 dan eselon 3 ke jabatan fungsional, baik untuk unit pemerintah di pusat maupun di daerah, adalah agar organisasi pemerintah lebih mengutamakan output dan keahlian (Menpan.go.id). Lebih jauh, *delayering* juga bertujuan meningkatkan kinerja pegawai, sebab pada kondisi sebelumnya kinerja pegawai dirasakan sangat tidak efisien, di mana pekerjaan yang cukup dikerjakan oleh satu pegawai dikerjakan bersama oleh sepuluh pegawai, sehingga terjadi inefisiensi kinerja dan juga biaya (Eko Prasjojo dalam Irfan 2013). Lebih lanjut, Eko Prasjojo mengungkapkan tujuan *delayering* ini "... untuk memindahkan orientasi pegawai dari jabatan struktural ke jabatan fungsional. Penghapusan diharapkan mampu mengurangi biaya yang tidak diperlukan untuk memberikan fasilitas dinas dan jabatan kepada pejabat eselon III dan IV" (Jawa Pos Online, 3 Juni 2012 dalam Irfan 2013).

Tujuan atau manfaat *delayering* lain yang ingin dicapai adalah mengubah pola pikir pegawai negeri dari kewenangan menjadi pelayanan (Situs web pu.go.id). *Delayering* yang memendekkan rantai hierarki diharapkan dapat membuat organisasi menjadi lebih dinamis dan fleksibel,

proses bisnis menjadi lebih sederhana dan mudah, proses pengambilan keputusan lebih cepat (Susiawati, 2021). Lebih jauh Susiawati merumuskan bahwa *delayering* yang membuat organisasi lebih efisien pada gilirannya akan mengurangi biaya-biaya organisasi yang dibutuhkan.

1. Manfaat *Delayering*

Dari beberapa tujuan dan manfaat yang ditetapkan ingin diraih oleh program *delayering*, tidak semua manfaat-manfaat tersebut berada pada *top of mind* dari beberapa responden yang diwawancara pengkaji. Untuk mengambil kesimpulan bahwa manfaat-manfaat *delayering* tersebut tidak atau belum tercapai akan menjadi terlalu dini pada fase ini, akan tetapi jelas bahwa ketika para responden ditanya mengenai dampak *delayering* yang telah mereka alami, beberapa hal pertama yang muncul pada sebagian besar responden adalah tantangan-tantangan atau akibat negatif yang mereka rasakan selama ini. Mungkin ini bisa menjadi topik penelitian tersendiri mengenai persepsi manfaat yang dirasakan sehubungan dengan *delayering*.

Seperti telah disampaikan pada Subbab IV.A. sebelumnya, temuan atau tema yang dirumuskan terkait manfaat *delayering* disampaikan oleh lebih sedikit responden daripada responden yang menyampaikan dampak negatif yang mereka alami. Beberapa responden menyampaikan manfaat *delayering* sebagai berikut: (1) keuntungan promosi (baik kepangkatan ataupun jabatan); (2) keuntungan keuangan; (3) keuntungan mekanisme kerja, dan; (4) keuntungan pengembangan diri.

Terkait keuntungan promosi, baik promosi pangkat ataupun jabatan, para responden lebih menyampaikan manfaat yang biasanya diterima oleh pegawai yang sebelum *delayering* adalah eselon IV dan karena proses *inpassing* mereka diuntungkan bisa diangkat menjadi fungsional madya. Respon lainnya dari para responden mengenai pangkat dan jabatan di jalur fungsional lebih banyak pada kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi terkait tantangan proses kenaikan pangkat atau jenjang di jalur fungsional, yang akan dielaborasi lebih detil pada tema dampak negatif.

Mengenai keuntungan atau manfaat keuangan, hanya seorang responden yang menyampaikan mengenai hal ini dan dia sebenarnya menyandingkan dengan tantangan bahwa kenaikan penghasilannya akibat *delayering* kurang sebanding dengan fakta bahwa belum adanya sistem penilaian kinerja di jalur fungsional yang jelas, yang membuat seseorang fungsional yang *free rider* akan tidak mudah terdeteksi atau terkena sanksi.

Manfaat keuangan bagi individu pegawai memang bukanlah tujuan *delayering* sebagai program nasional karena yang disampaikan sebagai tujuan *delayering* adalah manfaat bagi negara atau organisasi pemerintah secara keseluruhan. Namun demikian, jelas ditetapkan bahwa program *delayering* dilakukan dengan tetap menjaga agar tidak merugikan pegawai. Wakil Presiden telah jelas meminta agar aparat sipil negara yang menjalani transformasi jabatan dari struktural ke fungsional agar tidak dirugikan dari aspek kesejahteraan maupun karirnya (kominfo.go.id). Susiawati (2021) juga mengungkapkan bahwa kekuatiran terhadap berkurangnya penerimaan penghasilan berkontribusi signifikan terhadap resistensi pegawai.

Dari hasil wawancara dengan para responden, walaupun hanya seorang responden yang menyampaikan mengenai manfaat keuangan sebagai dampak *delayering*, tidak ada seorang pun responden yang menyampaikan akibat negatif akibat proses ini pada penghasilan atau keuangan mereka. Secara umum cukup aman untuk disimpulkan bahwa proses *delayering* di Kementerian Keuangan, khususnya BKF, telah berhasil menjaga agar para pegawai yang menjalani *delayering* tidak mengalami penurunan penghasilan. Di lain pihak, karena aspek penghasilan ini sebenarnya sangat terkait erat atau sebagai konsekuensi dari pangkat dan jabatan, beberapa responden menyampaikan terhambatnya kenaikan pangkat atau jabatan mereka atau rekan mereka sehubungan dengan *delayering*. Hal ini patut menjadi perhatian, yang akan dibahas detail pada tema akibat negatif.

Terkait keuntungan mekanisme alur kerja, disampaikan oleh seorang responden bahwa pembagian kerja yang sekarang adalah dengan sistem Kelompok Kerja (Pokja). Dengan sistem ini, dijelaskan bahwa keuntungan yang didapat adalah disposisi tugas menjadi lebih cepat karena hilangnya setidaknya dua jenjang (eselon III dan eselon IV), serta fleksibilitas untuk kolaborasi lintas pokja bahkan lintas unit eselon II jika diperlukan. Penjelasan ini mendukung kemungkinan bahwa salah satu tujuan *delayering* berupa percepatan dan penyederhanaan proses bisnis telah dicapai. Hanya saja ada dua hal yang masih perlu kejelasan lebih lanjut yang belum tercapai dari kajian ini, yaitu: cuma seorang responden yang menyampaikan hal ini secara eksplisit, dan kedua, sistem Pokja sendiri juga memiliki sisi lain, yaitu beberapa responden menilai hal ini masih memiliki kemiripan dengan sistem kerja struktural sebelumnya. Aspek ini akan dibahas lebih detail di tema dampak negatif.

Terkait manfaat *delayering* berupa pengembangan diri bagi pegawai, dua responden menyampaikan bahwa dengan menjadi fungsional, ruang kreativitas serta pengembangan diri terutama bagi yang mampu dan mau menjadi terbuka lebih lebar. Susiawati menyebutkan bahwa salah satu tujuan *delayering* adalah:

“...ruang pengembangan karier pegawai menjadi lebih luas dengan mengoptimalkan sistem pengembangan karier vertikal, horizontal dan diagonal, tidak terperangkap dalam mindset linier yang menganggap jabatan struktural sebagai satu-satunya peluang” (Susiawati, 2021).

Walaupun apa yang disampaikan kedua responden tidak merujuk langsung pada pengembangan karier, tetapi respon keduanya mencerminkan bahwa *delayering* bagi beberapa fungsional yang mampu dan berkehendak membuka pintu inovasi dan kreativitas yang lebih luas. Hal ini merupakan aspek positif yang layak dicatat sebagai dampak *delayering*, walaupun hubungannya dengan pengembangan karier, spesifiknya kenaikan jenjang, masih menjadi tantangan buat sebagian responden lainnya.

2. Dampak Negatif *Delayering*

Pembahasan selanjutnya adalah mengenai dampak negatif atau kerugian yang dirasakan akibat *delayering*. Dampak negatif pertama adalah adanya beberapa harapan yang tidak terpenuhi ketika menjadi fungsional,

yang berbeda dengan informasi atau janji sebelum *delayering* terjadi. Hal ini mencakup soal kenaikan pangkat yang lebih sulit daripada ketika mereka menjadi pejabat struktural, terbatasnya formasi sehingga menghambat kenaikan jenjang fungsional, atau tidak terpenuhinya harapan menjadi ahli atau spesialis di bidangnya seperti seharusnya seorang fungsional. Beberapa responden bahkan menyebut ini seolah sebagai janji yang tidak terpenuhi, berbeda dari informasi pada waktu sosialisasi, atau “impian tak seindah kenyataan.”

Tetapi rupanya masalah ini tidak hanya terjadi di Kementerian Keuangan. Sebagai contoh terkait problem di jenjang jabatan atau karir, proses *delayering* di Kementerian PAN dan RB yang notabene sebagai pembuat kebijakan juga diwarnai isu-isu serupa. Marthalina (2021) mengungkapkan bahwa pegawai di Kementerian PAN dan RB juga memandang dengan penuh kekhawatiran mengenai pola karir mereka ke depan dengan peralihan dari struktural ke fungsional ini, sebab dianggap kurang jelasnya jenjang jabatan, proses dan syarat kenaikan jenjang jabatan ini. Marthalina juga menyimpulkan bahwa dalam kasus di Kementerian PAN dan RB, *delayering* belum membawa dampak langsung ke pengembangan karier pegawai.

Keluhan mengenai terhambatnya kenaikan pangkat dan jabatan ini juga disebutkan sebagai akibat dari terbatasnya formasi jabatan fungsional di jenjang yang lebih tinggi. Lagi-lagi, hal ini rupanya juga menjadi masalah yang terjadi di lain instansi pemerintah. Irfan (2013) dalam papernya beberapa tahun lalu mengidentifikasi masalah ini di Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan menyarankan perlunya kajian formasi kebutuhan jabatan fungsional di lingkungan BKN. Hal yang sama juga diidentifikasi terjadi pada lingkup pemerintah daerah. Rusliandy (2022, p. 65) menyebutkan bahwa “Pengembangan karier jabatan fungsional dibatasi formasi. Pada perangkat daerah tertentu, jenjang jabatan fungsional sangat terbatas untuk tingkatan madya, dan kondisi ini akan menghambat karier.”

Senada dengan para pengkaji ini, Marthalina (2021) dan Susiawati (2021) juga mensinyalir permasalahan ini dan menyarankan perlunya untuk segera mengatasi persoalan bahwa tidak semua pola pengembangan karier jabatan fungsional untuk jenis jabatan tersedia.

Kondisi ini patut disayangkan sebab beberapa tahun sebelumnya, Deputi Kelembagaan Kementerian Pan dan RB, Ismadi Ananda, menjelaskan bahwa program *delayering* tidak akan dijalankan begitu saja, tetapi akan disiapkan kompensasi bagi PNS yang beralih ke jabatan fungsional, dan kompensasi yang paling penting adalah ditambahnya pos jabatan fungsional (Irfan, 2013). Rupanya kompensasi paling utama yang dijanjikan hendak disiapkan ini belum tuntas hingga program *delayering* dijalankan.

Sehubungan dengan harapan yang tidak terpenuhi bahwa menjadi pejabat fungsional akan memungkinkan mereka menjadi *expert* karena jabatan fungsional seharusnya berbasis keahlian dan kompetensi, hal ini tidak terlepas dari sistem pembinaan jabatan fungsional secara nasional yang belum siap. Rusliandy (2022, p.61) menyimpulkan bahwa, “Manajemen jabatan fungsional saat ini belum dilaksanakan secara profesional, sehingga belum

mampu menghasilkan sosok jabatan fungsional yang *qualified* sesuai tuntutan tugas dan fungsinya.” Lagi-lagi permasalahan serupa juga terjadi di instansi lain, di Kementerian PAN dan RB, yang seharusnya bisa menjadi teladan bagi proses *delayering*, bahwa para pejabat fungsional di sana tidak bisa berkinerja maksimal karena adanya tugas-tugas tambahan lain buat mereka yang tidak relevan dengan kompetensi dan keahliannya sehingga malah menimbulkan bias (Marthalina, 2021).

Hal ini memiliki resiko yang cukup besar untuk menjadi penghambat dari kesuksesan program *delayering* yang sedang dijalankan, sebab harapan yang tidak terpenuhi berpotensi mengakibatkan demotivasi. Apalagi dalam kaitannya dengan potensi pengembangan karir pegawai, yang memiliki berbagai konsekuensi, misalnya ke pangkat, jabatan atau penghasilan pegawai.

Kerugian *delayering* yang kedua menurut responden adalah turunnya status sebagai seorang fungsional dibanding status sebelumnya sebagai pejabat struktural. Hal ini juga ternyata didukung dengan fakta misalnya dicabutnya mobil dinas, atau hilangnya anak buah. Lagi-lagi ternyata hal ini bukan fenomena yang dimonopoli oleh pegawai yang mengalami *delayering* di Kementerian Keuangan saja, tetapi juga telah diidentifikasi oleh Rusliandy (2022, p.62) yang mengatakan “*Mindset* atau pandangan PNS yang masih melihat jabatan fungsional sebagai *second class position*.” Sebuah artikel opini di Radarlombok juga menggarisbawahi bahwa jabatan struktural masih dipandang sebagai lebih bergengsi dan membanggakan. Rusliandy mencoba menjelaskan penyebab hal ini yaitu karena memang sejauh ini organisasi secara struktur memberikan kewenangan pada pejabat struktural untuk tugas-tugas manajerial, dan sebaliknya memposisikan jabatan fungsional sebagai lemah dan tidak mempunyai peran strategis.

Kerugian yang berikutnya yang disampaikan oleh responden adalah ekosistem yang ada saat ini belum mendukung atau berpihak pada jabatan fungsional. Termasuk dalam kelompok ini adalah sistem penilaian angka kredit untuk kenaikan pangkat jabatan fungsional yang tidak sepenuhnya sesuai dengan jabatan fungsional di BKF, atau pun adanya kuota formasi jabatan fungsional yang menghambat kenaikan pangkat. Persoalan ini juga diakui oleh seorang responden yang merupakan eselon I di sebuah kementerian yang bertugas sebagai pembuat kebijakan bahwa ada keterlambatan dalam mengantisipasi lonjakan jumlah pejabat fungsional akibat program *delayering*, sehingga terjadi hambatan dalam kenaikan pangkat karena terbatasnya kuota pejabat fungsional. Dalam papernya, Rusliandy (2022) bahkan menyimpulkan terdapat instansi pembina K/L yang bertanggung jawab mengelola jabatan fungsional sebagai belum profesional dan serius. Namun di lain pihak Rusliandy juga menyoroti belum terbiasanya pejabat fungsional yang berasal dari pindahan pejabat struktural untuk menyiapkan DUPAK (Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit).

Ekosistem bagi jalur fungsional ini sendiri memang sangat dipengaruhi oleh dan terkait dengan berbagai kebijakan lainnya di level nasional atau Kementerian Keuangan sendiri, seperti kebijakan *ASN Indonesia* dan *Kemenkeu One*. Implikasi dari kedua kebijakan ini pada jalur fungsional adalah, sebagai contoh, tidak ada lagi butir-butir angka kredit. Namun karena

kedua kebijakan ini juga belum terimplementasi dengan tuntas sehingga kebijakan bagi jalur fungsional sendiri belum selesai.

Diperoleh informasi juga dalam periode penulisan laporan bahwa ke depan di Kementerian Keuangan akan dilakukan konsolidasi jabatan fungsional sehingga nanti hanya ada 4 jabatan fungsional untuk mendukung *Kemenkeu One*. Hal ini akan bermanfaat bagi pengayaan pengalaman kerja, keluwesan karir dan *agility* bagi perkembangan karir pegawai Kementerian Keuangan, bahkan ASN Indonesia. Namun karena lagi-lagi hal ini belum sepenuhnya terimplentasi, hingga berimbas pada ekosistem yang belum sepenuhnya mendukung jalur fungsional ini. Kerugian selanjutnya yang disampaikan responden, seperti telah diuraikan dalam Subbab sebelumnya, adalah kebingungan dengan sistem atau alur kerja atau pola kerja yang baru setelah menjadi pejabat fungsional. Sebagai pembanding, ternyata Marthalina (2021, p.50) menemukan hal yang kurang lebih serupa di Kementerian PAN dan RB, bahwa pegawainya "...masih kurang percaya diri dan kebingungan dalam pelaksanaan pemindahan jabatan pelaksana ke jabatan fungsional..." Disebutkan kebingungan pegawai Kementerian PAN dan RB terkait jabatan fungsional yang baru terkait dengan asumsi umum bahwa jabatan fungsional identik dengan keahlian. Kebingungan dengan alur kerja setelah *delayering* ternyata juga dialami oleh pemerintah daerah seperti ditemukan oleh Rusliandy (2022, p.57), yang menyebutkan bahwa, "...belum terbangunnya tata kerja dan tata laksana dalam pelaksanaan tugas dan fungsi..." telah menjadi permasalahan di Pemda.

Beberapa permasalahan yang ditemukan di lapangan akibat implementasi *delayering* di atas sangat disayangkan masih terjadi, sebab resiko-resiko ini sebenarnya telah diidentifikasi oleh para pembuat kebijakan di tingkat nasional, Menteri Keuangan, dan bahkan telah diingatkan oleh pucuk-pucuk pimpinan di negeri ini. Wakil Presiden K.H. Ma'ruf Amin telah mengingatkan bahwa penyederhanaan birokrasi juga harus disertai dengan perbaikan budaya kerja dan pola pikir ASN (Kominfo.go.id). Senada dengan hal ini adalah penjelasan yang diberikan oleh responden dari Kementerian Keuangan bahwa Menteri Keuangan telah memberikan arahan agar *delayering* ini harus dilaksanakan secara hati-hati dan bertanggung jawab, karena beliau melihat resiko yang cukup besar atas program ini. Sementara itu Kementerian PAN dan RB sebagai pembuat kebijakan juga menyatakan bahwa:

"...penyederhanaan birokrasi bukan hanya sekadar pengalihan jabatan. Ruang lingkup penyederhanaan birokrasi yang dilakukan oleh seluruh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah dilakukan melalui transformasi organisasi, transformasi sistem kerja, serta transformasi jabatan" (website menpan.go.id).

Resiko dari kegagalan mengelola SDM dan organisasi selama masa transisi dan paska *delayering* juga sangat tinggi. Efeknya bisa berantai ke banyak aspek dari manajemen SDM. Daniarsyah (2020) secara spesifik memberikan peringatan bahwa *delayering* ini dapat mengakibatkan perilaku kontraproduktif yang sangat tinggi apabila gagal mengelola secara menyeluruh atas penataan SDM dan organisasi

PENUTUP

SIMPULAN

Kajian ini berusaha menjawab pertanyaan “Bagaimana strategi yang efektif dalam menjaga kinerja pegawai yang mengalami *delayering*?” Dalam upaya menemukan jawaban tersebut harus diketahui apa saja yang merupakan dampak dari kebijakan *delayering* bagi pejabat Administrator. Pada pertanyaan apa saja dampak dari *delayering* terhadap pegawai yang menjalani, penelitian ini menemukan bahwa beberapa manfaat yang diharapkan dari *delayering* telah terjadi. Namun di lain pihak, banyak responden yang menyuarakan akibat negatif atau kerugian yang dirasakan akibat perpindahan jabatan struktural ke fungsional di BKF ini.

Beberapa manfaat yang disampaikan responden terkait *delayering* yang mereka rasakan, yang mencakup manfaat promosi bagi pegawai, baik kenaikan pangkat, promosi jabatan, kenaikan penghasilan, keuntungan terkait mekanisme atau alur kerja, dan keuntungan bagi pengembangan diri pegawai. Namun, ada beberapa responden menyampaikan keuntungan tersebut sebagai sebuah kebetulan bagi beberapa kasus, dan jumlah responden yang menyampaikan dampak positif ini relatif lebih sedikit dibanding tema yang muncul terkait dampak negatif.

Beberapa tema mengenai kerugian yang terjadi akibat *delayering* yang dapat diidentifikasi adalah adanya harapan atau janji yang tidak terpenuhi, persepsi penurunan status dengan menjadi pejabat fungsional, adanya ekosistem yang belum mendukung jabatan fungsional dan masih terjadi kebingungan mekanisme atau alur pembagian kerja. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia dan manajemen organisasi hal itu dapat menimbulkan resiko serius jika tidak tertangani dengan baik.

Hasil wawancara dengan beberapa atasan dari pegawai yang mengalami *delayering* serta dengan pembuat kebijakan mengonfirmasi beberapa dampak negatif *delayering*, seperti kesulitan kenaikan pangkat dan jabatan di jalur fungsional, serta ekosistem bagi pengembangan jabatan fungsional juga masih tertinggal dibanding tuntutan realitas di lapangan dan masih jauh dari ideal.

Beberapa permasalahan yang timbul sebagai akibat dari *delayering* yang terjadi di BKF terjadi secara nasional. Literatur menunjukkan beberapa isu tersebut juga terjadi di Pemerintah Daerah dan bahkan terjadi di Kementerian PAN dan RB yang notabene adalah pembuat kebijakan yang bertanggung jawab atas *delayering* yang terjadi di Indonesia.

Dampak negatif yang dirasakan pegawai yang mengalami *delayering*, perlu dirumuskan strategi untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut agar tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Strategi tersebut akan diusulkan dalam Subbab C mengenai saran perbaikan. Namun penggunaan saran tersebut perlu memperhatikan konteks dan keterbatasan kajian ini yang diuraikan dalam Subbab B berikut.

KETERBATASAN PENELITIAN

Kajian ini menggunakan studi kasus di Kementerian Keuangan, spesifiknya di Badan Kebijakan Fiskal (BKF) sebagai unit eselon I Kementerian Keuangan yang paling awal secara masif mengimplementasikan perpindahan pejabat struktural ke fungsional. Wawancara dilakukan mayoritas secara online menggunakan media zoom, dan sebagian secara *offline*, dan dilakukan perekaman audio. Adapun beberapa keterbatasan dari penelitian ini sebagaimana diuraikan pada beberapa alinea berikut.

Dalam proses analisis, penelitian ini menggunakan interpretasi yang berpotensi bias peneliti (*researcher's bias*). Bias peneliti ini diakibatkan oleh subyektivitas yang memang tidak terhindarkan dalam proses analisis berupa *coding* untuk menginterpretasikan respon jawaban responden yang diwawancara (Arnold & Fischer, 1994). Potensi bias atau prasangka yang dimiliki ini tidak menjadi masalah, selama pengkaji menyadari hal ini dan selalu berpikiran terbuka terhadap bukti-bukti yang diperoleh dari data (Cutcliffe, 2000). Dalam kajian ini, para pengkaji melakukan proses *coding* mengikuti kaidah penelitian kualitatif serta sepenuhnya mendasarkan analisis pada bukti yang muncul dari data untuk meminimalisir bias atas jawaban responden.

Selanjutnya, responden wawancara utama adalah pegawai BKF yang telah mengalami *delayering*. Terdapat potensi bias jawaban karena para responden masih aktif bekerja di BKF. Hal ini dapat dipahami, namun kajian ini berusaha meminimalisir resiko dengan merahasiakan identitas para responden dalam laporan hasil kajian dan menyampaikan perlakuan *confidential* ini sebelum wawancara untuk meminimalisir bias jawaban.

Keterbatasan lain dari kajian ini adalah mengenai ruang lingkup kajian. Pertama adalah bahwa walaupun kajian ini merupakan bagian dari *change management*, tetapi kajian ini belum melakukan analisis dengan teori perubahan (*change management*), tetapi masih berfokus pada teori dan kebijakan manajemen SDM di birokrasi. Batasan lingkup yang kedua adalah kajian ini tidak mengolah data nilai kinerja dari sistem *e-performance* Kementerian Keuangan. Sebenarnya akan sangat ideal untuk menggabungkan data kuantitatif dari nilai kinerja dan data kualitatif berupa persepsi mengenai kinerja hasil wawancara, namun mengingat ketidakcukupan waktu untuk memperoleh nilai kinerja tersebut, maka dilakukan pembatasan ruang lingkup kajian, yaitu kajian ini akan berfokus pada aspek kualitatif berdasar perspektif responden. Perluasan kedua ruang lingkup ini dapat menjadi *potential future research*.

SARAN

Kajian akademis ini bertujuan untuk memberikan saran perbaikan bagi proses perpindahan dari jabatan struktural ke fungsional sehingga memperbesar manfaat dan meminimalisir resiko yang timbul. Dampak negatif cenderung lebih mendominasi persepsi pegawai yang mengalami *delayering*. Oleh sebab itu, perlu ditangani oleh jajaran pimpinan Kementerian Keuangan agar tidak menurunkan kinerja pegawai. Beberapa strategi yang dapat dikembangkan oleh Kementerian Keuangan dan khususnya BKF untuk mempertahankan kinerja pejabat yang mengalami *delayering* antara lain:

1. Pola pikir atasan dan pegawai harus ikut berubah

Baik atasan dan pegawai harus memiliki perspektif yang berbeda dengan adanya program *delayering* ini, bahwa pejabat fungsional adalah berbasis keahlian dan kompetensi. Jangan sampai terjadi hal seperti yang ditemukan oleh Marthalina (2021) di salah satu Kementerian di Indonesia di mana pejabat fungsional menjadi bias atau tidak fokus karena banyaknya tugas-tugas tambahan yang di luar *expertise* pegawai yang bersangkutan.

Dengan para pimpinan “mengenal” para pegawainya, khususnya yang terdampak proses *delayering*, *agility* terhadap proses perubahan ini akan terjadi, yaitu proses penyesuaian akan lebih cepat dan adaptif. Para pimpinan dapat memahami dan menyelami perasaan serta adaptasi yang dihadapi pegawainya setelah perubahan sehingga pimpinan dengan perannya dapat membantu dalam masa transisi ini. Peran pimpinan tidak dapat dipungkiri sangat krusial untuk menyukseskan proses adaptasi pegawai, karena pimpinanlah yang dapat mengatur ritme atau pola kerja, dan penyesuaian dengan sistem yang baru.

Di lain pihak, pegawai yang mengalami *delayering* juga harus menyadari bahwa mereka sekarang menjadi bernilai karena keahlian dan kompetensinya. Pola pikir lama bahwa mereka dihargai karena jabatannya perlu ditinggalkan, karena sekarang sang pegawai sendirilah yang menentukan dengan bekal kompetensi dan keahliannya itu.

Perbaikan pola pikir diharapkan dapat berkontribusi mengikis persepsi tentang status jabatan fungsional yang kurang bergengsi dibanding jabatan struktural dan juga harusnya dapat mempengaruhi sistem remunerasi, di mana pejabat fungsional yang karena sangat ahli atau kompeten, maka remunerasi yang diterimanya melebihi pejabat struktural level di atasnya. Perubahan pola pikir ini sejalan dengan pendapat Wakil Presiden K.H. Ma'ruf Amin, bahwa penyederhanaan birokrasi ini harus juga mengubah pola pikir dan budaya kerja ASN (Kominfo.go.id).

2. Perbaikan Sistem terkait Kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional

BKF-Kementerian Keuangan harus berupaya mengatasi hambatan kenaikan pangkat di jalur fungsional yang dikeluhkan pegawai yang mengalami *delayering*. Walaupun hal ini tidak terlepas dari aturan nasional yang lebih luas yang di luar kendali Kementerian Keuangan, setidaknya bisa diupayakan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Memperjuangkan ke pembuat kebijakan di Lembaga Administrasi Negara (LAN) sistem angka kredit yang lebih sesuai dengan jabatan fungsional di BKF, bukan mengikuti sistem angka kredit bagi jabatan fungsional lain yang berbeda karakteristiknya.
 - b. Mempersiapkan formasi jabatan fungsional dan proyeksi formasi jabatan fungsional untuk mengantisipasi kenaikan sebelum memindahkan pejabat struktural ke fungsional. Hal ini diharapkan agar tidak terjadi keluhan terhambatnya kenaikan jenjang karir fungsional karena tidak adanya formasi jabatan fungsional yang lebih tinggi.
3. Penguatan *soft competency* dari pejabat fungsional terutama yang berasal dari pejabat struktural.

Saran strategis yang ketiga ini bisa dengan mudah diwujudkan. Penguatan *soft competency* para pegawai fungsional yang berasal dari struktural ini ditujukan membawa dampak positif ke perbaikan pola pikir mereka yang akan mempengaruhi cara mereka bekerja dan bertindak sebagai pejabat fungsional. Penguatan *soft competency* mengacu pada penguatan aspek-aspek seperti: pola pikir, manajerial dan kepemimpinan. Penguatan paling konkret bisa diberikan bentuk pelatihan bagi para pejabat fungsional. Aspek manajerial dan kepemimpinan masih relevan diberikan buat para pejabat fungsional karena beberapa alasan, seperti: a) di masa depan sangat terbuka peluang perpindahan dari jabatan fungsional ke struktural, dan tentu saja sebaliknya, sehingga para pejabat fungsional tetap perlu mempertahankan kompetensi atas kedua aspek ini; b) pelatihan kedua aspek ini pada pejabat fungsional akan membuat mereka merasa memiliki status yang tidak berbeda dengan para pejabat struktural, terlebih bagi fungsional yang semula berasal dari pejabat struktural eselon III.

Manajemen dan organisasi harus dapat menyelesaikan masalah-masalah tersebut dengan cepat sebab dampak negatif yang timbul akibat perpindahan jabatan dari struktural ke fungsional ini mempengaruhi hak-hak pegawai seperti karir, penghasilan, dan promosi jabatan. Organisasi harus *agile* dalam menerapkan strategi untuk mengatasi dampak negatif, termasuk berpikir dan bertindak *out of the box* untuk menciptakan ekosistem yang mendukung jalur fungsional ini. Walaupun tidak semua faktor dalam kendali langsung Kementerian Keuangan, setidaknya manajemen Kementerian Keuangan ikut memperjuangkan ekosistem yang kondusif, atau menciptakan ekosistem yang sesuai setidaknya bagi pejabat fungsional di Kementerian Keuangan, atau pada tahap minimal penerapan *delaying* harus terukur dengan ekosistem yang ada saat ini sehingga meminimalisir dampak negatif bagi pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Agustia, D., 2006, "Pengaruh Profesionalisme Auditor Terhadap Variabel-Variabel Individual Outcomes", *Majalah Ekonomi Tahun XVI No.1* April 2006: hal. 100-114
- Arnold, S. J., & Fischer, E. (1994). Hermeneutics and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 55–70. <https://doi.org/10.1086/209382>.
- Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan. (2022). Visi, Misi, Tugas, dan Fungsi. <https://fiskal.kemenkeu.go.id/profil/visi-misi-tugas-fungsi>.
- Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana. (2020). Penyederhanaan Birokrasi: Penataan Proporsi Peran Eselon III dan IV Menuju Birokrasi PUPR yang Ideal dan Lincah. <https://setjen.pu.go.id/bko/news/penyederhanaan-birokrasi-penataan-proporsi-peran-eselon-iii-dan-iv-menuju-birokrasi-pupr-yang-ideal-dan-lincah>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. <http://eprints.uwe.ac.uk>.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods Approaches* (3rd ed.). Sage.
- Cutcliffe, J. R. (2000). Methodological Issues in Grounded Theory. *Journal of Advanced Nursing*, 31(6), 1476-1484. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01430.x>.
- Daniasryah, Dida. (2020). Menghalau Perilaku Kontraproduktif: Transformasi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional. *Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies (JIPAGS)*, 4(1). <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JIPAGS/article/view/7794/5358>.
- Davis, F. D. 1985. *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems*. Thesis (Ph. D.). Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2011). Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi. Rineka Cipta.
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345-357. <https://doi.org/10.1177/1468794103033004>.
- Humas Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021, November 01). Menakar Hasil Penyederhanaan Birokrasi. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menakar-hasil-penyederhanaan-birokrasi>.
- Irfan, Muhlis. (2013). Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 7(1). <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/86/95>.
- Kementerian Dalam Negeri, Media BPP, Vol. 5 No. 1, Jan-Feb. 2020
- Kementerian Keuangan. (2022, Juli 28). Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

- Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2021, Juli 01). Penyederhanaan Birokrasi Harus Bisa Ubah Pola Pikir dan Budaya Kerja Organisasi Pemerintah.
<https://www.kominfo.go.id/content/detail/35384/penyederhanaan-birokrasi-harus-bisa-ubah-pola-pikir-asn-dan-budaya-kerja-organisasi-pemerintah/0/berita>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2019). Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 384 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi. <https://jdih.menpan.go.id/puu-939-Surat%20Edaran%20Menpan.html>.
- Lauterbach, SS. 1993. *In another world: a phenomenological perspective and discovery of meaning in mothers' experience with death of a wished-for baby: doing phenomenology*. NLN Publication.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Marthalina. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pasca Pelaksanaan Pemindahan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 42-55. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1716>.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harpers & Row Publishers, Inc.
- Mills, Albert J., Gabrielle Durepos, Elden Wiebe (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. Vol. 1. Sage.
- Polkinghorne, D. E. (1989). *Phenomenological research methods*. In *Existential-phenomenological perspectives in psychology* (pp. 41-60). Springer, Boston, MA.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd.Basri.,2005, *Performance Appraisal : Sistem Yang Tepat Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Rajawali Pers, Jakarta*.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior* (9th Edition). New York: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th Edition). Pearson Education, Inc.
- Rusliandy. (2022). Analisis Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1).
<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi/article/view/7197/4626>.
- Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. (2022, Februari 10). *Delayering*. <https://setjen.kemenkeu.go.id/in/page/delayering>.
- Susiawati, Maria. (2021). Penyederhanaan Struktur Organisasi Perangkat Daerah untuk Mewujudkan Birokrasi Profesional Studi Kasus Perampingan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Wonosobo. *Jurnal Widiya Praja*, 1(2).
<https://jurnal.bpsdmd.jatengprov.go.id/index.php/jwp/article/view/21/13>.
- Simamora, Henry. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Timpe A,2002, *Kepemimpinan, Seri Manajemen SDM*, Alih bahasa

Bhoedidharmo, Jakarta, PT. Gramedia
Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada.

Lampiran 1

Kajian Akademis Pusdiklat PSDM BPPK Tahun 2022

Judul: "Studi Eksploratif terhadap Dampak Psikologis dan Kinerja dari Proses *Delayering* di Kementerian Keuangan"

Pengkaji:

1. Bjardianto Pudjiono / Widyaiswara Ahli Utama
2. Bey Arifianto Widodo

Rencana Panduan Pertanyaan - Responden Utama:

1. Mengkonfirmasi jabatan dan tugas serta fungsi Anda saat ini dan sebelumnya (sebelum *delayering*)?
2. Apa perbedaan yang ditemui ketika berpindah dari struktural ke fungsional?
3. Menurut Anda dengan *delayering* bagaimana kinerja unit Anda dibanding sebelumnya? Apakah tercapai tujuannya?
4. Bagaimanakah perbedaan antara target penugasan di struktural dan di fungsional?
5. Bagaimanakah Anda bisa mencapai target Anda ketika berpindah ke fungsional?
6. Apakah Anda merasa mengalami penurunan jabatan dengan *delayering*?
7. Apakah Anda melihat ada kesempatan mencapai karir tertinggi di jalur yang sekarang setelah *delayering*?
8. Berapa lama waktu yang Anda butuhkan untuk menyesuaikan diri dengan posisi baru ini?
9. Apa yang Anda butuhkan agar proses *delayering* ini lebih baik secara personal dan secara organisasi?

Kajian Akademis Pusdiklat PSDM BPPK Tahun 2022

Judul: "Studi Eksploratif terhadap Dampak Psikologis dan Kinerja dari Proses *Delayering* di Kementerian Keuangan"

Pengkaji:

1. Bjardianto Pudjiono / Widyaiswara Ahli Utama
2. Bey Arifianto Widodo

Rencana Panduan Pertanyaan – Atasan:

1. Terkait dengan proses *delayering* yang terjadi di BKF, bagaimana peran Bapak/Ibu dalam proses ini?
2. Apa tantangan terbesar dari proses *delayering* saat ini?
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah *delayering* yang terjadi di BKF telah dapat mencapai tujuannya?
4. Spesifik terkait kinerja, apakah *delayering* di BKF membawa dampak positif terhadap peningkatan kinerja baik kinerja individu pegawai maupun kinerja organisasi?
5. Terdapat kekuatiran bahwa *delayering* yang terjadi saat ini merugikan pegawai, karena kenaikan pangkat pejabat fungsional

- lebih sulit dibanding jalur struktural. Bahkan ada yang berpendapat janji kenaikan pangkat fungsional bisa akselerasi terjadi setiap dua tahun hanyalah janji yang tidak mungkin direalisasi. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai hal ini?
6. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu dengan jargon yang belakangan muncul “fungsional rasa struktural”? Apa langkah-langkah yang telah dilakukan sebagai solusi atas hal ini?

Kajian Akademis Pusdiklat PSDM BPPK Tahun 2022

Judul: "Studi Eksploratif terhadap Dampak Psikologis dan Kinerja dari Proses *Delaying* di Kementerian Keuangan"

Pengkaji:

1. Bjardianto Pudjiono / Widyaiswara Ahli Utama
2. Bey Arifianto Widodo

Rencana Panduan Pertanyaan – Pembuat Kebijakan:

1. Bagaimana progress proses *delaying* saat ini di jajaran birokrasi kita?
2. Apa tantangan terbesar dari proses *delaying* saat ini?
3. Apakah terdapat program khusus dalam mempersiapkan para pejabat yang menjalani program *delaying* ini, terutama dari aspek kesiapan mentalnya?
4. Bagaimana kesiapan pembina jabatan fungsional (seperti KemenPan RB, LAN) apabila nantinya banyak pegawai dari berbagai Kementerian/Lembaga yang menjalani *delaying*? Misalnya dari perspektif jumlah pembina dibanding jumlah pejabat fungsional?
5. Dari aspek penilaian angka kredit, mempertimbangkan pegawai yang mengalami *delaying* dari berbagai Kementerian/Lembaga dengan beragam macam tugas dan fungsinya? Spesifiknya, apakah penilaian angka kredit sudah disesuaikan dengan beragam tugas dan fungsi tersebut?
6. Bagaimana pendapat Anda dengan jargon yang belakangan muncul “fungsional rasa struktural”? Apa langkah-langkah yang telah dilakukan sebagai solusi atas hal ini?
7. Terdapat pendapat juga bahwa *delaying* yang terjadi saat ini merugikan pegawai, karena kenaikan pangkat pejabat fungsional lebih sulit dibanding jalur struktural. Bahkan ada yang berpendapat janji kenaikan pangkat fungsional bisa akselerasi terjadi setiap dua tahun hanyalah janji yang tidak mungkin direalisasi. Bagaimana pendapat Anda mengenai hal ini?
8. Bagaimana rencana implementasi *delaying* ke depan di Indonesia? apakah ditunda atau dilanjutkan dengan perbaikan?

Lampiran 2

Contoh daftar *coding* untuk Tema “Manfaat *Delayering*”



Lampiran 3

Responden dari BKF – Kementerian Keuangan

No.	Responden (<i>confidentiality treatment</i>)	Posisi sekarang	Posisi sebelum perpindahan jabatan	Keterangan
1	Responden 1	Pejabat Struktural Eselon II	-	Sebagai Atasan Responden
2	Responden 2	Pejabat Struktural Eselon II	-	Sebagai Atasan Responden
3	Responden 3	Fungsional	Pejabat Struktural Eselon III	Responden Utama
4	Responden 4	Fungsional	Pejabat Struktural Eselon III	Responden Utama
5	Responden 5	Fungsional	Pejabat Struktural Eselon III	Responden Utama
6	Responden 6	Fungsional	Pejabat Struktural Eselon III	Responden Utama
7	Responden 7	Fungsional	Pejabat Struktural Eselon III	Responden Utama

8	Responden 8	Fungsional	Pejabat Struktural Eselon III	Responden Utama
9	Responden 9	Fungsional	Pejabat Struktural Eselon III	Responden Utama
10	Responden 10	Fungsional	Pejabat Struktural Eselon IV	Responden Utama

Responden dari Pembuat Kebijakan

No.	Responden (<i>confidentiality treatment</i>)	Instansi	Posisi/Jabatan	Keterangan
1	Responden 1	Kementerian PAN dan RB	Eselon II	
2	Responden 2	Lembaga Administrasi Negara (LAN)	Eselon I	
3	Responden 3	Kementerian Keuangan	Eselon III di Setjen Kementerian Keuangan	mewakili pejabat eselon II yang berhalangan pada saat wawancara

SINOPSIS

PERSEPSI KEDISIPLINAN GENERASI MUDA BPPK DALAM MENDUKUNG POLA TUGAS FLEKSIBEL KEMENTERIAN KEUANGAN

Disusun oleh:

Nama Peneliti : Bungkus Sasongko Purnomo
NIP : 197212181999031001
Pangkat/Golongan : Pembina / IV a
Jabatan : Widyaiswara Muda



**PUSDIKLAT KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2022**

ABSTRAKSI

Perubahan pola tugas di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Kementerian Keuangan sebagai salah satu Unit Eselon I merupakan bentuk penyesuaian dari sisi internal terkait dengan perubahan kebijakan serta kebutuhan dari sisi eksternal karena berbagai kondisi, termasuk munculnya pandemi Covid-19 serta perkembangan teknologi. Perubahan yang terjadi akan ditanggapi secara beragam oleh para pegawai, salah satu hal yang perlu diperhatikan agar proses perubahan berjalan dengan baik dan tujuan dari perubahan itu sendiri dapat dicapai yaitu bagaimana persepsi pegawai dengan perubahan yang dijalankan. Bentuk ketaatan dan kepatuhan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab dari penugasan organisasi merupakan sikap kedisiplinan terhadap organisasi. Bagaimana pegawai menempatkan diri dalam penyelesaian tugas di antara berbagai kebutuhan pribadi agar tetap fokus merupakan bentuk disiplin diri. Pada penelitian ini, responden atau informan yang digali untuk memperoleh data yang lebih mendalam adalah pegawai generasi muda yang lahir antara tahun 1980 sampai 2000-an. Responden pegawai muda digunakan dalam penelitian ini, karena generasi muda yang ada di rentang usia tersebut sudah lebih dari 60 persen jumlah pegawai BPPK secara keseluruhan. Sehingga, jika pegawai muda dapat memberikan persepsi kedisiplinan yang baik, maka perubahan pola tugas yang dilaksanakan dapat berhasil dan sesuai dengan harapan. Pada penelitian yang dilakukan menggunakan metode kualitatif, diperoleh data bahwa responden dapat menerima pola tugas yang fleksibel dengan tetap mematuhi penugasan yang diberikan dan taat untuk melakukan tugas pada waktu yang telah ditentukan. Persepsi kedisiplinan telah muncul dengan tetap konsisten menyelesaikan berbagai penugasan, dengan beberapa penyesuaian yang dilakukan dan tetap berkomunikasi dengan atasan untuk memberikan keputusan atas suatu kondisi yang membutuhkan pertimbangan lebih lanjut.

***Kata Kunci:** perubahan pola tugas, generasi muda, persepsi kedisiplinan, komunikasi*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Di dalam sebuah organisasi, adalah hal yang dapat dipahami jika terdapat suatu perubahan pola tugas untuk menyesuaikan dengan situasi yang saat ini tengah dihadapi, tidak terkecuali dengan Kementerian Keuangan. Adanya pandemi Covid-19 yang sampai saat ini masih perlu diwaspadai, mendorong percepatan perubahan pola kerja (*New Ways of Working*) pada Kemenkeu. Pandemi *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) telah memaksa semua untuk berubah, termasuk merubah cara bekerja, dari yang tadinya serba manual atau fisik/tatap muka menjadi serba digital/jarak jauh/virtual.

Perubahan akan berhasil jika disikapi dengan pola pikir yang tepat termasuk persepsi kedisiplinan dari para individu/anggota organisasi, yaitu pola pikir bahwa ketika seseorang ditugaskan *Work from Home* (WFH) maka tanggung jawabnya adalah untuk bekerja dan bukan untuk beristirahat/berlibur, atau pola pikir bahwa saat ini bekerja bukan berorientasi pada waktu/proses melainkan kepada hasil (*output*). Disamping itu, sikap kedisiplinan pegawai Kementerian Keuangan juga dituntut dalam menyikapi dinamika yang terjadi termasuk kondisi makro nasional dan dampak dari *digital disruption*.

Berkaitan dengan persepsi kedisiplinan dalam perubahan pola tugas di Kemenkeu, dapat dilihat dari hasil survei yang dilaksanakan oleh Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan tanggal 21 hingga 27 November 2020 dengan jumlah sampel 35.343 pegawai berdasarkan beberapa segmentasi, yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Fungsional setingkat (*Leading Functions*), Jabatan Administrator dan Jabatan Fungsional setingkat (*Leading Teams*), Jabatan Pengawas dan Jabatan Fungsional setingkat (*Leading Others*), dan Pelaksana/Jabatan Fungsional yang tidak memiliki fungsi manajerial (*Individual Contributor*). Hasilnya diperoleh 81,73% responden berpendapat nilai-nilai Kemenkeu dan panduan perilaku (kode etik) yang ada saat ini sudah memadai untuk mendukung sistem kerja yang baru. Namun diakui pula bahwa dalam sistem kerja baru ini muncul sejumlah tantangan yang mengakibatkan pegawai menjadi tertahan/belum dapat mengimplementasikan nilai-nilai tersebut secara maksimal.

Tantangan tersebut ditemukan berasal dari:

1. Internal, seperti disiplin diri tanpa diawasi, kemampuan mengatur waktu antara tugas dan kegiatan lainnya. Perubahan pola tugas yang lebih fleksibel di BPPK yang dilaksanakan dengan *Work from Office* (WFO) dan *Work from Home* (WFH), menjadi tantangan bagi pegawai khususnya pada saat bekerja secara WFH, untuk tetap fokus dan mengelola waktu bekerja seperti saat bekerja secara WFO.
2. Eksternal, antara lain tanggungjawab terhadap keluarga, kelebihan beban pekerjaan akibat munculnya pekerjaan baru atau disposisi/peraturan/aplikasi yang berubah dengan cepat. Pelaksanaan tugas dengan pola fleksibel perlu disikapi dengan tekad dan disiplin yang kuat, sejalan dengan kebutuhan melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab dalam penyelesaian tugas, namun di saat bersamaan dengan pelaksanaan tugas di rumah (WFH) terdapat juga kebutuhan lainnya berkaitan dengan pribadi atau keluarga.

Laporan kerja *Project Management Office* (PMO) Sekretariat Jenderal Kemenkeu Tahun 2021 mengungkapkan bahwa latar belakang yang melandasi perumusan Inisiatif Strategis Penguatan Budaya Organisasi

Kementerian Keuangan: *New Ways of Working* antara lain yaitu masih perlunya dorongan untuk perubahan *mindset*, pola kerja, dan semangat dalam pelaksanaan tugas dalam menghadapi transformasi digital dan tren perubahan mekanisme kerja. Perlunya suatu adaptasi serta kebiasaan yang baru bagi pegawai dalam menghadapi perubahan. Proses penyesuaian yang tepat diawali dengan apa yang dipersepsikan dari pegawai terhadap dinamika yang terjadi, apabila terjadi kesesuaian dengan tujuan dan harapan organisasi, tentunya sangat berperan bagi keberhasilan seluruh rencana yang telah disusun.

Laporan Survei Keterikatan Pegawai Kemenkeu Tahun 2021 yang dilakukan dengan populasi pegawai 81.277 dan yang memberikan survei sebesar 64.805 pegawai atau berjumlah 79,73 persen dari populasi. Pada BPPK diperoleh 1.211 responden atau 88,78 persen dari jumlah pegawai BPPK. Responden pada survei kepuasan dan keterikatan pegawai tersebut, terbesar pada kelompok rentang kelahiran 1981 sampai 2000 sebesar 66,8 persen.

Gambar 1. Matriks Komitmen dan Kepuasan Pegawai Kemenkeu



Dari gambar 1. tentang matriks komitmen dan kepuasan pegawai Kemenkeu diperoleh informasi masih ada pegawai berjumlah 8,05 persen dari responden yang *disengage* dan 3,79 persen *passively engaged*. *Disengage* sendiri menggambarkan kondisi pegawai yang sangat tidak puas dengan faktor-faktor pendorong keterikatan yang ada di organisasi, jauh dari ekspektasi mereka. Sedangkan *passively engaged* adalah pegawai puas dengan faktor-faktor pendorong keterikatan yang ada di organisasi, sesuai dengan ekspektasi mereka, namun pegawai selektif dalam memberikan energi dan semangat dalam bekerja (hanya pada pekerjaan tertentu). Mereka memiliki keraguan pada misi visi organisasi. Mereka bekerja dengan baik jika diawasi. Dikaitkan dengan keterikatan (*engagement*) pegawai terhadap organisasi, diperoleh data bahwa generasi milenial memiliki skor paling rendah yaitu 3,30 dibandingkan dengan baby boomer 3,56, sedangkan gen X sebesar 3,50 sementara gen Z sebesar 3,39. Pada skor kepuasan terhadap faktor pendorong (*engagement drivers*) yang terdiri dari *HR system*, *work climate* dan *organization and*

leadership, kembali generasi milenial memiliki skor terendah 3,24 sedangkan *baby boomer* sebesar 3,49, gen X sebesar 3,43 sedangkan gen Z sebesar 3,37. Berdasarkan hasil survei Biro SDM tahun 2020, laporan kerja PMO tahun 2021 serta Laporan Survei Keterikatan Pegawai Kemenkeu Tahun 2021 tersebut, maka perlu suatu pendalaman dalam melihat perbedaan persepsi atau tanggapan dari para pegawai terhadap perubahan, bagi pegawai muda khususnya, karena hal tersebut dipengaruhi oleh beragam kondisi baik dari diri pribadi (internal) maupun eksternal termasuk pola penugasan yang melatar belaknginya. Di dalam perubahan pola tugas, akan dilakukan berbagai penyesuaian yang sebelumnya tidak dilaksanakan, konsistensi untuk tetap melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab penugasan, merupakan bentuk ketaatan terhadap organisasi. Hal tersebut menjadi bagian penting dari setiap tanggapan yang diberikan pegawai, atas suatu perubahan yang menuntut konsistensi untuk tetap taat dan patuh dalam melaksanakan setiap kebijakan organisasi, sebagaimana ditetapkan dalam PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS yang memberikan pengertian tentang disiplin sebagai kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan, pengertian yang hampir sama sebagaimana disampaikan oleh para ahli yang berasal dari tulisan masing-masing antara lain Morgan (1999), (Schoen dan Durand, 1979), (Torrington dan Hall, 1991), serta (Boyd, 1984). Disiplin yang diharapkan dari para pegawai merupakan bentuk realisasi dari ketaatan dalam melaksanakan segala kewajiban dan tanggung jawab dari pemimpin organisasinya. Dari sisi internal pegawai, sikap yang kuat dari dalam diri pegawai merupakan cerminan disiplin diri sebagaimana dalam pengertian disiplin diri dari *American Psychological Association* (APA) yaitu “pengendalian impuls dan keinginan seseorang, meninggalkan kepuasan langsung demi tujuan jangka panjang” serta kepatuhan yang teguh pada aturan atau tindakan untuk mencapai tujuan seseorang. Persepsi pegawai inilah yang akan digali lebih lanjut dalam penelitian untuk mendapat informasi sejauh mana para pegawai muda mempersepsikan perubahan yang terjadi.

Pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai muda yang lahir di antara 1980-an sampai dengan 2000-an yang sering disebut generasi “milenial” sebagaimana dalam tulisan Strauss dan Howe (1991). Generasi muda atau yang dikenal dengan “milenial” merupakan generasi yang tumbuh dan berkembang seiring dengan perubahan teknologi yang membentuk pola interaksi yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi yang akan berkembang menjadi pemimpin dan penggerak dalam organisasi, tentunya menjadi harapan akan keberhasilannya dalam mengelola tanggung jawab penugasan karena merupakan “tenaga baru yang memiliki kekuatan”.

Rumusan Masalah

Perubahan organisasi di Kementerian Keuangan termasuk di BPPK akan dan terus terjadi apapun yang menjadi latar belakang perubahan tersebut. Tentunya para pemimpin memiliki tujuan yang sama dalam melakukan perubahan organisasi yaitu agar ke depannya organisasi menjadi lebih baik dan dapat memenuhi harapan dari seluruh *stakeholdernya*. Bagi para pegawai khususnya di BPPK, selalu dituntut untuk senantiasa memberikan kinerja yang terbaik, namun dengan adanya perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal, diharapkan para pegawai muda BPPK tetap menunjukkan sikap dan semangat untuk *manage* perubahan yang tidak dapat dielakkan. Sikap kedisiplinan pegawai muda BPPK yang memenuhi segala kewajiban dan tanggung jawabnya dengan baik, dapat mendorong semangat dalam tim kerja di unitnya dan dapat mendukung dalam proses penerapan perubahan agar berhasil sesuai dengan harapan semua unsur unit organisasi.

Kepatuhan dan ketaatan sebagai bentuk kedisiplinan yang diharapkan dilaksanakan oleh pegawai muda BPPK dipengaruhi oleh dua unsur yaitu internal diri pegawai muda itu sendiri maupun eksternal dengan berbagai hal, kondisi serta orang lain di sekitarnya yang dapat mempengaruhi atau terlibat baik langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan tugas yang dilaksanakan. Kedua hal tersebut menjadi bagian yang akan diperdalam dengan penggalian informasi dari pegawai muda BPPK untuk mendapatkan persepsi terhadap pola penugasan fleksibel. Mempertimbangkan peran pegawai muda BPPK sebagai komponen penting sumber daya manusia yang memiliki potensi besar dalam keberhasilan pencapaian tugas organisasi, penelitian akan berfokus pada pegawai muda sebagai responden.

Penggalian informasi tentang sikap dan perilaku yang ditunjukkan sebagai tanggapan atas perubahan yang terjadi menjadi sebuah pertanyaan yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:

“bagaimana para pegawai muda BPPK mempersepsikan kedisiplinan sebagai dukungan atas perubahan pola tugas yang fleksibel di Kementerian Keuangan?”

Ruang Lingkup

Penelitian dilaksanakan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan yang memiliki jenis layanan spesifik yaitu sebagai perencana dan penyelenggara pelatihan yang saat ini dilaksanakan secara dinamis disesuaikan dengan dinamika kebutuhan pelatihan serta perkembangan teknologi. Pelaksanaan kegiatan pelatihan juga mengalami dinamika yang cukup besar untuk dihadapi yaitu pelatihan yang sudah terjadwal maupun karena suatu permintaan khusus yang tidak terjadwal sebelumnya sesuai kebutuhan *stakeholder*. Kondisi pandemi Covid-19 juga berpengaruh besar terhadap pelaksanaan tugas utama BPPK yaitu pelaksanaan pelatihan

dengan pola pelatihan yang sebelumnya dilaksanakan melalui tatap muka langsung menjadi tidak langsung yang didukung dengan penggunaan teknologi. Bekerja secara WFO dan WFH termasuk yang berpengaruh bagi bagaimana pelaksanaan tugas dan penyelesaian tanggung jawab penugasan. Hal-hal tersebut menjadi suatu kondisi yang dapat mempengaruhi persepsi pegawai muda BPPK terhadap pemenuhan kewajiban penugasannya. Penelitian menggunakan informasi yang berasal dari pegawai muda BPPK sebagai informan, dengan rentang kelahiran 1980-an sampai dengan 2000-an yang dikenal sebagai generasi milenial (Strauss dan Howe, 1991). Jumlah total pegawai muda BPPK adalah 814 pegawai, berasal dari berbagai unit eselon 2 di pusat serta unit eselon 3 di daerah. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif sehingga sampel pegawai muda sebagai informan disesuaikan (Sugiyono, 2021) dengan kecukupan informasi yang diperoleh sampai terpenuhi (jenuh/maksimum).

Tujuan Penelitian

Memperoleh gambaran tentang persepsi kedisiplinan pegawai generasi muda BPPK terhadap perubahan pola tugas fleksibel yang terjadi di Kementerian Keuangan.

Manfaat

1. Memberikan gambaran persepsi kedisiplinan pegawai muda BPPK dalam pelaksanaan tugasnya yang fleksibel
2. Memberikan informasi hal-hal apa saja yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai muda BPPK berkaitan dengan pola tugas fleksibel

LANDASAN TEORI

Teori Persepsi

Persepsi merupakan sebuah hubungan antara apa pun yang dirasakan dan yang mempersepsikannya, di mana objek yang dirasakan menghasilkan pengalaman indrawi pada yang mempersepsikan. Teori persepsi tersebut dikenal sebagai teori persepsi kausal dan sebagian besar teori persepsi bersifat kausal (Audi, 2003).

Pemahaman tentang persepsi yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini, untuk mengetahui seberapa jauh hubungan sebab-akibat yang terjadi, menggunakan pendekatan realis (*realist approach*), yang dikembangkan oleh Bhaskar (1978) yaitu memperhatikan peristiwa dan proses yang berkaitan dengan hubungan sebab-akibat tersebut, suatu analisis tentang bagaimana beberapa peristiwa mempengaruhi orang lain. Pendekatan realis lebih mungkin untuk diidentifikasi dalam penelitian kualitatif karena perhatiannya pada proses. Pendekatan ini berpendapat bahwa kausalitas dapat diamati dengan memperhatikan mekanisme kausal dan proses yang terlibat dalam peristiwa dan situasi tertentu.

Dinamika Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)

Perubahan-perubahan yang terjadi di Kementerian Keuangan dapat dilihat dari pelaksanaan tugas yang berbasis teknologi. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 91/KMK.01/2021 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan, terdapat beberapa langkah yang dilakukan termasuk Akselerasi Transformasi Digital Kementerian Keuangan yang dapat dilaksanakan antara lain rencana implementasi *Flexible Working Space* yang semula tahun 2024 kemudian dipercepat menjadi tahun 2020, Layanan Digital Kemenkeu (LDK) yang semula direncanakan untuk contact center 134 dibangun selama 304 hari selanjutnya dipercepat operasionalnya menjadi 213 hari serta Office Automation semula pengembangannya selama 200 hari menjadi realisasinya 14 hari. Pelaksanaan Tatanan Normal Baru (*The New Normal*) menjadi landasan menuju budaya kerja baru yang adaptif, kolaboratif dan *digital environment* dengan *cultural shifting* melalui *Flexible Working Arrangement* yang terdiri dari *Flexible Working Space* dan *Flexible Working Hour* serta *Activity Based Workplace*. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.01/2021 tentang Hari dan Jam Kerja serta Penegakan Disiplin Berkaitan dengan Pembayaran Tunjangan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan menjadi landasan bagi pelaksanaan tugas dengan memperhatikan fleksibilitas waktu bekerja bagi pegawai.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, dinyatakan bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Beberapa penyelenggaraan fungsi dari BPPK yaitu:

1. penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara dan manajemen pengetahuan;
2. pelaksanaan pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara dan manajemen pengetahuan.

Berkaitan dengan tugas dan fungsi di atas, dinamika yang terjadi berkaitan dengan kebijakan pimpinan akan muncul dan berkembang sebagaimana yang terjadi di unit eselon I lainnya. BPPK dituntut untuk dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan kebijakan organisasi serta perkembangan yang terjadi dari internal dan eksternal dalam memenuhi tugas dan fungsinya. Perkembangan teknologi menjadi salah satu faktor dinamika dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, sehingga perkembangan ini senantiasa diantisipasi dengan penyesuaian pelaksanaan kegiatan. Penyesuaian pola tugas dengan adanya perkembangan teknologi juga berdampak kepada pegawai secara umum. Penggunaan teknologi dalam pelaksanaan administrasi pegawai, merupakan bentuk penyesuaian yang merubah kebiasaan yang sebelumnya dilaksanakan secara manual.

Sebagai salah satu gambaran yaitu penerapan Kemenkeu *Corporate University* (Kemenkeu Corpu), perlu dilaksanakan oleh BPPK dengan berbagai terobosan, sebuah usaha yang memiliki tantangan. Perhatian dari seluruh pegawai BPPK perlu diupayakan dengan sungguh-sungguh karena Kemenkeu Corpu merupakan salah satu citra Kementerian Keuangan. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.01/2018, BPPK beserta segenap jajarannya perlu memperhatikan karakteristik pembelajaran dalam Kemenkeu Corpu. Sarana dan prasarana yang digunakan, metode pembelajaran serta tempat atau lokasi kegiatan, merupakan dinamika yang terjadi dalam sebuah proses pelatihan. Hal ini menjadi tantangan bagaimana pola tugas yang semakin fleksibel di satu sisi diimbangi dengan berbagai kebijakan yang menuntut perhatian dan kerja keras yang penuh dengan disiplin dari para pegawai BPPK.

Kepatuhan dan Ketaatan sebagai Bentuk Disiplin serta Disiplin Diri

Terdapat banyak metode untuk mendefinisikan disiplin. Hal ini juga memungkinkan untuk merujuk ke banyak elemen lain dari budaya organisasi, mempelajari hubungan di antara elemen-elemen tertentu, dan memberikan lebih banyak contoh pengaruh keyakinan, standar dan nilai pada perilaku karyawan. Tetapi hal ini tidak mengubah fakta bahwa disiplin terhubung secara langsung dengan budaya organisasi tertentu.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dinyatakan bahwa disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan Disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.

Sedangkan dari para ahli, terdapat beberapa pengertian tentang disiplin dari para ahli untuk membantu menjelaskan perilaku dari individu pegawai atau kelompok. Disiplin berarti “ketaatan, ketekunan, tenaga, perilaku yang tepat dan indikasi yang jelas dari rasa hormat yang konsisten dengan aturan dan kebiasaan yang mapan” (Morgan, 1999). Disiplin “adalah keadaan ketertiban dalam organisasi di mana karyawan mematuhi standar yang berlaku dan mengejar tujuan yang telah ditetapkan” (Schoen dan Durand, 1979). Disiplin “terdiri dari pengaturan perilaku manusia dengan maksud untuk mencapai tujuan yang direncanakan” (dan dikendalikan) hasil kerja” (Torrington dan Hall, 1991).

“Disiplin dapat dianggap sebagai sesuatu yang positif; bukan hanya seperangkat hukuman, tetapi metode awal dalam mendidik karyawan dan membangun hubungan intraorganisasi yang tepat. Disiplin adalah “memperkuat moral dan pengendalian diri” (Boyd, 1984).

Menurut Alfred R. Lateiner dalam Imam Soejono 1983:72, umumnya disiplin kerja karyawan dapat diukur dari:

1. Para pegawai datang ke kantor dengan tertib, tepat waktu dan teratur, dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik.
2. Berpakaian rapi di tempat kerja, berpakaian rapi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan, karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi.
3. Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati, sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik karena apabila dalam menggunakan perlengkapan kantor tidak secara hati-hati, maka akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian.
4. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi, dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, juga menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap organisasi.
5. Memiliki tanggung jawab, tanggung jawab sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja, dengan adanya tanggung jawab terhadap tugasnya maka menunjukkan disiplin kerja karyawan tinggi.

Pada proses pengembangan disiplin, perhatian bukan hanya apa yang dikerjakan untuk memenuhi tanggung jawab dari suatu penugasan atau kegiatan lainnya, namun juga sikap dari diri pegawai sendiri yang muncul agar sesuai dengan tanggung jawabnya. Keadaan tersebut didukung dari sikap disiplin diri yang berperan menjaga tekad dan fokus dalam melaksanakan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Pengertian disiplin diri dari *American Psychological Association* (APA) yaitu 1. pengendalian impuls dan keinginan seseorang, meninggalkan kepuasan langsung demi tujuan jangka panjang, 2. kepatuhan yang teguh pada aturan atau tindakan untuk mencapai tujuan seseorang. Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa seseorang yang memiliki disiplin diri berarti dapat mengatur atau mengontrol hal-hal yang dapat mengganggu kinerja jangka panjangnya serta mentaati atau patuh pada aturan dan mengatur tindakan untuk mencapai tujuan. Sedangkan dari Meadows, menyatakan bahwa disiplin diri berarti menjalani hidup Anda dengan cara yang sulit dengan menolak godaan dan kepuasan instan, untuk menerima imbalan yang lebih besar dan lebih baik di masa depan. Pemahaman yang serupa dengan definisi dari APA, yaitu fokus dengan tujuan besar di masa mendatang dan menolak segala godaan dan kepuasan sesaat.

Generasi Muda

Strauss dan Howe (1991) memberikan gambaran secara umum tentang generasi dalam buku populer mereka *Generations: The History of America's Future 1584 hingga 2069*. Berdasarkan pendekatan dari teori ilmiah yaitu pertama penggambaran rentang waktu tertentu sekitar 20 tahun yang terkait dengan munculnya suatu generasi. Kedua, mereka mengandaikan bahwa empat kepribadian generasi (idealis, reaktif, sipil, dan adaptif) muncul setiap 20 tahun atau lebih dalam pola siklus yang berulang kira-kira setiap 80 tahun, didorong oleh reaksi generasi terhadap generasi sebelumnya. Strauss dan Howe menggambarkan generasi dengan label dan didefinisikan sebagai kelompok yang lahir di antara tahun-tahun tertentu—misalnya, generasi “milenial”, yang lahir kira-kira pada 1982 sampai 2004.

Hal yang perlu diperhatikan dan menjadi ciri atau karakteristik generasi muda atau milenial menurut Schäffer (2012) yaitu generasi digital yang lahir di dunia teknologi. Mereka sangat berkualitas dalam pengetahuan digital, oleh karena itu mudah bagi mereka untuk dengan cepat memperoleh manfaat penggunaan alat dan perangkat baru di TI. Mereka dengan mudah menerima perubahan, mereka hidup untuk hari ini, mereka tidak suka merencanakan untuk waktu yang lama, mereka lebih suka menikmati dunia pada diri mereka sendiri. Lingkaran pertemanan mereka adalah virtual, mereka terutama memelihara hubungan menggunakan situs sosial, mereka dengan mudah menerima perbedaan budaya dan mereka sangat suka menjalani kehidupan yang cepat (Krishnan et al, 2012). Keluarga bukan segalanya bagi mereka, nilai-nilai tradisional memudar. Mayoritas generasi milenial sudah hadir di pasar tenaga kerja, mereka memiliki gelar universitas dan mereka bekerja sama dengan banyak orang dari generasi X dan dengan lebih sedikit orang dari generasi Z. Mereka memiliki ide-ide unik tentang posisi masa depan mereka di tempat kerja. Penting bagi mereka untuk bekerja di tempat yang mereka inginkan dan untuk melakukan apa yang benar-benar mereka sukai. Jika mereka merasa bahwa mereka berada di lingkungan tertutup, mereka dengan cepat melangkah lebih jauh. Ciri lain milenial yaitu "*multitasking*", memiliki banyak sisi dan perhatian bersama (Schäffer, 2015). Bagi mereka, konsep sukses, karir dan uang adalah prioritas utama, karena mereka telah belajar bahwa hal tersebut adalah satu-satunya yang dapat memajukan mereka dalam masyarakat yang konsumtif (Tari, 2011).

Cara Kerja Baru

Penelitian dari Blok, dkk (2012) menyatakan bahwa ekonomi modern berubah dari pertanian dan industri manufaktur ke ekonomi berbasis layanan dan pengetahuan. Pengetahuan diakui sebagai pendorong produktivitas dan pertumbuhan ekonomi, dan statistik dari studi OECD menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang bekerja di lingkungan pengetahuan yang intensif di sektor jasa semakin meningkat. Pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan didukung oleh revolusi dalam aplikasi TIK baru dan jaringan

komunikasi. Inovasi ini memiliki pengaruh dalam mengubah persepsi kita tentang pekerjaan dan memungkinkan untuk bekerja di lokasi mana pun dan kapan pun. Penggunaan informasi yang *pro liferating* telah lama dilihat sebagai aspek 'the' yang akan membawa produktivitas yang lebih tinggi dan hasil bisnis yang lebih baik. Namun aspek seperti bakat manusia dapat dilihat lebih penting, karena memungkinkan untuk berbagi pengetahuan, beradaptasi dan berinovasi. Oleh karena itu dikatakan bahwa karyawan, terutama pekerja yang berkaitan dengan pengetahuan, harus lebih berdaya untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Pemberdayaan ini mengandung arti menawarkan kepada karyawan untuk lebih mengontrol diri dan kebebasan dengan memperkenalkan pengaturan kerja yang fleksibel. Transformasi ini sering disebut sebagai 'Cara Kerja Baru' (*New Way of Working*) dan terdiri dari perubahan yang terjadi di empat aspek:

- 1) ruang kerja fisik,
- 2) (ICT) teknologi,
- 3) organisasi & manajemen dan
- 4) budaya kerja.

Ruang kerja fisik mengacu pada NWW mengukur peningkatan fleksibilitas di mana dan kapan harus bekerja dengan memperkenalkan jam kerja yang fleksibel, *telework* dan menciptakan tempat kerja yang fleksibel di kantor yang lebih sesuai dengan tugas kerja. Memperkenalkan TIK menyiratkan bahwa karyawan didukung dengan teknologi yang memungkinkan mereka untuk terhubung dan mampu berkolaborasi selalu dan dimanapun. Aspek NWW ketiga yaitu 'organisasi dan manajemen' penting karena mengelola karyawan mungkin menjadi tantangan besar ketika tidak lagi terlihat, kapan dan apa yang sedang dikerjakan karyawan. Dia oleh karena itu penting bahwa manajer memiliki kepercayaan pada karyawan, lebih fokus pada output daripada kehadiran di kantor, dan memberi mereka lebih banyak otonomi dengan merangsang inisiatif sendiri. Perubahan budaya kerja menyiratkan bahwa budaya terbuka, dengan fokus pada berbagi formasi dan kolaborasi dalam jaringan yang dibuat.

Mempelajari hasil perubahan perilaku, beberapa indikasi ditemukan untuk hipotesis bahwa menerapkan langkah-langkah NWW mengubah perilaku bekerja. Misalnya, lokasi kerja yang bisa berbeda dan tempat kerja di seluruh kantor digunakan. Dari hal tersebut diharapkan akan ada perubahan yang lebih besar dalam perilaku bekerja ketika keempat aspek NWW berhasil diterapkan.

Dalam rangka pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan, pada tahun 2022 telah disusun Inisiatif Strategis dengan salah satu komponennya yaitu Tema Sentral terdiri dari:

1. Penguatan Budaya Kemenkeu Satu: *Collaborative Ways of Working*
2. Pengembangan Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Kehumasan (OSDMK) Kementerian Keuangan

3. Layanan Digital Kementerian Keuangan
4. Penguatan Implementasi Pembelajaran Terintegrasi dan Manajemen Pengetahuan Kementerian Keuangan untuk Mewujudkan Kementerian Keuangan sebagai *Learning Organization*
5. Pemanfaatan *Emerging Technologies* dalam Kegiatan Pengawasan Itjen
6. Pengembangan *Enterprise Architecture* Kementerian Keuangan

Berkaitan dengan perubahan cara kerja baru sesuai dengan Inisiatif Strategis tema sentral, tidak terlepas dari salah satu komponennya yaitu *Collaborative Ways of Working* sebagai perwujudan Kemenkeu menjadi organisasi yang Ber-Bhinneka Tunggal Ika, dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan berintegritas. Hal ini juga sebagai upaya untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam lingkungan unit kerja yang beragam namun tetap merupakan satu kesatuan yaitu Kemenkeu Satu.

Pola Kerja Fleksibel di Kementerian Keuangan

Perubahan pelaksanaan kegiatan para pegawai sudah dirancang oleh para pemimpin di Kementerian Keuangan agar lebih fleksibel mengikuti perkembangan teknologi. Perencanaan yang sudah disusun, dalam pelaksanaannya didorong juga dengan adanya kondisi pandemi Covid-19 yang memaksa semua pegawai menyesuaikan pola tugasnya. Sebagai dasar aturannya, telah ditetapkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di lingkungan Kementerian Keuangan. Suatu pengaturan pola kerja pegawai yang memberikan fleksibilitas lokasi bekerja selama periode tertentu dengan memaksimalkan TIK untuk meningkatkan dan menjaga produktivitas pegawai serta menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas. Peraturan dimaksud menetapkan bahwa kriteria pekerjaan yang diprioritaskan untuk dilaksanakan dengan FWS yaitu Perumusan/rekomendasi kebijakan, tidak berhubungan langsung/tatap muka dengan *stakeholder* internal maupun eksternal serta tugas yang dapat dilaksanakan dengan daring. Sedangkan kriteria pegawai yang melaksanakan FWS yaitu NPKP kategori baik, tidak sedang dalam proses pemeriksaan/tidak sedang menjalani hukuman disiplin, serta dapat bekerja mandiri, bertanggung jawab, komunikasi efektif dan responsif terhadap instruksi penugasan

Perubahan Organisasi dan Hubungannya dengan SDM

Menurut Lazarus dan Folkman (1984), manajemen yang efektif dari transisi psikologis karyawan sangat penting untuk mencapai perubahan organisasi yang sukses. Manajemen transisi yang buruk dikaitkan dengan perasaan terancam, frustrasi, dan kecemasan dalam kaitannya dengan masalah keamanan dan ketidakpastian kerja (Nielsen et al., 2007). Meskipun studi tentang perubahan organisasi telah meneliti mengatasi perubahan (Cunningham et al., 2002), efek dari ciri-ciri kepribadian (Vakola et al., 2004) dan kepemimpinan (Bommer et al., 2005), sepengetahuan kami belum ada

penelitian meneliti efek dari kelompok usia tertentu dan hubungannya dengan persepsi terhadap perubahan.

Niessen dkk. (2010) menyelidiki hubungan antara usia dan adaptasi terhadap perubahan di tempat kerja dan berpendapat bahwa usia karyawan menyebabkan persepsi yang berbeda tentang peristiwa perubahan. Alasan perbedaan persepsi antara karyawan muda dan rekan kerja mereka yang lebih tua dapat ditemukan di latar belakang mereka yang berbeda. Misalnya, Smola dan Sutton (2002) melaporkan bahwa karyawan muda yang lahir antara tahun 1970-an dan awal 1980-an tumbuh dengan keluarga, ketidakamanan keuangan dan sosial, keragaman, perubahan yang cepat, dan kurangnya tradisi yang solid yang mengarah pada rasa individualisme atas kolektivisme.

Penelitian Terdahulu

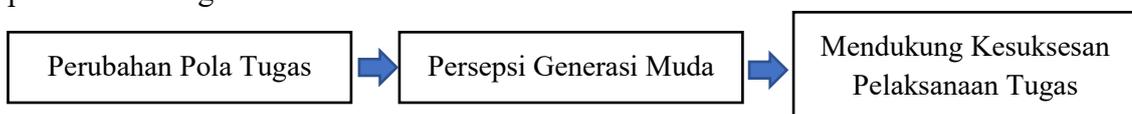
1. Blok, dkk, (2012) melakukan penelitian tentang fleksibilitas waktu dan cara kerja yang mempengaruhi perilaku kerja serta pengaruhnya terhadap bisnis. Hasil penelitian menunjukkan beberapa hal yang terjadi antara lain perubahan ruang kerja fisik dan penggunaan teknologi, namun aspek budaya organisasi masih belum mengikuti pola yang baru.
2. Eby, dkk, (2000) melakukan penelitian dengan tema persepsi dari kesiapan organisasi untuk berubah. Pada penelitian tersebut diperoleh bahwa persepsi pegawai terhadap kesiapan perubahan dalam skala besar diuji dengan dua pembagian dari sebuah organisasi penjualan nasional menjadi tim kerja. Hasilnya mengindikasikan bahwa terdapat preferensi dan perilaku individu, kelompok kerja dan perilaku kerja dan variable kontekstual yang penting dalam memahami kesiapan untuk berubah.
3. Manuti, dkk, (2018) dalam penelitiannya tentang referensi generasi muda terhadap suatu pekerjaan. Individu dari generasi ini mencari pekerjaan yang bermakna dan yang memperkuat *self-efficacy* mereka, dalam ketidakhadiran kondisi ini, mereka lebih menghargai nilai kerja ekstrinsik dari pekerjaan (misalnya gaji, pekerjaan, promosi) lebih dari yang intrinsik, dan menganggap pekerjaan lebih sebagai hak daripada kewajiban.
4. Penelitian dari Katsaros, dkk (2014) mengeksplorasi persepsi karyawan mengenai kesiapan organisasi untuk berubah, dukungan pengawasan, kepercayaan dalam manajemen dan kesesuaian perubahan pada saat direncanakan, dengan lokasi proses perubahan organisasi di rumah sakit umum.
5. Penelitian yang dilakukan Abrudan, dkk (2016) yang dilakukan pada tiga negara yaitu India, Rumania dan Swedia tentang sikap generasi muda tentang kerja. Faktor budaya menyumbang sebagian besar perbedaan, sedangkan kesamaan dapat dikaitkan dengan karakteristik tertentu yang dapat dianggap universal bagi generasi muda saat ini.

6. Penelitian dari Yulianti dan Arifien (2019), perusahaan memberikan otonomi pada karyawan dalam bekerja dengan harapan bahwa karyawan akan bekerja lebih baik. Seorang pegawai akan bebas mengeksplor kemampuan, keterampilan, pengetahuannya dalam melakukan tugas mereka.
7. Penelitian Mackay (2004) menjelaskan produksi dan validasi dua kuesioner yang dapat digunakan sebagai bagian dari strategi evaluasi interprofesional. Kuesioner persepsi peran generik dapat digunakan untuk mengukur persepsi peran berbagai profesi.
8. Pada penelitian Ludviga dan Sennikova (2016), diperoleh hasil yaitu tiap generasi memiliki reaksi yang berbeda terhadap perubahan. Hasil yang diperoleh menggunakan teknik proyektif serta pertanyaan mengenai penilaian diri yang memberikan dukungan adanya perbedaan yang signifikan secara statistik di antara ketiga generasi.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah perubahan pola tugas yang lebih fleksibel yaitu bagaimana penugasan yang semula dilakukan tatap muka langsung dengan pimpinan, stakeholder serta rekan kerja, dilaksanakan di tempat kerja dan waktu tertentu, serta menggunakan sarana atau fasilitas kantor telah berubah dengan penggunaan teknologi sehingga bentuk distribusi pekerjaan, kontrol atasan serta pola komunikasi dilakukan jarak jauh. Perubahan tersebut juga berkaitan dengan waktu, termasuk distribusi penugasan yang terkadang di luar jam kerja serta dalam satu kesempatan terdapat beberapa kegiatan pekerjaan. Pada jenis penyelesaian tugas yang sifatnya bukan rutin atau tanpa target waktu yang spesifik, keadaan ini dapat menjadi salah satu sebab longgarnya kesempatan bagi pegawai dalam menentukan apakah akan segera dikerjakan atau ditunda dengan mengerjakan kegiatan lain lebih dahulu. Kewajiban administrasi kepegawaian dapat juga terpengaruh dengan fleksibilitas yang ada, contoh sederhana adalah presensi daftar hadir, yang masih selalu diingatkan oleh pegawai yang menangani kepegawaian.

Sikap pegawai generasi muda dalam menentukan kapan suatu tugas diselesaikan dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang berasal dari diri pegawai adalah tingkat kedisiplinan. Jika pegawai memiliki tingkat kedisiplinan tinggi, maka segala kewajiban atas penyelesaian tugas akan dilaksanakan pada kesempatan pertama. Peran kedisiplinan pegawai akan menentukan baik langsung maupun tidak langsung kinerja unit organisasi serta merupakan bentuk dukungan dari pegawai terhadap kesuksesan pelaksanaan tugas.



METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini mempergunakan metode kualitatif yaitu memberikan gambaran menyeluruh tentang suatu masalah yang berkembang di masyarakat, sejalan dengan Slamet (2008) yang mengartikan bahwa gejala sosial dalam masyarakat dengan objek berdasarkan pada indikator-indikator yang dijadikan dasar dari ada tidaknya suatu gejala yang diteliti sangat berkorelasi pada metode penelitian kualitatif.

Pendekatan yang dipergunakan ialah dengan metode studi kasus, yakni metode penelitian yang dilakukan melalui serangkaian pengamatan tentang keadaan, kelompok, masyarakat setempat, lembaga-lembaga, ataupun individu-individu (Bagja, 2009).

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari para pegawai yang menjadi informan. Data yang dikumpulkan dari pegawai yang menjadi fokus penelitian dan mendukung hasil penelitian. Pegawai muda yang menjadi basis data (informan) yaitu para pegawai BPPK yang dikenal sebagai generasi milenial dengan rentang tahun kelahiran antara tahun 1980 sampai 2000-an.

Teknik Pengumpulan Data

Lokasi penelitian dilakukan di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, dengan jumlah informan yang akan diwawancara adalah berdasarkan kecukupan informasi yang diperoleh. Menurut Lincoln dan Guba (1985) dinyatakan bahwa penentuan sampel dalam penelitian kualitatif tidak didasarkan perhitungan statistik.

Pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara (*interview*). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah strategi pengumpulan data kualitatif di mana peneliti mengajukan serangkaian pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya tetapi terbuka kepada informan. Pewawancara sudah menyiapkan topik dan daftar pertanyaan sebelum aktivitas wawancara dilaksanakan (Ayres, 2008). Panduan wawancara yang telah disusun pun masih bisa terjadi pengembangan seiring dengan berjalannya proses wawancara. Panduan wawancara pada penelitian ini antara lain:

- a. Identitas subjek
- b. Latar belakang kehidupan subjek (sudah berkeluarga, tinggal di luar *homebase*)
- c. Hubungan dengan keluarga, teman, dan sesama pegawai
- d. Kegiatan sehari-hari di unit kerja
- e. Masalah yang dialami selama di tempat tugas
- f. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi penugasan

Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh selanjutnya dilakukan analisis dengan lima kategori atau tahap analisis, berdasarkan Merriam (1998) dan disarikan oleh Kawulich (2015) yaitu:

1. Narasi merupakan teknik berupa tindakan sebagai persiapan untuk proses pengkodean atau yang membantu peneliti untuk memperoleh makna melalui pendekatan naratif, seperti pembacaan naratif atau penulisan data tekstual.
2. *Coding* merupakan teknik digunakan untuk pengorganisasian dan penataan ulang data ke dalam kategori yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi hubungan antara dan di antara kategori.

Coding terdiri dari:

a. *Open Coding*

Pada tahap ini peneliti membuat kategori awal, dengan cara memilah informasi ke dalam jenis yang relevan.

b. *Axial Coding*

Berdasar kategori yang sudah dibuat, peneliti memilih salah satu kategori inti dan yang lainnya sebagai kategori pendukung.

c. *Selective Coding*

Berdasar hasil analisis *axial coding*, bahwa peneliti sudah memiliki kategori inti, maka peneliti akan membuat suatu teori atau sub teori dengan cara mencari keterkaitan seluruh kategori pendukung dengan kategori inti.

1. Interpretasi merupakan teknik yang memungkinkan peneliti membuat makna dari aktivitas naratif dan pengkodean serta memfasilitasi pemahaman peneliti tentang kerangka konseptual yang dihasilkan melalui proses pengkodean.
2. Konfirmasi merupakan teknik yang memungkinkan peneliti untuk yakin bahwa interpretasi yang diperoleh berasal dari data dan bukan dari konstruksi peneliti.
3. Presentasi merupakan teknik dalam tindakan yang dapat digunakan peneliti untuk menyajikan temuan kepada audiens tertentu dengan cara yang meyakinkan dan yang berfungsi sebagai alat untuk analisis dan penjelasan lebih lanjut.

Saturasi

Berdasarkan *grounded theory*, Glaser dan Strauss (1967: p. 61), dijelaskan bahwa saturasi merupakan suatu kriteria untuk menilai kapan harus berhenti mengambil sampel kelompok-kelompok berbeda yang berkaitan dengan suatu kategori adalah kejenuhan teoretis kategori tersebut. Kejenuhan berarti bahwa tidak ada data tambahan yang ditemukan dimana sosiolog dapat mengembangkan sifat-sifat kategori. Masih menggunakan sudut pandang

grounded theory, Urquhart (2013: p. 194) mendefinisikan saturasi sebagai: 'titik dalam pengkodean ketika Anda menemukan bahwa tidak ada kode baru yang muncul dalam data. Ada banyak contoh kode yang sama, tetapi tidak ada yang baru', sementara Given (2016: hal. 135) menganggap saturasi sebagai titik di mana 'data tambahan tidak mengarah ke tema baru yang muncul'.

Menurut Starks dan Trinidad (2007: hal. 1375), bagaimanapun, kejenuhan teoritis terjadi 'ketika rangkaian lengkap konstruksi yang membentuk teori sepenuhnya diwakili oleh data'. Saturasi menjelaskan bukan 'mengingat data, apakah kita memiliki kecukupan analitis atau teoretis?', tetapi 'mengingat teorinya, apakah kita memiliki data yang cukup untuk menggambarkannya? Jika kita bergerak di luar literatur *grounded theory*, misalnya Fusch dan Ness (2015), saturasi ini tampaknya berpusat pada pertanyaan tentang seberapa banyak data (biasanya sejumlah wawancara) diperlukan sampai tidak ada hal baru yang terlihat, atau apa yang oleh Sandelowski (2008: h.875) disebut 'redundansi informasi'.

Data baru cenderung berlebihan dari data yang sudah dikumpulkan. Dalam wawancara, ketika peneliti mulai mendengar komentar yang sama berulang-ulang, kejenuhan data tercapai... Inilah saatnya untuk berhenti mengumpulkan informasi dan mulai menganalisis apa yang telah dikumpulkan.

Pengujian Validitas Data

Berdasarkan data yang diperoleh, penelitian akan melakukan pengujian validitas data menggunakan metode triangulasi sumber dan teori. Metode triangulasi sumber adalah mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik wawancara semi terstruktur yang sama. Untuk triangulasi teori, akan dilakukan setelah triangulasi sumber selesai dilakukan. Pengujian triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai sumber untuk mengetahui apakah data yang diperoleh meluas, tidak konsisten atau kontradiksi. Tahap selanjutnya dilakukan pengujian triangulasi teori yaitu dengan membandingkan data-data dari berbagai sumber tersebut dengan teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini (Bachri, 2010). Tujuan pengujian triangulasi teori adalah untuk menghindari bias terhadap penarikan kesimpulan hasil penelitian.

Teknik Pemilihan Responden

Teknik pemilihan responden/informan dengan praduga digunakan dalam penelitian melalui penentuan atas karakteristik informan berdasarkan masalah dan tujuan penelitian (Robinson, & Tolley, 2005).

Kriteria yang digunakan untuk menentukan responden/informan yaitu *purposive sampling* yaitu dipilih dengan tujuan dan pertimbangan dalam mendukung perolehan informasi yang diperlukan. *Snowball sampling* juga

	Pria	Wanita
Jumlah	886	407
Persentase (%)	69	31

Pada tabel 1. Jenis Kelamin diketahui bahwa komposisi pegawai BPPK didominasi oleh pegawai pria dengan 69 persen atau dua pertiga pegawai BPPK sedangkan pegawai wanita sebesar 31 persen.

Tabel 2. Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Struktural	156	12
Dosen	156	12
Widyaiswara	129	10
PTP	20	1,5
JF Lainnya	56	4
Non Eselon	6	0,5
Pelaksana	770	60

Tabel 2. Jabatan menggambarkan persentase pegawai BPPK dalam suatu jabatan dengan komposisi jabatan struktural sebesar 12 persen sedangkan jabatan fungsional sebesar 27,5 persen, sedangkan non eselon dan pelaksana sebesar 60,5 persen dari seluruh pegawai BPPK.

Tabel 3. Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
Doktoral	40	3
Master	423	33
Sarjana	407	32
Diploma IV	92	7
Diploma III	211	16
Diploma I	27	2
SMA dan lebih rendah	89	7

Tingkat pendidikan pegawai BPPK dapat dilihat pada Tabel 3. Dengan komposisi terbesar yaitu master 33 persen dan sarjana 32 persen dari seluruh pegawai BPPK. Berikutnya adalah Diploma III sebesar 16 persen serta Diploma IV 7 persen, pada tingkat doktoral sebesar 3 persen sedangkan Diploma I dan SMA atau lebih rendah sebesar 9 persen.

Tabel 4. Generasi

Generasi	Jumlah	Persentase (%)
Baby Boomer	28	2
X	451	35
Y	703	54
Z	111	9

Sumber: Bahan Rapat Kerja dengan Komisi XI DPR RI, tanggal 5 September 2022

Dari sisi penggolongan generasi diperoleh data untuk generasi muda Gen Y dan Gen Z sebesar 63 persen sedangkan Gen X dan Baby Boomer sebesar 37 persen, hal ini mencerminkan bahwa hampir dua pertiga pegawai BPPK merupakan generasi muda.

Profil Responden Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan, data responden/informan berasal dari 6 pegawai BPPK terdiri tiga pria dan tiga Wanita, dengan satu pejabat struktural eselon IV, satu pejabat fungsional serta empat pelaksana. Usia informan pada rentang kelahiran 1984 sampai dengan 1991, berdasarkan Strauss dan Howe (1991) dikenal sebagai generasi milenial. Unit kerja asal terdiri atas tiga informan dari Pusdiklat KM (PSDM), satu informan dari Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, satu informan dari PKN STAN serta satu informan dari Pusdiklat KNPk. Data responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Data Pribadi Responden/Informan

Nama	Tahun Lahir/Usia	Jenis Kelamin	Unit Penugasan	Jabatan	Mobilitas ke Kantor
H	1984/38	Wanita	Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan	Pelaksana	Jemputan Kantor
Y	1990/32	Pria	Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial	Pelaksana	Kendaraan Pribadi
N	1991/31	Wanita	Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial	Pelaksana	Kendaraan Umum
L	1988/34	Pria	STAN	Pelaksana	Kendaraan Pribadi
K	1984/38	Pria	Pusdiklat Kekayaan Negara dan PK	Pejabat Fungsional	Kendaraan Pribadi
U	1986/36	Wanita	Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial	Pejabat Struktural	Kendaraan Umum

Tabel 5. Data Pribadi Responden/Informan menggambarkan ragam jenis kelamin yaitu seimbang persentase pria dan wanitanya. Unit penugasan juga beragam terdiri dari empat eselon II di lingkup BPPK. Kondisi sarana mobilitas ke kantor beragam terdiri dari jemputan kantor, kendaraan umum serta kendaraan pribadi, masing-masing memiliki karakteristik tertentu sebagai contoh kendaraan umum dan jemputan kantor relatif kurang fleksibel waktunya sedangkan kendaraan pribadi cenderung lebih fleksibel. Berkaitan dengan energi yang dikeluarkan untuk berangkat ke kantor, masing-masing memiliki karakteristik tersendiri, berkaitan juga dengan kondisi lalu lintas yang terjadi.

Nama	Status Pernikahan	Status Anak	Tinggal Bersama	Pengelolaan Rumah Tangga
H	Menikah	Sudah	Ya (dengan anak)	Dibantu PRT
Y	Menikah	Sudah	Ya	Tidak Dibantu
N	Menikah	Belum	Tidak	Tidak Dibantu
L	Menikah	Belum	Ya	Tidak Dibantu
K	Menikah	Sudah	Ya	Tidak Dibantu
U	Menikah	Sudah	Ya (dengan anak)	Dibantu Keluarga

Tabel 6. Data Keluarga Responden/Informan

Dari tabel 6. yaitu kondisi keluarga, semua responden telah menikah, ada yang telah memiliki anak yaitu empat orang serta dua orang belum memiliki anak. Lima responden tinggal bersama keluarga namun dua responden tidak tinggal bersama suami, hanya dengan anak-anak. Sedangkan satu responden tinggal sendiri karena keluarganya berada di luar kota.

Hasil Analisis Data

Proses Saturasi

Saturasi merupakan suatu kriteria untuk menilai kapan harus berhenti mengambil sampel kelompok-kelompok berbeda yang berkaitan dengan suatu kategori adalah kejenuhan teoretis kategori tersebut. Jika kita bergerak di luar literatur *grounded theory*, saturasi ini berpusat pada seberapa banyak data (biasanya sejumlah wawancara) diperlukan sampai tidak ada hal baru yang terlihat. Berdasarkan pengertian saturasi menggunakan *grounded theory*, pada penelitian ini dijelaskan tentang teori disiplin salah satunya dari Morgan (1999) berkaitan dengan bagaimana sikap pegawai terhadap perintah dari pimpinan organisasi yaitu “ketaatan, ketekunan, tenaga, perilaku yang tepat dan indikasi yang jelas dari rasa hormat yang konsisten dengan aturan dan kebiasaan yang mapan”, disiplin “adalah keadaan ketertiban dalam organisasi di mana karyawan mematuhi standar yang berlaku dan mengejar

tujuan yang telah ditetapkan” (Schoen dan Durand, 1979), menurut Alfred R. Lateiner dalam Imam Soejono 1983, disiplin yaitu tanggung jawab terhadap tugasnya.

Tabel 7. Saturasi Data

Responden	Kategori Disiplin	Pernyataan	Keterangan
Responden 1 H:	Kepatuhan/ketaatan	<i>“...kalau-kalau tugas dadakan itu kan berarti satu hal yg penting yg hrs segera dilaksanakan...”</i>	
Responden 2 Y:	Kepatuhan/ketaatan	<i>“...pernah beberapa kali terjadi...saya bilang saya coba kerjakan atau selesai apa yang sudah saya kerjakan dulu Pak...”</i>	
Responden 3 N:	Kepatuhan/ketaatan	<i>“...Namun saya juga tidak menolak tugas yang akan diberikan gitu...”</i> <i>“...keputusannya terserah atasan saya bagaimana gitu...”</i>	
Responden 4 L:	Kepatuhan/ketaatan	<i>“...apa namanya arahan dari atasan untuk mengerjakan yang tadi disampaikan ya berarti saya harus mengikuti ee yang diberikan oleh atasan...”</i>	
Responden 5 K:	Kepatuhan/ketaatan	<i>“...sangat segera terus diberikan ke kita berarti itu kita ini dipercaya kita ini dipercaya untuk melaksanakan hal tersebut...”</i>	
Responden 6 U:	Kepatuhan/ketaatan	<i>“...jadi artinya saya tidak menolak gitu penugasan apapun gitu ya...”</i>	

Dari penelitian, diperoleh data dari responden pertama H: *“...kalau-kalau tugas dadakan itu kan berarti satu hal yg penting yg hrs segera dilaksanakan...”*, dari petikan wawancara tersebut mengindikasikan sikap sesuai dengan kriteria teori disiplin yang diambil dari beberapa definisi yang berasal dari para ahli tersebut. Pada responden berikutnya yaitu kedua Y: *“...pernah beberapa kali terjadi...saya bilang saya coba kerjakan atau selesai apa yang sudah saya kerjakan dulu Pak...”*, memberikan makna yang serupa yaitu tetap mematuhi perintah penugasan walaupun sedang ada kesibukan lain. Sementara itu dengan responden ketiga N: *“...Namun saya juga tidak menolak tugas yang akan diberikan gitu...”* *“...keputusannya terserah atasan saya bagaimana gitu...”*, informasi yang disampaikan oleh

N: mulai menunjukkan suatu hal yang berulang. Bersama responden keempat L: “...*apa namanya arahan dari atasan untuk mengerjakan yang tadi disampaikan ya berarti saya harus mengikuti ee yang diberikan oleh atasan...*”. Penjelasan dari responden keempat memiliki kesamaan dengan tiga responden sebelumnya bagaimana kepatuhan atas perintah dari pemimpin organisasi. Pada responden kelima yaitu K: “...*sangat segera terus diberikan ke kita berarti itu kita ini dipercaya kita ini dipercaya untuk melaksanakan hal tersebut...*”, informasi tersebut menunjukkan sikap bahwa responden K: merasa mendapat kepercayaan sehingga akan melaksanakan apa yang ditugaskan. Pada responden keenam yaitu U: “...*jadi artinya saya tidak menolak gitu penugasan apapun gitu ya...*”, berdasarkan informasi dari responden keenam U: maka kondisi kejenuhan yang dipersyaratkan untuk proses saturasi data sudah terpenuhi. Dengan demikian, maka jumlah responden sebesar enam pegawai BPPK telah menunjukkan suatu saturasi.

Proses Coding

Proses coding menurut merupakan proses interaktif dimana peneliti menyusun kategorisasi data berdasarkan konsep-konsep yang muncul dari data, kemudian menyatukan kembali semua kategori data dan konsep yang memiliki hubungan satu sama lain. Kebutuhan teknik coding yang akan digunakan dalam analisis data terdiri dari:

a. Open Coding

Pada tahap ini peneliti membuat kategori awal, dengan cara memilah informasi ke dalam jenis yang relevan. Tahap ini dilakukan dengan membuat transkrip wawancara dari setiap responden dan dilanjutkan dengan mencari ide pokok dari transkrip yang telah dibuat. Ide pokok dikaitkan dengan konsep yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 8. *Open Coding*

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
P	: “Perubahan apa saja yang berkaitan dengan kewajiban bu H ya sebagai pegawai terhadap organisasi, misalnya ehm terkait dengan pemenuhan kewajiban admisnistrasi kepegawaian”	
H	: “ <i>Baik mungkin kalau sebelum pandemik kita kan hadir langsung di kantor ya hadir langsung di kantor untuk presensi tetap dua kali itu ada dari monabsensi itu dengan menggunakan fingerprint... setelah itu kita tidak perlu lagi melekatkan jari di mesin mesin absensi dan kita langsung pakai aplikasi...</i> ”	Perubahan Pola Kerja

b. *Axial Coding*

Berdasar ide pokok yang diperoleh saat *open coding*, proses berikutnya adalah menyusun kategori yang digunakan untuk memperoleh informasi yang sesuai dari hasil wawancara secara ringkas, peneliti memilih salah satu kategori inti dan yang lainnya sebagai kategori pendukung.

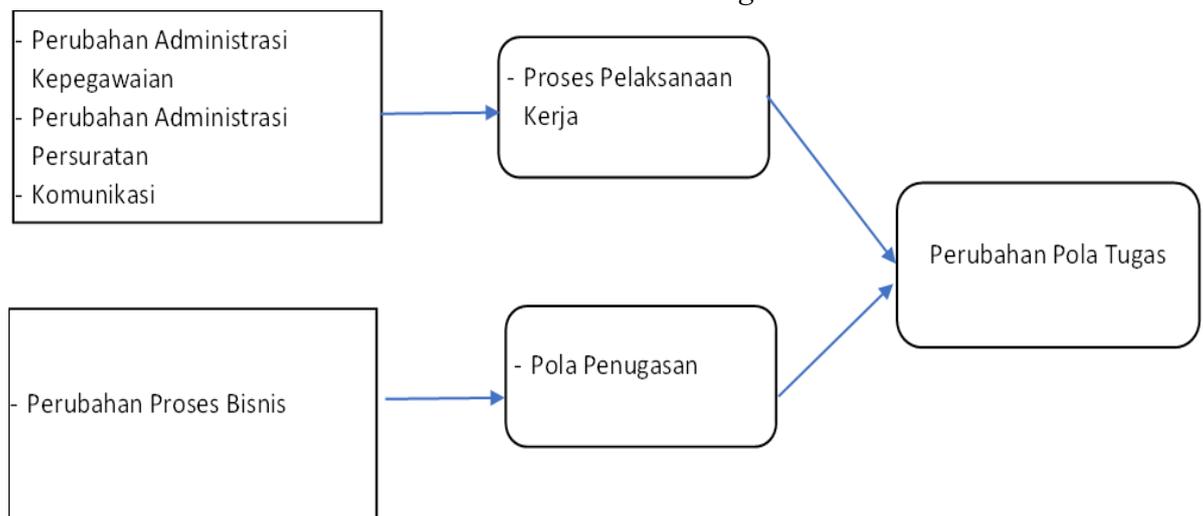
Tabel 9. *Axial Coding*

IDE POKOK/KATA KUNCI	KONSEPTUALISASI	KATEGORISASI	TEMATISASI
<p>H:</p> <p>Perubahan Pola Kerja</p> <p>Daftar Hadir</p> <p>“...kita tidak perlu lagi melekatkan jari di mesin mesin absensi dan kita langsung pakai aplikasi...”</p>	Perubahan Administrasi Kepegawaian	Proses Pelaksanaan Kerja	Perubahan Pola Tugas

c. *Selective Coding*

Berdasar hasil analisis *axial coding*, peneliti sudah memiliki kategori inti serta tematisasi, maka peneliti akan membuat suatu penjelasan dari suatu teori dengan cara mencari keterkaitan seluruh kategori pendukung dengan kategori inti.

Gambar 4. *Selective Coding*



Hasil dari *selective coding* digunakan sebagai kerangka yang digunakan pada hasil penelitian. Pada penjelasan hasil penelitian dapat diketahui penjelasan

yang disampaikan oleh responden serta sebagai bentuk presentasi untuk menyajikan temuan kepada audiens tertentu dengan cara yang meyakinkan dan yang berfungsi sebagai alat untuk analisis dan penjelasan lebih lanjut.

Tema yang diperoleh dari proses *coding* terdiri dari empat yaitu:

a. Perubahan Pola Tugas

Perubahan pola tugas berkaitan dengan administrasi baik kepegawaian maupun persuratan serta perubahan pola interaksi, komunikasi serta koordinasi

b. Kedisiplinan Pegawai

Kedisiplinan pegawai ditandai dengan ketaatan dan kepatuhan atas perintah dan peraturan dari organisasi, pelaksanaan tugas menjadi fokus untuk diselesaikan. Disiplin diri diperoleh dari pernyataan pegawai dalam mengelola waktu, tetap bekerja meskipun berada di tengah keluarga.

c. Persepsi Pegawai terhadap Pola Tugas Fleksibel

Pegawai memberikan persepsi yang positif terhadap pelaksanaan pola tugas fleksibel, dengan berbagai tantangannya, namun dengan pengaturan waktu yang baik maka kewajiban dan tanggung jawab dapat diselesaikan.

d. Faktor Pendukung dan Penghambat

Terdapat faktor yang mendukung pelaksanaan pola tugas fleksibel yaitu dari sisi kebijakan dan dukungan dari sesama pegawai termasuk dukungan sarana serta prasarana. Pada faktor penghambat berasal dari resiko penggunaan media yang terkadang tidak dapat diperkirakan kapan akan ada gangguan. Hambatan lain dapat berasal dari kondisi kerja saat fleksibel, karena berada terpisah dengan rekan, terkadang komunikasi dan koordinasi menjadi kurang.

Perubahan Pola Tugas di BPPK

Perkembangan kebijakan pimpinan Kementerian Keuangan yang selanjutnya diterjemahkan dalam kondisi riil di BPPK telah dilaksanakan termasuk penerapan pola tugas baru. Pola tugas baru dilaksanakan karena tuntutan perkembangan teknologi dan kebutuhan dari *stakeholder*.

Proses Pelaksanaan Kerja

Perubahan tersebut lebih dipercepat pelaksanaannya karena adanya kondisi pandemic pada awal 2020 sehingga rencana perubahan yang sebelumnya disusun, implementasinya segera dilaksanakan. Kegiatan yang berkaitan dengan pertemuan tatap muka langsung, karena pandemi menjadi berubah dengan menggunakan media agar layanan kepada *stakeholder* tetap dapat dilaksanakan. Hal yang berubah juga berkaitan dengan kegiatan administrasi baik kepegawaian maupun administrasi lainnya. Penggunaan sistem yang mendukung pelaksanaan kegiatan administrasi, menjadikan para pegawai menjadi lebih fleksibel dalam menyelesaikan tugasnya termasuk lokasi yang

digunakan, tidak selalu terpusat di ruang tertentu sepanjang fasilitas telekomunikasi tersedia. Pekerjaan administrasi juga lebih fleksibel terhadap waktu penyelesaian sehingga dapat mengelola kapan penyelesaian dari beberapa tugas yang diberikan sesuai dengan prioritasnya.

Perubahan ini disampaikan oleh H yaitu:

“kita tidak perlu lagi melekatkan jari di mesin mesin absensi dan kita langsung pakai aplikasi”

Responden N: juga menyampaikan berkaitan dengan presensi:

“...perubahan yang saya rasakan, tentunya, utamanya dari ini ya perihal absensi gitu. Jadi memang harus wajib gitu, wajib kita untuk absensi melalui 2 aplikasi melalui wa dan jg melalui absensi BPPK...”

Kebijakan setelah pandemi mempercepat proses perubahan termasuk dalam administrasi kepegawaian yang dilakukan secara *online*. Pada kegiatan administrasi kepegawaian, saat ini tidak perlu melakukan presensi berupa *finger print* di kantor namun dengan bantuan teknologi, dapat dilakukan menggunakan media misalnya *gadget* atau *smartphone* masing-masing. Proses presensi secara *online* membantu mempermudah para pegawai muda BPPK dalam memenuhi kewajiban dalam kehadiran yang memang masih diwajibkan untuk melakukan presensi waktu pagi hari dan sore hari. Presensi dilaksanakan dengan mengakses web atau laman yang sudah disediakan bagian kepegawaian. Bagi pegawai BPPK terdapat dua *link web* yang digunakan sebagai bukti lokasi saat itu (*sharing location*) menggunakan presensi dari Setjen sedangkan untuk perhitungan tunjangan menggunakan web yang disediakan internal BPPK. Penggunaan lokasi merupakan bentuk pengawasan bagi pegawai agar di saat jam kerja berada di tempat, jika WFO berarti pegawai berada di kantor sedangkan saat WFH yang bersangkutan berada di rumah bukan di tempat lain, kecuali sudah mendapat izin dari atasan.

Perubahan lainnya berkaitan dengan interaksi yang dilaksanakan secara tidak langsung menggunakan media, baik dengan atasan, rekan kerja dan *stakeholder*. Penggunaan teknologi dalam sarana dan prasarana yang digunakan untuk melaksanakan tugas, memberikan kesempatan bagi pegawai muda BPPK untuk menyelesaikan kewajibannya lebih fleksibel. Teknologi yang semakin baik juga memberikan kesempatan yang sama dalam komunikasi dengan atasan seperti diungkapkan H:

“...bisa jadi by phone atau by wa atau video call atau zoom ya seperti itu utk pengecekan pekerjaanya ...”

Pola Penugasan

Perubahan pola penugasan terjadi dalam kurun waktu yang relatif singkat karena adanya pemicu yang mempercepat tahapan perubahan, yaitu pandemic Covid-19 sehingga mempercepat beberapa perubahan dari rencana semula.

Pola tugas yang berbeda yang disampaikan oleh responden K: yaitu dalam penugasan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan, pengajaran dan pelatihan (Dikjartih), antara lain terjadi perubahan pada:

“...tugas pokok yaitu utama saya ini misalnya Pak misalnya terkait dengan Dikjartih kalau Dikjartih memang switch luar biasa pak jadi yang pertama itu kita mencoba berbagai media baik media sosial maupun media teleconference ya kalau media sosial mungkin youtube live atau IG live kemudian teleconference mungkin pakai zoom pakai meet pakai cloudX dan lain-lain...”

Penugasan Dikjartih sudah berubah bukan hanya di BPPK namun juga di lembaga lainnya baik formal maupun non formal. Institusi pendidikan juga telah menerapkan kebijakan belajar menggunakan pola yang lebih fleksibel termasuk pola *hybrid*. Perubahan ini tidak dapat dihindari, karena semakin banyak peserta didik merupakan pegawai muda yang sudah terbiasa dengan penggunaan media sebagai sarana untuk memperoleh informasi. Demikian pula pelatihan di BPPK, penggunaan media online sebagai pelengkap untuk kegiatan pelatihan, sehingga peserta dapat mengakses materi terlebih dahulu dan mempelajarinya secara mandiri, kemudian pada saat tatap muka pada sesi berikutnya dilakukan pendalaman bersama dengan fasilitator.

Kedisiplinan Generasi Muda BPPK

Bentuk disiplin dari pegawai ditunjukkan dengan beragam aktivitas yang pada umumnya dikaitkan dengan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku di Kementerian Keuangan khususnya pada organisasi BPPK. Keberhasilan dalam menyelesaikan penugasan tentunya juga merupakan hasil dari disiplin diri dalam menjalankan pekerjaannya serta menunjukkan tanggung jawab terhadap suatu amanah yang diberikan. Kedisiplinan tersebut didukung dengan bagaimana sikap pegawai muda BPPK, yaitu dengan perlu menyesuaikan diri terhadap pola penugasan dengan tetap berkomitmen untuk melaksanakan perintah dari organisasi dengan ketaatan dan kepatuhan sebaik mungkin sebagai bentuk kedisiplinan.

Sikap Disiplin Pegawai

Terkadang dalam melaksanakan satu tugas, ternyata ada penugasan lain yang tiba-tiba diberikan oleh atasan karena kebutuhan dari organisasi. Pegawai muda BPPK senantiasa tetap mematuhi dan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasan atau pemimpinnya. Berkaitan dengan pola tugas fleksibel, bagaimana kedisiplinan pegawai muda di BPPK dalam menjalankan tugas, disampaikan oleh H: sebagai berikut:

“... tiba-tiba ada ini hehe, panggilan diminta untuk melakukan sesuatu ya, jadi kita melihat prioritas sih pak, mungkin ya kalau saya sih itu yang mana yang paling urgent untuk saat ini ...”

Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas yang fleksibel berkaitan dengan bagaimana menempatkan tanggung jawab bagi keluarga dalam proses pelaksanaan tugas. Pengaturan yang sesuai antara tanggung jawab terhadap keluarga dengan prioritas tugas apa yang sedang dikerjakan menjadi jalan bagi keberhasilan dalam pelaksanaan pola tugas fleksibel.

“...kalau memang urgent ya saya tinggal pekerjaannya kalau memang bisa cuman dilirik sebentar itu ya izin AFK atau seperti apa kalau misalnya harus keluar kayak misalkan butuh ke bank atau butuh ke dokter ya saya izin atau ngambil cuti setengah hari ...”

Berkaitan dengan kepentingan pribadi yang mendesak, maka kepentingan tersebut dapat disampaikan kepada atasan sehingga pekerjaan sementara dapat ditunda, sekali lagi jika benar-benar mendesak. Kebutuhan pribadi dapat dicari alternatifnya, jika tidak dapat ditinggalkan misalnya dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Pelaksanaan tugas di waktu yang sudah ditentukan akan tetap menjadi prioritas sehingga tidak akan terganggu dengan kepentingan lain.

Pada saatnya terdapat kepentingan untuk kegiatan pribadi atau keluarga, baru dapat dilaksanakan kegiatannya di luar jam kerja. Menentukan kegiatan yang lebih penting untuk diselesaikan menjadi perhatian penting apalagi penugasan dari pimpinan, sehingga kegiatan lain dapat ditunda. Membuat kondisi pelaksanaan tugas fleksibel agar sesuai dengan kebutuhan prioritas dalam melaksanakan tugas, membutuhkan sikap disiplin yang kuat. Keluarga dapat dikondisikan dengan memberikan pemahaman bahwa walaupun di rumah, namun merupakan kewajiban bagi pegawai untuk tetap melaksanakan pekerjaannya.

Penyesuaian bentuk komunikasi dalam pola tugas fleksibel menjadi tidak langsung, memiliki keunikannya sendiri. Komunikasi dapat dilakukan dimanapun dan kapanpun menggunakan media yang semakin beragam. Tantangan yang muncul adalah dalam waktu bersamaan, terkadang mendapatkan informasi lebih dari satu pihak sedangkan saat itu pegawai sedang mengerjakan penugasannya, sehingga terkadang menyulitkan bahkan tidak jarang terjadi terlewatnya informasi yang diterima. Hal ini perlu diwaspadai agar dapat menjaga hubungan komunikasi dengan pihak lain, alternatif penyesuaian yang dilakukan oleh K:

“...dengan kondisi WFH seperti ini kondisi pandemi semuanya lewat internet kita itu bukan lagi nyari informasi kita kebanjiran informasi Pak, yang mana sih yang harus kita ikuti itu kadang-kadang bingung ...”

Bagaimana bentuk interaksi pemimpin dan anggota tim, dapat menggambarkan kondisi kenyamanan dalam bekerja. Keadaan yang terjadi khususnya saat pandemi membutuhkan perhatian khusus dari pemimpin, dalam melihat kebutuhan anggota dengan tetap berpegang pada kepentingan organisasi. Komunikasi yang terus-menerus diterima pegawai, dapat

membuat penyelesaian tugas menjadi kurang lancar, semakin banyak informasi yang menumpuk maka membutuhkan usaha yang semakin besar untuk mengolah informasi tersebut untuk tindak lanjutnya.

Berkenaan dengan perubahan pola tugas fleksibel, terkadang diperlukan beberapa penyesuaian agar pegawai dapat mengatur penyelesaian tugas sesuai tingkat kepentingannya sebagaimana disampaikan oleh N:

“...kerja fleksibel seperti ini memang ada beberapa waktu dimana kita sering berbenturan gitu ya pak. Kadang tiba-tiba ada rapat dadakan, dan, kita harus mengerjakan tugas utama kita, seperti itu...”

Pada saat pelaksanaan tugas yang lebih dari satu di waktu bersamaan, menyebabkan tugas lain misalnya pertemuan menjadi terlewat. Hal ini bukan sebagai kesengajaan sebagaimana disampaikan Y:

“Sejauh ini sih, bukan berarti dengan sengaja atau lalai gitu ya pak melewatkan agenda yang sudah dijadwalkan atau dinotifikan ke saya, tapi lebih ke ada pekerjaan yang tidak bisa dilakukan bersama...”

Pengelolaan tugas yang terjadi pada saat bersamaan, merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai muda BPPK dalam pelaksanaan tugas fleksibel. Pada saat demikian, dapat terjadi satu informasi atau penugasan yang terlewat untuk diketahui. Keadaan ini bukan merupakan suatu hal yang disengaja, namun karena terjadi pada saat melakukan pekerjaan yang tidak dapat disela, misalnya sedang menjadi pembicara pada suatu pertemuan. Kondisi ini perlu dipahami oleh semua pihak, termasuk pimpinan bahwa pegawai tersebut bukan melalaikan suatu informasi, namun hal yang tidak dikehendaki karena suatu keadaan tertentu.

Pegawai muda BPPK yang telah menduduki jabatan struktural memiliki sedikit tambahan tugas yaitu bagaimana mengelola penugasan bagi anggota timnya agar semua pegawai dapat ikut berkontribusi dalam pelaksanaan tugas. Tantangan yang dihadapi lebih luas dalam pelaksanaan pola tugas fleksibel. Mengelola semua anggota tim tetap menjadi perhatian bagi pejabat, termasuk oleh U: yang juga menjabat sebagai pemimpin level pengawas:

“...cuman kalau negatifynya dengan WFH ini tentu banyak hal yang sifatnya koordinasi informal atau hal-hal yang pastinya bisa langsung diselesaikan ketika kita tatap muka ini kita tidak bisa dapatkan ketika WFH...”

Kebutuhan interaksi pada saat WFH berbeda dengan pelaksanaan tatap muka secara langsung di kantor atau sedang melaksanakan WFO. Kemampuan seorang pejabat agar dapat memberikan instruksi dengan jelas perlu diperkuat peran kontrol dalam pengawasan pekerjaan, namun di sisi lain, hal ini dikombinasikan dengan pendekatan yang lebih fleksibel. Semua pegawai juga diberikan pemahaman atas kondisi pola tugas seperti ini, sehingga antara atasan dan bawahan dapat saling mendukung.

Persepsi Generasi Muda BPPK dalam Mendukung Pola Tugas Fleksibel

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses pelaksanaan tugas, dapat disikapi berbeda oleh pegawai. Bagi pegawai baik yang sudah senior maupun generasi mudanya di Kementerian Keuangan, tentunya sudah terbiasa dengan dinamika yang terjadi, berkaitan dengan internal organisasi maupun berkaitan dengan layanan kepada pihak eksternal. Bagi pegawai muda di BPPK yang salah satu tugasnya berkaitan dengan pelatihan, sudah terbiasa juga dalam segala perubahan karena pelatihan berkaitan erat dengan penggunaan teknologi dalam pembelajaran sebagai salah satu komponen dalam interaksi dengan peserta. Sikap pegawai BPPK dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi tentunya selaras dengan nilai-nilai ASN secara umum dengan tetap menjaga disiplin dalam setiap pelaksanaan tugas.

Pengelolaan Tindakan

Bekerja merupakan kegiatan tim sehingga dibutuhkan kerja sama saling bantu-membantu, sesuai dengan budaya kolaborasi di Kemenkeu. Kerja sama tentunya disesuaikan dengan kemampuan dan keluangan waktu serta tenaga dari pegawai lain, hal ini diungkapkan oleh H: berikut ini:

“...kita lihat dulu bisa bantu apa di kegiatan itu kalau misalnya kita ngerasa e seperti nya teman kita lebih bisa gitu atau kita nggak akan, kita saya saya ngerasa nggak bisa kontribusi banyak kalau tentang itu gitu tapi saya akan semampu saya misalkan akan mencarikan datanya atau carikan apalah tapi nanti yg mengerjakan yg lebih paham ...”

Bekerja bersama dalam sebuah tim membutuhkan partisipasi dari semua anggota, dengan memberikan kontribusi terbaiknya, seandainya tidak dapat membantu secara langsung, tetap memberikan dukungan dengan membantu misalnya menyediakan data. Kebutuhan untuk bekerja sama dalam pola tugas fleksibel lebih dibutuhkan karena belum tentu posisi masing-masing pegawai berada di satu tempat. Bersama dalam melakukan pekerjaan dapat saling melengkapi informasi yang dimiliki oleh pegawai sehingga dukungan yang diberikan membantu tugas apalagi jika merupakan tugas tim. Bagi pegawai lain yang memiliki informasi dapat menyampaikan kepada pegawai lain untuk mengingatkan bahwa ada kegiatan penting yang harus diikuti, sehingga kerjasama ini membantu pegawai yang sedang fokus dalam penugasannya. Pegawai muda BPPK juga senantiasa mengecek aplikasi yang digunakan sebagai media yang membantu dalam pelaksanaan suatu tugas, sehingga tidak akan tertinggal dalam mengikuti kegiatan.

Persepsi bagi pegawai muda BPPK yang senantiasa mematuhi penugasan dari pimpinan adalah kondisi yang berimbang antara pemenuhan tugas di satu sisi dengan kebutuhan sebagai pribadi dan anggota keluarga. Keseimbangan akan berbeda jika dikaitkan dengan aktivitas dan tanggungannya dari pegawai bersangkutan, namun minimal ada hal-hal yang dilakukan untuk memberikan kesempatan bagi pribadinya agar tetap dapat hadir seutuhnya baik sebagai pegawai maupun pribadi sebagaimana yang dikerjakan pegawai muda BPPK.

Responden K: menyampaikan bahwa kebutuhan untuk melaksanakan tugas dan kepentingan keluarga dapat disesuaikan:

“...senada dengan sebelumnya jadi karena memang dari keluarga juga sudah ada budaya bahwa kalau hari kerja dan jam kerja itu ya berarti untuk kerja gitu ya kecuali ada yang mendesak jadi dari dulu pun sudah istilahnya itu sudah terprogram lah gitu pak ...”

Kesiapan Mental

Kondisi mental perlu dijaga dalam pola tugas fleksibel, agar tetap dapat mengerjakan berbagai tugas baik kantor maupun untuk pribadi/keluarga, yang dilakukan oleh H: yaitu:

“...dengan system kerja yang seperti ini saya sih nyaman pak kadang di rumah kadang ke kantor ...”

Interaksi dengan rekan kerja di kantor dapat menjaga sosialisasi yang mendukung komunikasi kerja serta membantu menyeimbangkan perasaan jika terlalu lama berada di rumah. Bekerja di rumah juga memiliki potensi untuk mempengaruhi focus kerja, sehingga tetap perlu menjaga kondisi yang kondusif. Bekerja secara fleksibel dapat membuat kondisi fisik dan mental menjadi lebih baik, sebagaimana diungkapkan L:

“...mungkin dalam bekerja di rumah ada hal tertentu yang ya mungkin merasa nyaman merasa enak karena ndak usah pergi ke kantor maksudnya cukup dari rumah saja juga sudah bisa selesai...”

Sikap terhadap Perubahan

Namun demikian, dengan perubahan pola fleksibel ini, memiliki dampak terhadap waktu kerja serta bentuk interaksi yaitu harus selalu siap untuk memberikan respon jika diminta oleh atasan. Hal tersebut terkadang memberatkan karena komunikasi dilakukan bukan di jam kerja bahkan di hari libur, sebagaimana yang disampaikan H:

“...karena fleksibel ya jadi harus siap dihubungi kapan saja dan dimana saja pak”

“...cuman yaitu jadi benar-benar fleksibel harus Siap kapanpun dan dimanapun ...”

Selalu siap untuk dihubungi untuk suatu penugasan menjadi bentuk perubahan yang dialami dalam pola tugas fleksibel. Perubahan tersebut juga membentuk kebiasaan baru yaitu memberikan informasi tentang status, agar tidak terjadi kesalahpahaman. Perubahan kebiasaan dilakukan untuk menjaga hubungan dengan atasan, pegawai lain atau stakeholder. Hubungan yang dilakukan dengan pegawai atau pejabat lain menjadi perhatian karena dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan proses kerja fleksibel, perlu diperhatikan bagaimana bentuk interaksinya termasuk koordinasi yang dilakukan.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Perubahan dapat berhasil jika didukung dengan lingkungan yang sesuai dengan tujuan perubahannya, namun sebaliknya akan menjadi tantangan yang justru semakin menghambat kemajuan dari proses perubahan jika muncul factor-faktor yang menghambat. Sumber daya organisasi perlu diberikan pengaturan yang sesuai agar tujuan dari perubahan dapat diterima, dilaksanakan dan menghasilkan tujuan. Beberapa factor yang mendukung dan berpotensi menghambat perubahan pola tugas fleksibel di BPPK disajikan dari hasil wawancara yang telah dilaksanakan.

Faktor Pendukung

Hasil dari suatu perubahan akan dicapai dari berbagai berbagai faktor baik utama maupun pendukung yang menjadi sarana agar proses yang terjadi sesuai dengan rencana. Peran dari faktor pendukung dapat menentukan seberapa besar hasil dari perubahan atau secepat apa tujuan perubahan dapat diselesaikan. Pola tugas fleksibel perlu didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai termasuk dukungan sistem dan aplikasi yang digunakan dalam pelaksanaan tugas dan interaksi di dalamnya, sehingga setiap ada suatu kondisi tertentu yang membutuhkan penanganan dapat segera diselesaikan, sebagaimana penjelasan H: di bawah ini:

“... permasalahannya kita langsung lapor admin langsung kaya ada solusinya gitu dan itu 24 jam dan itu memang sangat membantu...”

Kesigapan dari unit yang memberikan dukungan termasuk dukungan teknis sangat penting agar kegiatan berjalan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. Disamping dukungan secara teknis dari unit yang menangani, tidak kalah penting adalah dukungan dari pimpinan jika terjadi suatu keadaan yang berpotensi kurang baik, sebagaimana disampaikan H: sebagai berikut:

“...selama ini atasan welcome sih kalau alasannya jelas dan memang kita benar-benar bisa dipercaya InsyaAllah dikasih aja dikasih kesempatan untuk melakukan kegiatan pribadi ...”

Dengan dukungan pimpinan secara penuh, pegawai akan dapat melaksanakan kewajibannya dengan lebih baik karena pimpinan tidak hanya memberikan penugasan namun memberikan perhatian atas suatu kebutuhan yang apabila tidak dilaksanakan dapat mengganggu sikap pegawai dimaksud terhadap keberadaannya di organisasi. Hal penting lainnya adalah dari diri pegawai itu sendiri, tanpa semangat dan motivasi serta komitmen terhadap tanggung jawab terhadap organisasi, keberhasilan dari tugas hanya sebatas menggugurkan kewajiban bahkan mungkin bisa kurang dari yang seharusnya. Peran pemimpin melihat berbagai situasi berbeda untuk menyusun strategi yang sesuai agar pelaksanaan tugas dijalankan para pegawai dengan lancar. Hal ini dilakukan oleh U: sebagai pemimpin sebagai berikut:

“...pimpinan e tentu akan e melihat mana yang kemudian menjadi prioritas atau lihat urgensinya seperti itu...”

Dukungan dari organisasi juga terwujud dengan dipenuhinya sarana yang memadai untuk melakukan tugas secara fleksibel, seperti disampaikan oleh H:

“...Alhamdulillah dari kantor dikasih ni laptop langsung bisa cepet kebuka ...”

Penyelesaian pekerjaan menjadi lebih lancar dan diselesaikan dalam waktu singkat tentunya didukung dengan perangkat yang baik, organisasi di BPPK telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan bagi pegawainya.

Faktor Penghambat

Tugas organisasi apapun dapat menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan perubahan, baik tantangan dari internal maupun eksternal organisasi. Berbagai tantangan tentunya bukan menjadi penghalang jika seluruh sumber daya manusia di organisasi dapat mengantisipasinya serta menyelesaikan dengan lebih cermat sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Salah satu faktor yang menghambat pelaksanaan tugas dari sisi internal adalah kondisi pegawai, diharapkan pegawai senantiasa siap untuk melaksanakan tugas, namun demikian tidak selamanya pegawai memiliki kesempatan selalu dalam kondisi prima, sebagaimana disampaikan oleh H:

“...kalau memang saya lagi kurang fit itu kalau di rumah itu bawaannya pengen tidur ...”

Kesehatan menjadi salah satu faktor dari pegawai yang mendukung keberhasilan, termasuk penyebab dari kurang primanya kondisi kesehatan karena faktor kelelahan saat menuju ke kantor., seperti diutarakan oleh H:

“...misal kita ke kantor setiap hari pun dengan kondisi jarak kantor yang jauh itu udah capek di perjalanan gitu sayang itu waktunya 2 jam 3 jam itu untuk bisa mengerjakan hal dirumah ...”

Hal penting lainnya yang dapat menghambat pelaksanaan tugas dengan fleksibel adalah kelancaran komunikasi, apalagi tidak terjadi pertemuan langsung. Hal ini diungkapkan oleh K:

“...beberapa kali mungkin kesalahan lah ya salah apa namanya miskom ya karena kan semuanya disampaikan mungkin lewat WA gitu Pak jadi semua jadi nggak disampaikan apa namanya lewat pertemuan langsung...”

Perlunya masing-masing pegawai untuk lebih memperhatikan komunikasi menjadi perhatian utama agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan lancar. Koordinasi dalam pelaksanaan tugas secara fleksibel dapat menjadi tantangan tersendiri yang membutuhkan komunikasi yang baik. Kebutuhan lainnya secara teknis adalah penggunaan sarana dan prasarana yang memadai menjadi faktor penentu lainnya dalam keberhasilan penugasan secara fleksibel. Diperlukan pemahaman bagi pegawai agar dalam penggunaan sarana dan prasarana sesuai dengan yang ditentukan dari pengembangnya.

Pembahasan

Penelitian ini telah memperoleh data tentang persepsi generasi muda BPPK terhadap pola tugas fleksibel Kementerian Keuangan. Pembahasan mengenai bagaimana para pegawai muda BPPK mempersepsikan kondisi yang terjadi sebagai tanggapan atas perubahan pola tugas yang fleksibel di Kementerian Keuangan. Penelitian ini menemukan empat hal yang menjadi tanggapan generasi muda di BPPK terhadap pola tugas fleksibel yaitu:

1. Bagaimana perubahan pola tugas yang terjadi di BPPK
2. Kedisiplinan generasi muda BPPK
3. Persepsi generasi muda BPPK terhadap pola tugas yang fleksibel
4. Faktor-faktor yang mendukung dan yang dapat menjadi penghambat pelaksanaan tugas fleksibel

Perubahan Pola Tugas di BPPK

Temuan pertama berkaitan dengan beberapa hal yang terjadi dalam pelaksanaan tugas menjadikan beberapa penyesuaian atas penyelesaian pekerjaan dari yang sebelumnya dilaksanakan. Pelaksanaan Tatanan Normal Baru (*The New Normal*) menjadi landasan menuju budaya kerja baru yang adaptif, kolaboratif dan *digital environment* dengan *cultural shifting* melalui *Flexible Working Arrangement* yang terdiri dari *Flexible Working Space* dan *Flexible Working Hour* serta *Activity Based Workplace*.

Faktor perubahan terjadi disebabkan karena kebutuhan dari internal organisasi serta memenuhi keinginan dari *stakeholder* serta tuntutan eksternal lainnya, antara lain perubahan proses tatap muka yang disesuaikan dengan menggunakan media karena adanya pandemic Covid-19. Beberapa perubahan terkait administrasi dapat ditemukan yaitu bagaimana presensi yang sebelumnya dilakukan di kantor, seiring perkembangan dan dipercepat dengan munculnya pandemi, berubah dengan menggunakan media yang dapat dilakukan dari tempat lain. Meskipun dilakukan di tempat di luar kantor, namun untuk memastikan keberadaan pegawai, dilakukan pengambilan gambar dan posisi dari pegawai pada saat bukan WFO. Penggunaan teknologi digital ini merupakan tindak lanjut dari keputusan pimpinan sebagaimana tercantum dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 91/KMK.01/2021 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan. Beberapa langkah yang dilakukan termasuk akselerasi transformasi digital Kementerian Keuangan yang dapat dilaksanakan antara lain rencana implementasi *Flexible Working Space* (FWS) yang semula tahun 2024 kemudian dipercepat menjadi tahun 2020. Fleksibilitas dalam melaksanakan pekerjaan dilaksanakan juga dengan pola *Work from Home* (WFH) pada saat puncak pandemi serta bentuk kombinasi WFO dan WFH pada saat kondisi sudah mulai membaik.

Perubahan proses presensi dipercepat dengan kondisi pandemi yang menyebabkan pegawai tidak melaksanakan tugas di kantor, sehingga

diperlukan dukungan teknologi yang dapat membantu proses administrasi kepegawaian. Penggunaan *gadget* sebagai sarana presensi menjadikan pola tugas saat WFH menjadi lebih tertib karena dapat diketahui pada saat pegawai berada di suatu lokasi untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan kehadiran pegawai Kementerian Keuangan. Pelaksanaan presensi yang dilakukan dengan menggunakan teknologi ini perlu didukung dengan kedisiplinan dari seluruh pegawai.

Bentuk perubahan lainnya adalah penggunaan aplikasi persuratan yang digunakan menggunakan Nadine. Penggunaan kertas sudah semakin diminimalkan sehingga terjadi penghematan, namun demikian juga mempercepat proses penyelesaian karena tidak harus dilakukan di kantor, dengan Nadine maka disposisi dan pengesahan atas suatu berkas tidak lagi terbatas di lokasi penugasan, namun dapat dilakukan kapanpun dan di manapun. Penggunaan Office Automation semula pengembangannya selama 200 hari menjadi realisasinya 14 hari.

Perubahan yang dikaitkan dengan tata letak atau ruang kerja yang lebih terbuka juga diterapkan di BPPK. Pegawai tidak lagi berada di ruang kerja khusus dan terpisah dengan rekan. Kondisi ini mempengaruhi pola kerja yaitu bentuk komunikasi dan koordinasi menjadi lebih intensif. Penelitian dari Blok, dkk, (2012) yang melakukan penelitian tentang fleksibilitas waktu dan cara kerja yang mempengaruhi perilaku kerja serta pengaruhnya terhadap bisnis. Hasil penelitian menunjukkan beberapa hal yang terjadi antara lain perubahan ruang kerja fisik dan penggunaan teknologi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.01/2021 tentang Hari dan Jam Kerja serta Penegakan Disiplin Berkaitan dengan Pembayaran Tunjangan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan menjadi landasan bagi pelaksanaan tugas dengan memperhatikan fleksibilitas waktu bekerja bagi pegawai.

Perubahan bentuk komunikasi sebagai sarana interaksi dan koordinasi, dengan pola fleksibel lebih banyak menggunakan media dengan dukungan teknologi. Kegiatan yang dilaksanakan secara tatap muka langsung sudah mulai berkurang, digantikan dengan menggunakan media online. Pola komunikasi yang berubah tentunya berpengaruh terhadap rasa kebersamaan dalam suatu tim. Kondisi ini menjadi tantangan agar seluruh anggota masih tetap memiliki ikatan/*engagement* terhadap unitnya. Kondisi lainnya yang menjadi perhatian adalah perlunya generasi muda BPPK sebagai pegawai untuk senantiasa meningkatkan motivasi dan lebih mandiri dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Tindakan yang dilakukan oleh generasi/pegawai muda BPPK sejalan dengan penelitian Manuti, dkk, (2018) tentang referensi generasi muda terhadap suatu pekerjaan. Individu dari generasi ini mencari pekerjaan yang bermakna dan yang memperkuat *self-efficacy* mereka. Kondisi tugas yang fleksibel menuntut pegawai muda BPPK

memiliki pengetahuan tentang berbagai hal termasuk penggunaan teknologi serta bagaimana mengatur waktu lebih baik lagi. Pengaturan waktu menjadi hal penting agar fokus dalam penyelesaian tugas tidak terganggu dengan kegiatan di luar tugas.

Kedisiplinan Generasi Muda BPPK

Pada penelitian ini ditemukan bahwa ketaatan terhadap pimpinan dan kepatuhan terhadap ketentuan organisasi dari pegawai muda BPPK dalam menjalankan tugas dengan pola yang fleksibel telah dilaksanakan. Kondisi ini menjadi bagian yang mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Pelaksanaan tugas yang lebih mengedepankan bagaimana dalam proses penyelesaiannya untuk pencapaian hasil, disesuaikan dengan kondisi yang berbeda dari sebelumnya. Perubahannya yaitu antara lain dengan penugasan yang harus diselesaikan pada saat bersamaan. Namun demikian, generasi muda BPPK tetap dapat menyelesaikan penugasan dari pimpinan. Hal ini sesuai dengan pengertian disiplin itu sendiri bagi PNS sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dinyatakan bahwa disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Berdasarkan dari ketentuan dimaksud, generasi muda BPPK senantiasa menjalankan perintah dari atasan dengan kondisi yang cukup menantang yaitu beberapa kali mendapatkan perintah untuk menyelesaikan tugas, sementara saat itu sedang menyelesaikan tugas lain. Ketaatan dan ketekunan generasi muda dalam menyelesaikan penugasan dari atasan merupakan bentuk disiplin sebagaimana pendapat dari Morgan (1999). Generasi muda BPPK dalam menentukan prioritas penugasan manakah yang akan diselesaikan terlebih dahulu menyampaikan kondisi penugasan saat itu kepada atasan, jika atasan menentukan lain, generasi muda BPPK tentunya akan menaati apa yang sudah ditentukan pemimpinnya. Penyelesaian tugas juga membutuhkan ketekunan termasuk dalam mempersiapkan suatu penugasan apa saja yang akan menjadi bahan pembahasan serta mencatat segala hasil pembahasan agar suatu saat dapat digunakan kembali atau oleh pegawai lain yang memiliki tanggung jawab terkait penugasan tersebut.

Disiplin “terdiri dari pengaturan perilaku manusia dengan maksud untuk mencapai tujuan yang direncanakan dan dikendalikan sehingga tercapai hasil kerja” (Torrington dan Hall, 1991). Hal ini juga ditemukan dari generasi muda BPPK yang mengatur bagaimana bekerja saat WFH atau di rumah. Generasi muda BPPK tetap memiliki tekad bahwa di manapun tempat kerja harus menyelesaikan penugasan yang menjadi tanggung jawabnya. Kebutuhan pribadi dan keluarga tidak mengganggu pelaksanaan tugas, dengan tetap mempertimbangkan kondisi apakah merupakan hal yang mendesak atau tidak, jika kebutuhan pribadi atau keluarga bersifat mendesak

akan disampaikan ke atasan untuk mendapatkan izin dan jika merupakan kebutuhan yang biasa maka akan dilakukan setelah kegiatan pekerjaan selesai atau di waktu libur. Berdasarkan hal tersebut maka fokus dalam penyelesaian tugas tidak terganggu oleh kebutuhan pribadi dan keluarga. Perubahan lainnya dengan pola fleksibel yaitu pelaksanaan tugas secara WFH, dengan kondisi seperti ini dimungkinkan hubungan dengan keluarga menjadi lebih baik, namun demikian fleksibilitas ini bukan menjadikan kegiatan penugasan organisasi menjadi kurang diperhatikan. Penugasan dari organisasi tetap menjadi prioritas untuk diselesaikan pada saat WFH.

Sebagaimana disampaikan responden dari wawancara bahwa dengan perubahan pola tugas yang fleksibel, pegawai muda BPPK tetap melaksanakan kewajiban dan menyelesaikan penugasan sebagai fokus untuk dikerjakan, walaupun saat bekerja fleksibel atau WFH dapat melakukan kegiatan lainnya. Hal ini sesuai dengan pengertian dari disiplin diri (*self-discipline*) dari APA yang mendefinisikan sebagai 1. pengendalian impuls dan keinginan seseorang, meninggalkan kepuasan langsung demi tujuan jangka panjang, 2. kepatuhan yang teguh pada aturan atau tindakan untuk mencapai tujuan seseorang, sedangkan Meadows menyatakan bahwa disiplin diri berarti menjalani hidup Anda dengan cara yang sulit dengan menolak godaan dan kepuasan instan, untuk menerima imbalan yang lebih besar dan lebih baik di masa depan. Kesempatan untuk melaksanakan kegiatan pribadi atau keluarga pada saat WFH tentunya dapat mengganggu pelaksanaan tugas kantor, namun demikian pegawai muda BPPK tetap mengedepankan tugas sebagai prioritas tindakannya khususnya pada saat jam kerja.

Penugasan pada saat pola fleksibel dapat menjadi lebih intensif sehingga diperlukan kesiapan terhadap tugas yang tiba-tiba diberikan, baik teknis maupun substantif. Bagi pegawai muda BPPK tentunya tidak menjadikan hal tersebut sebagai alasan untuk menolak. Bagaimanapun tugas pimpinan merupakan hal penting yang harus dilaksanakan, sehingga diperlukan kemampuan untuk membuat prioritas manakah yang akan diselesaikan terlebih dahulu. Beberapa kali terjadi dalam waktu bersamaan, tiba-tiba diperintahkan untuk mengerjakan tugas baru, sedangkan saat ini masih dalam proses penyelesaian tugas sebelumnya. Kondisi tersebut dapat disikapi dengan memberikan informasi kepada pimpinan tentang tugas yang masih dikerjakan sementara ada penugasan baru. Dengan demikian, pimpinan akan memberikan keputusan apakah yang harus dilaksanakan anggotanya. Kondisi pelaksanaan tugas pegawai/generasi muda BPPK sesuai dengan penelitian Bourne (2009) dalam Ludviga dan Sennikova (2016) yang mengungkapkan bahwa Generasi Y dapat beradaptasi dengan perubahan dan menganggapnya sebagai sesuatu yang normal.

Pada saat pegawai sedang menjalankan tugas secara fleksibel di rumah, ternyata membutuhkan waktu untuk kepentingan keluarga yang mendesak,

maka pegawai muda BPPK dapat menyampaikan kondisi tersebut kepada atasan, untuk minta izin agar dapat memenuhi kepentingan mendesak bagi keluarga. Pertimbangan dan putusan pimpinan tentu menjadi pegangan bagi pegawai, dan pimpinan dapat memahami kondisi yang sedang dialami oleh pegawai. Namun demikian, jika kebutuhan untuk melakukan kegiatan keluarga bukan kepentingan mendesak, pegawai muda BPPK dapat melaksanakannya setelah tugas dari pimpinan telah selesai atau dilakukan di luar jam kerja.

Persepsi Generasi Muda BPPK dalam Mendukung Pola Tugas yang Fleksibel

Penelitian ini mendapatkan data bahwa generasi muda BPPK memiliki tanggapan yang bersifat menerima dengan baik terhadap pola tugas fleksibel. Bagaimana seorang pegawai dapat bertanggung jawab terhadap kewajiban penugasannya merupakan bentuk pernyataan yang mendukung keberhasilan pelaksanaan pola tugas fleksibel. Sebagaimana pengertian persepsi yang merupakan sebuah hubungan antara apa pun yang dirasakan dan yang mempersepsikannya, di mana objek yang dirasakan menghasilkan pengalaman indrawi pada yang mempersepsikan. Teori persepsi tersebut dikenal sebagai teori persepsi kausal dan sebagian besar teori persepsi bersifat kausal (Audi, 2003).

Pelaksanaan tugas fleksibel memberikan suatu peluang apakah generasi muda BPPK dapat mengikuti dinamika dari pelaksanaan tugas. Tanggapan atas sebuah penugasan disikapi dengan bagaimana kontribusinya atas keberhasilan dari tugas tersebut. Hal ini terjadi berdasarkan pengalaman dan pengukuran atas kemampuan diri dalam melakukan suatu kegiatan. Menggunakan pendekatan realis (*realist approach*), yang dikembangkan oleh Bhaskar (1978) yaitu memperhatikan peristiwa dan proses yang berkaitan dengan hubungan sebab-akibat tersebut, suatu analisis tentang bagaimana beberapa peristiwa mempengaruhi orang lain. Generasi muda BPPK memberikan tanggapan berkaitan dengan pelaksanaan tugas fleksibel dihubungkan dengan keseimbangan antara kegiatan penugasan dan bagaimana mengelola kehidupan pribadi serta keluarga. Informasi yang diperoleh dari penelitian ini, keseimbangan tentunya menjadi bentuk kesadaran bagi informan bahwa ada bagian waktu tertentu yang digunakan untuk melaksanakan kewajiban penugasan sedangkan pada kesempatan lain menjadi pemenuhan kebutuhan pribadi dan keluarga. Jika generasi muda BPPK bertanggung jawab dengan tugasnya maka pada kesempatan yang sama akan berkurang interaksinya dengan keluarga. Hal penting adalah bagaimana pengaturan kedua sisi ini agar tidak menjadi beban tersendiri bagi generasi muda BPPK. Pada data yang lain diperoleh kondisi bahwa bekerja secara fleksibel baik di rumah maupun di kantor adalah sama. Hal ini

menunjukkan bahwa kesadaran akan tanggung jawab terhadap kepentingan penugasan menjadi bentuk persepsi sadar atas pola tugas yang fleksibel.

Sebagai pribadi, pegawai muda BPPK menerima pola tugas fleksibel yaitu kombinasi untuk bekerja secara WFH dan WFO. Kondisi ini merupakan hal positif yang membantu keseimbangan antara kewajiban melaksanakan tugas organisasi serta kebutuhan waktu untuk pribadi serta keluarga. Penciptaan rasa nyaman dapat dilakukan termasuk saat berada di rumah, dengan berbagai cara antara lain menciptakan ruang kerja yang mirip dengan di kantor. Keadaan yang lebih fleksibel dalam pengaturan kerja menyebabkan diri pegawai muda BPPK lebih dapat mengendalikan apa saja yang dikerjakan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian tentang otonomi pekerjaan yang akan memberikan karyawan milenial suatu kreatifitas dalam menyusun penjadwalan kerja, pengambilan keputusan, dan metode kerja, yang ditulis dari penelitian Yulianti dan Arifien (2019). Namun demikian, kebutuhan untuk melaksanakan tugas di kantor tetap diperlukan, disamping berkaitan langsung dengan tugas termasuk koordinasi, namun juga kebutuhan untuk bersosialisasi dengan rekan kerja tetap diperlukan. Pada posisi bekerja secara WFH, pegawai muda BPPK juga siap melaksanakan tugas dan berkomunikasi dengan pimpinan, sehingga antara bekerja di rumah dan di kantor tidak terlalu banyak berbeda.

Kerjasama penting untuk menjaga agar pelaksanaan tugas dengan pola fleksibel dapat berjalan dengan baik. Bentuk kerjasama yang dibangun bukan hanya dengan rekan kerja, stakeholder dan pimpinan, namun juga perlu dibangun kerjasama yang baik dengan anggota keluarga. Kerjasama yang dilakukan bersama rekan kerja, pimpinan dan stakeholder dapat membantu proses kerja yang dilakukan. Sedangkan kerjasama dengan keluarga, merupakan bentuk dukungan dari anggota keluarga, agar saat pegawai muda melaksanakan tugas, tidak mengalami gangguan khususnya saat dilaksanakan dengan WFH. Kerjasama yang dibangun dapat memperkuat disiplin dari pegawai muda BPPK yang senantiasa terjaga, dalam kondisi apapun dan di lokasi manapun, focus untuk menyelesaikan tugas yang diutamakan.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor Pendukung

Faktor pendukung yang ditemukan dalam penelitian ini merupakan keadaan yang dapat membantu kelancaran pelaksanaan tugas dengan pola fleksibel. Berdasarkan hasil penelitian dari Abrudan, dkk (2016) ditemukan bahwa perusahaan yang berusaha untuk mengarahkan perhatiannya kepada karyawan 'biasa', yang kemudian menjadi 'inovator luar biasa' jika mereka disediakan lingkungan dan sumber daya yang diperlukan. Faktor-faktor pendukung dapat berasal dari kebijakan organisasi maupun yang berasal dari generasi muda BPPK itu sendiri, terdiri dari:

- a. Dukungan Kebijakan Organisasi

Organisasi yang melakukan penyesuaian pola penugasan, menyediakan dukungan dengan pengaturan yang membantu proses kelancarannya. Pada pola tugas fleksibel, dukungan yang diberikan antara lain kebijakan lokasi pelaksanaan tugas yang dilaksanakan di BPPK yaitu adanya WFO dan WFH. Kebijakan yang mengkombinasikan antara bekerja di kantor dan di rumah membuat generasi muda sebagai pegawai BPPK merasa lebih nyaman dan memberikan kesempatan yang lebih baik untuk meningkatkan Kesehatan baik fisik maupun non fisik. Keberadaan pegawai di rumah bukan menjadikan kewajiban dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas berkurang, namun hal tersebut tetap menjadi prioritas bagi generasi muda BPPK untuk dilaksanakan agar tugas dari unit organisasi dapat berhasil.

b. Dukungan Sarana dan Prasarana

Pola tugas fleksibel yang dilakukan membutuhkan dukungan sarana dan prasarana yang memadai. Organisasi BPPK telah menyediakan bantuan untuk kebutuhan pelaksanaan tugas antara lain laptop dan juga bantuan finansial untuk penggantian biaya jaringan internet.

c. Kesigapan Unit Dukungan Teknis

Dukungan dari unit yang menyelenggarakan dukungan teknis juga menjadi hal penting, karena sebagian besar pekerjaan sudah dilakukan dengan aplikasi yang disediakan organisasi. Jika terjadi kendala, maka unit dukungan sangat berperan agar kondisi aplikasi serta jaringan yang digunakan menjadi normal kembali, sehingga pegawai BPPK dapat menyelesaikan kewajibannya.

d. Dukungan Pimpinan termasuk Jika Terjadi Kendala

Pada saat terjadi kendala, maka peran pemimpin menjadi sangat menentukan untuk mengambil keputusan yang akan digunakan. Hal ini terjadi apabila diantara pegawai belum mendapat suatu alternatif jalan keluar. Keputusan yang diberikan oleh pemimpin dapat menjadi jalan keluar jika terjadi kondisi yang menghambat. Sebagai contoh, seandainya ada pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugas karena sebab tertentu, maka pemimpin dapat memberikan wewenang pegawai lain untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

e. Semangat dan Komitmen Generasi Muda BPPK

Kondisi eksternal yang mendukung tanpa diimbangi dengan internal masing-masing pegawai juga tidak akan optimal dalam pelaksanaan tugas fleksibel. Tantangan yang dihadapi dalam pola tugas fleksibel adalah bagaimana diri sendiri tetap memiliki semangat dan komitmen yang kuat, di manapun lokasi bekerja, tetap focus untuk menjalankan kewajiban penugasan. Diperlukan disiplin diri yang kuat bahwa

walaupun sedang WFH, bukan berarti sedang menikmati waktu bersantai. Semangat dan komitmen ini dapat menjadi kuat dengan niat yang sungguh-sungguh bahwa waktu jam kerja adalah untuk menyelesaikan tugas.

f. Peran Pimpinan dalam Menyusun Strategi

Strategi yang dibuat oleh pemimpin membantu kelancaran tugas yang dilaksanakan oleh anggota timnya. Bagaimana pemimpin dapat memberikan penugasan yang lebih adil bagi anggotanya, menjadi salah satu strategi keberhasilan pola tugas fleksibel.

Faktor Penghambat

Faktor penghambat dapat muncul pada saat pelaksanaan kegiatan yang sudah dirancang sebelumnya, karena suatu kondisi. Tugas organisasi apapun dapat menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan perubahan, baik tantangan dari internal maupun eksternal organisasi. Berbagai tantangan tentunya bukan menjadi penghalang jika seluruh sumber daya manusia di organisasi dapat mengantisipasinya serta menyelesaikan dengan lebih cermat sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Salah satu faktor yang menghambat pelaksanaan tugas dari sisi internal adalah kondisi pegawai, diharapkan pegawai senantiasa siap untuk melaksanakan tugas, namun demikian tidak selamanya pegawai memiliki kesempatan selalu dalam kondisi prima. Pada kesempatan melaksanakan WFO, terkadang pegawai merasa lebih lelah, sehingga kualitas hasil pekerjaan dapat terpengaruh. Faktor lainnya yaitu bentuk komunikasi yang menyesuaikan dengan pola tugas fleksibel. Komunikasi pada saat ini banyak menggunakan media, sehingga interaksi dan koordinasi menjadi tantangan tersendiri. Perlunya masing-masing pegawai untuk lebih memperhatikan komunikasi menjadi perhatian utama agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan lancar. Koordinasi dalam pelaksanaan tugas secara fleksibel dapat menjadi tantangan tersendiri yang membutuhkan komunikasi yang baik.

Kebutuhan lainnya secara teknis adalah penggunaan sarana dan prasarana yang memadai menjadi faktor penentu lainnya dalam keberhasilan penugasan secara fleksibel. Diperlukan pemahaman bagi pegawai agar dalam penggunaan sarana dan prasarana sesuai dengan yang ditentukan dari pengembangnya. Pada saat pegawai menggunakan sarana dan prasarana yang baru, harus dipahami bagaimana penggunaannya termasuk suatu aplikasi baru sehingga perlu dipelajari terlebih dahulu, hal ini membutuhkan waktu yang dapat menghambat waktu penyelesaian. Ketergantungan dengan sarana dan prasarana juga menjadi suatu resiko terhambatnya pelaksanaan tugas khususnya saat terjadi gangguan.

Selanjutnya, hal penting yang perlu diperhatikan yaitu bagaimana cara pegawai dalam bekerja, terkadang ada pegawai yang memiliki perbedaan melaksanakan tugas sehingga terkadang dapat mengganggu penyelesaiannya,

apalagi jika tugas tersebut adalah sekuen, yang dihasilkan dari anggota tim masing-masing. Bagi pegawai yang baru dimutasi, perlu melakukan penyesuaian tentang penugasan baru yang kemungkinan berbeda dari sisi interaksi dan komunikasinya, termasuk jika sebelumnya bekerja dengan menggunakan sistem yang berbeda. Tantangan yang terjadi tersebut dapat diselesaikan dengan melakukan komunikasi dengan pegawai atau pimpinannya sehingga dapat diketahui tantangannya dan dibantu bagaimana mengatasi hal-hal yang menghambat terlaksananya penugasan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Persepsi kedisiplinan generasi muda BPPK dalam penelitian ini memberikan tanggapan yang positif dan dapat menerima pelaksanaan pola tugas fleksibel. Sikap pegawai dalam pelaksanaan tugas, menunjukkan bahwa dalam kondisi pola fleksibel, masih dapat menyelesaikan tanggung jawab penugasan dari pimpinan. Kendala yang dihadapi baik secara substantif maupun teknis dapat diatasi dengan kerjasama baik dengan atasan, rekan kerja serta dengan keluarganya. Keluarga memiliki peran yang dapat membantu keberhasilan pelaksanaan tugas generasi muda BPPK.
2. Dukungan dari semua pihak di organisasi dan penyelesaian tugas khususnya oleh generasi muda BPPK itu sendiri menjadi cerminan bahwa pola tugas fleksibel dapat dilaksanakan dengan penuh kedisiplinan, dalam rangka menyelesaikan tugasnya.

Saran

1. Pelaksanaan tugas fleksibel di BPPK telah berjalan yaitu dengan WFH dan WFO. Agar ke depannya lebih efektif, organisasi diharapkan untuk mempertimbangkan penerapan monitoring secara periodik melalui berbagai survei, sebagai evaluasi untuk mengetahui antara kebutuhan *stakeholder* untuk berinteraksi langsung (WFO) dibandingkan jika menggunakan teknologi untuk memfasilitasi kebutuhan interaksi tersebut (WFH). Sehingga, hal tersebut diharapkan dapat lebih memastikan organisasi BPPK dalam memutuskan kebijakan pola tugas fleksibel menjadi lebih baik.
2. Penelitian ini tentunya masih terdapat keterbatasan terkait dengan responden atau informan yang dapat mewakili lebih luas generasi muda BPPK. Penelitian lebih lanjut dapat dilaksanakan agar hasilnya menjadi lebih komprehensif.

Pustaka

- Abrudan, MM, Matei, M dan Roman,T. (2016). The young generation of employees and their attitude towards work – a comparison of three countries. *Current Science*, VOL. 111, NO. 6
- Alfred, R. Lateiner. 1983. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Terjemahan Imam Soedjono. Jakarta: Aksara Baru

Bagja, Waluya, (2009). *Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial di Masyarakat*. Jakarta: Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional

Audi, Robert. (2003). *Epistemology: A Contemporary Introduction to the Theory of Knowledge*. Routledge. New York and London

Ayres, L. (2008). *Semi-Structured Interview: The SAGE Encyclopedia of QUALITATIVE RESEARCH METHODS*. SAGE Publications, Inc.

Bittner, Z., Kehl, D., & Szűcs, K. (2013). *Tudománykommunikáció a Z generációnak*, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, Készült a TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016 - Tudománykommunikáció a Z generációnak projekt keretében. Retrieved May 16, 2016, from <http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok>.

Blok, M. M, dkk. (2012). *New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes?*. IOS Press

Bourne, B. B. (2009). *Phenomenological study of response to organisational change: Baby Boomers, Generation X, and Generation Y*: ProQuest Dissertations. University of Phoenix.

Boyd, Brandford B. (1984). *Management-Minded Supervision*. New York: Gregg Division McGraw-Hill Book Company.

Buahene, A. K. (2013). *Generation considerations to change management* [online], [cited 13 February 2016]. Available from internet: <http://www.ngenperformance.com/blog/hrtraining/change-management-reactions-to-change>

Budgol, Marek. (2018). *A Different Approach to Work Discipline Models. Manifestations and Methods of Behaviour Modification*. Palgrave Macmillan

Catt, Stephen E., and Donald S. Mille. (1985). *Supervisory Management and Communication*. Ithaca, NY: University Cornell.

Dill, K. (2015). *7 Things Employers Should Know About The Gen Z Workforce*, Forbes Magazin, 11.6. Retrieved March 16, 2016, from <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/print/>.

Durbák, I. (2013). *Miért nem érti egymást az X, Y és a Z generáció? (Vajon mekkora az X, Y és Z generációk közötti szakadék a munkaerőpiacon?* Retrieved November 12, 2014, from https://www.profession.hu/cikk/20131018/miert_nem_erti_egymast_az_x_y_es_a_z_generacio/3530.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russel, J. E. A., Gaby, S. H. (2000). *Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling*. Human Relations.

Elmore, T. (2014). *How Generation Z Differs from Generation Y*. Retrieved July 01, 2015, from <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>

- Giebels, E., dkk. (2016). The Critical Roles of Task Conflict and Job Autonomy in the Relationship Between Proactive Personalities and Innovative Employee Behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886316648774>
- Guffey, C J., and Marilyn, M. H. (2011). Effective Employee Discipline: A Case of the Internal Revenue Service. *Public Personnel Management* 30 (1): 111–127.
- Haimann, T, and Raymond L. H. (1997). *Supervision. Concepts and Practice of Management*. Chicago: South-Western Publishing.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., Bani, SM. N. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *International Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 9, Issue 1, 2014
- Kawulich, B. (2004). *Qualitative Data Analysis Techniques*. University of West Georgia.
- Krishnan, S. K., Bopaiah, S., Bajaj, D., & Prasad R. (2013). Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience. *NHRD Journal*. 10, 85-93.
- Liu, Y., Yin, X., Li, S., Zhou, X., Zhu, R., Zhang, F. (2021). The Relationship Between Employee's Status Perception and Organizational Citizenship Behaviors: A Psychological Path of Work Vitality. *Psychology Research and Behavior Management*
- Ludviga, I dan Sennikova, I. (2016). *Organisational Change: Generational Differences in Reaction and Commitment*. VGTU Press
- Mackay, J. S. (2004). The role perception questionnaire (RPQ): a tool for assessing undergraduate students' perceptions of the role of other professions. *Journal of Interprofessional Care*.
- Mannheim, Karl (1952). "The Problem of Generations". In Kecskemeti, Paul (ed.). *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works, Volume 5*. New York: Routledge. p. 276–322.
- Manuti, A, Curci, A, dan Heijden, Bvd. (2018). The meaning of working for young people: the case of the millennials. *International Journal of Training and Development* 22:4
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. Jossey-Bass. San Fransisco
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351–357.
- Morgan, G. (1999). *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN

- Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Raphelson, S. (2014). From GIs To Gen Z (Or Is It iGen?): How Generations Get Nicknames. NPR: Special Series, New Boom. Retrieved from <https://www.npr.org/2014/10/06/349316543/don-t-label-me-origins-of-generational-names -and-why-we-use-them>
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25- 41
- Schoen, Sterling H., and Douglas E. Durand. (1979). *Supervision. The Management of Organizational Resources*. New York: Prentice-Hall.
- Schäffer, B. (2012). *Ifjú titánok*. Budapest: Könyvműhely Kiadó.
- Schäffer, B. (2015). *A legifjabb titánok*. Hungary: Book Kiadó.
- Slamet, Y. (2011). *Metode Penelitian Sosial*. Surakarta : LPP UNS
- Strauss, W, and Howe, N. (1991). *Generations: The History Of America's Future, 1584 to 2069*. Quill William Morrow, New York
- Tari, A. (2011). *Z generáció*. Budapest: Tericum Kiadó Kft.
- Tongur, A. (2011). *Organizational Support ganizational Support, Organizational Citiz ganizational Citizenship Beha enship Behavior, And Perceived Performance Analysis Of Crime Scene Inv formance Analysis Of Crime Scene Investigation estigation Units Of Turkish National Police*. University of Central Florida Libraries.
- Torrington, D, and Laura, H. (1991). *Personnel Management. A New Approach*. New York: Prentice Hall.
- Yulianti, P dan Arifien, F, P. (2019). Innovative Behavior On Millenials: Antecedent Proactive Personality and Task Conflict with Moderating Job Autonomy. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol. 12 No. 2.

SINOPSIS
KAJIAN AKADEMIS

FAKTOR-FAKTOR YANG BERHUBUNGAN DENGAN
***EXECUTIVE PRESENCE* DALAM MEMBANGUN**
BUDAYA *COACHING* DI BPPK



Peneliti/Pengkaji I : Egrita Buntara
NIP : 197206091999031001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda / IV/c
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Peneliti/Pengkaji II : Herru Widiatmanti
NIP : 196702141993102001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda / IV/c
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSDIKLAT KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL

JAKARTA
2022

ABSTRAKSI

Tujuan utama dari kajian akademis adalah untuk mengetahui gambaran *Executive Presence* yang ada di BPPK dan mengetahui unsur-unsur *Executive Presence* apa saja yang diharapkan pegawai dalam membangun iklim kepercayaan untuk keberhasilan proses *Coaching* di BPPK. Kajian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui wawancara. Dalam melakukan wawancara informan ditentukan secara *purposive sampling* untuk menjaga triangulasi data. Ruang lingkup pada kajian ini dibatasi pada beberapa hal yaitu lokus penelitian di BPPK terhadap seluruh pegawai yang bertindak sebagai *coach* maupun *coachee* dengan periode waktu kajian tahun 2022. Batasan unsur yang diteliti berkisar tentang *Executive Presence* yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan terhadap bawahannya yang terdiri dari gravitas, komunikasi dan *appearance* serta unsur-unsur apa dalam *Executive Presence* yang diharapkan para pegawai kepada pemimpinnya dalam membangun iklim kepercayaan pegawai terhadap proses *Coaching* di BPPK terutama dalam proses *building rapport/intention*. Kajian ini menghasilkan tiga simpulan utama. Pertama, *Executive Presence* dalam *Coaching* di BPPK adalah sesuatu yang penting dan mendasar yang harus dimiliki pemimpin/*coach* dalam proses *coaching*, yang dapat menimbulkan *trust* dan rasa nyaman dalam proses *coaching*. Kedua, faktor-faktor yang berhubungan dengan *Executive Presence* dalam membangun *trust* di dalam *coaching* di BPPK meliputi tiga dimensi mulai yang terpenting adalah gravitas, selanjutnya adalah komunikasi dan yang terakhir adalah dimensi penampilan (*appearance*). Ketiga, unsur-unsur dari masing-masing komponen yaitu *Gravitas* adalah karakter yang lebih terbuka, mempunyai *image* dan reputasi/*track record* yang baik, tegas dalam mengambil keputusan disaat-saat genting, dan mempunyai kompetensi yang mumpuni dalam segala hal sehingga nyaman dalam berdiskusi; *Komunikasi* yaitu terbuka dan mau mendengar, mempunyai intra dan interpersonal komunikasi yang baik, komunikasi informal yang saling percaya, menggunakan bahasa yang tidak multitafsir dan bisa dipahami, dan selalu memotivasi dan memberdayakan. *Penampilan* yang elegan, selalu profesional dan santun dalam penampilan, dan sesuai dengan dinamika kegiatan.

Kata-kata Kunci: *executive presence*, gravitas, komunikasi, *appearance*

PENDAHULUAN

Penelitian dan referensi terkait *Executive Presence* masih sangat sedikit dan terbatas. Sylvia et al. (2012) pernah melakukan penelitian terkait dengan *executive presence* kepada 268 eksekutif senior yang berasal dari *private sector*. Penelitian serupa di *public sector* sejauh ini belum pernah dilakukan. Hal itu menumbuhkan minat untuk melakukan penelitian lebih dalam untuk memperoleh gambaran *executive presence* yang ada di sektor pemerintahan. Dari penelitian Sylvia et al. (2012) ada tiga dimensi universal

dari *Executive Presence* tersebut yaitu *Gravitas*, *Communication* dan *Appearance*. *Gravitas* mencirikan perilaku memancarkan kepercayaan diri, bertindak tegas, menunjukkan integritas, mendemonstrasikan kecerdasan emosional, menunjukkan reputasi dan memproyeksikan visi. Dimensi komunikasi mengidentifikasi kemampuan verbal dan nonverbal, keterampilan berbicara yang hebat, kemampuan untuk memimpin sebuah rapat dan kemampuan membaca audiens. Sementara dimensi penampilan merupakan filter di mana keterampilan komunikasi dan gravitas menjadi lebih jelas.

Sejalan dengan itu, Crittenden (2013) menyebutkan bahwa “[*Leadership*] presence is a key factor in a leader’s success. It helps others take you seriously, identify opportunities for you, believe what you say, and trust you to make good decisions. You must look and act the part”. *Executive presence* adalah kemampuan seseorang untuk menginspirasi kepercayaan kepada bawahannya. *Skill* ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin patut diikuti dan menjadi *role model* oleh semua orang. Kepercayaan dan wibawa yang pemimpin tunjukkan dapat menginspirasi bawahan serta rekan-rekan kerja, sehingga mereka percaya bahwa pemimpin tersebut mampu bekerja dan dapat diandalkan. *Executive presence* akan menentukan apakah pemimpin tersebut berhak untuk mendapatkan akses kepada peluang-peluang penting, seperti ide-ide terpendam dari para stafnya atau permasalahan yang mengganggu organisasi dari sumber informasi yang tepercaya.

Pentingnya melakukan penelitian tentang *executive presence* tersebut, berawal dari pengembangan budaya *coaching* sebagai salah satu metode pengembangan pegawai yang sedang marak dilakukan oleh instansi pemerintah. Apalagi akhir-akhir ini dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS dan implementasi dari Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, menuntut pelibatan atasan, bawahan dan rekan kerja dalam penilaian kinerja dan perilaku pegawai. Saat ini hampir semua institusi ramai membicarakan bagaimana membangun budaya *coaching* di dalam organisasinya. Karena dengan membudayakannya, maka organisasi akan mendapatkan kinerja yang baik dan citra positif, baik dari *stakeholder* maupun dari pegawai. Pada dasarnya terdapat berbagai hal yang menjadi aspek yang dapat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi salah satu pendekatannya melalui *coaching*.

Menurut *International Coaching Federation (ICF)*, definisi *coaching* adalah kesetaraan, sebagai bentuk kemitraan antara *coach* dan individu yang dijalin melalui proses kreatif dalam menginspirasi mereka untuk memaksimalkan potensi pribadi dan profesional dirinya. Proses *coaching* sendiri memiliki banyak model, namun apa pun model yang digunakan dalam

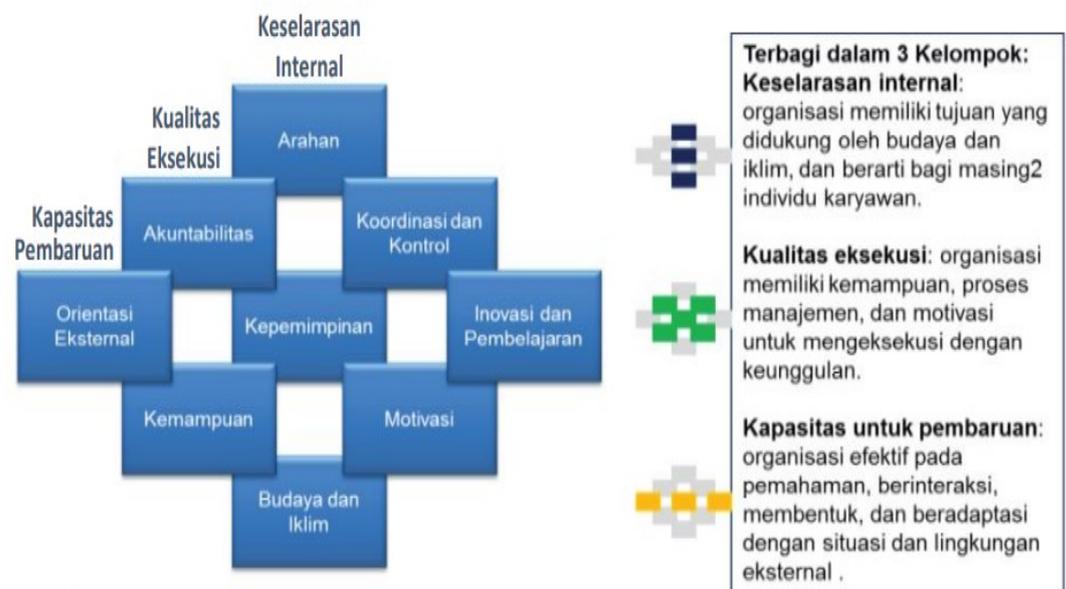
proses *coaching*, intinya adalah interaksi yang nyaman dan saling percaya. Salah satu yang dianggap cukup signifikan memiliki peran dalam meningkatkan peran *coaching* kepada pegawai pada suatu organisasi adalah kenyamanan dan tingkat kepercayaan pegawai. Dengan adanya kenyamanan, saling percaya atau kepercayaan antar pegawai dapat menumbuhkembangkan keterbukaan antar pegawai sehingga memicu munculnya kesediaan untuk berbagi masalah atau kendala yang dihadapi terutama hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan perannya sebagai pegawai dalam proses *coaching*. Selain itu, dengan adanya kepercayaan juga dapat menumbuhkan hubungan antar pegawai dan pimpinan sebagai sebuah tim kerja yang lebih dinamis dan mampu saling memahami perasaan sesama pegawai, kebutuhan, dan kemauan yang lebih baik. Hal ini tentu akan memberikan implikasi positif terhadap tingkat kerja sama antar pegawai, partisipasi aktif pegawai, dan kepekaan sosial antar sesama pegawai.

Jadi, dapat dipahami bahwa tingkat kepercayaan sesama pegawai terhadap pimpinan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sebagai salah satu komponen yang memengaruhi kualitas layanan *coaching* pada masing-masing institusi. Adanya kepercayaan antar sesama pegawai dapat menyamakan persepsi, gerak, dan langkah masing-masing pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Terlebih pada saat kondisi sekarang ini, ketika tingginya tuntutan *stakeholder*, adanya konflik kepentingan, dan berbagai peristiwa eksternal lainnya tampaknya terus-menerus memengaruhi rasa kepercayaan individu secara negatif di dalam organisasi tersebut. Sementara beberapa pemimpin telah belajar bagaimana menumbuhkan rasa percaya pengikutnya, tetapi tidak sedikit juga ada pemimpin yang terlalu sering bertindak yang justru mengurangi kepercayaan, berkontribusi pada apa yang sebelumnya disebut sebagai "defisit kepercayaan" yang berkembang di dunia saat ini (Crosby, 2016).

Di banyak organisasi saat ini, kepercayaan digantikan dengan gelombang skeptisisme dan sinisme yang terus tumbuh, dan erosi kepercayaan ini terjadi meskipun peran penting kepercayaan selalu dimainkan dalam menciptakan dan memelihara tatanan sosial organisasi sepanjang sejarah (Fiske dkk., 2002). Kepercayaan didefinisikan dalam literatur sebagai "kesediaan suatu pihak untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain" (Mayer et al., 1995), kepercayaan diakui sebagai perekat sosial yang mengkatalisasi dan memfasilitasi hubungan (Schoorman et al., 2007). Dalam sebuah organisasi, kepercayaan terhadap pemimpin telah terbukti secara positif memprediksi komitmen, motivasi, kinerja, dan perilaku anggotanya (Dirks & Ferrin, 2002).

Tingkat kepercayaan kepada pimpinan menunjukkan tingkat kesehatan organisasi. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu berkinerja tinggi dan *sustainable*. Sama dengan manusia, organisasi juga

perlu dilakukan *general check-up* secara rutin agar kondisinya selalu sehat, karena dengan organisasi yang sehat akan bisa memberikan performa yang baik. Kesehatan organisasi dilakukan untuk menyelaraskan kondisi internal, mengeksekusi strategi dan memperbaharui dirinya lebih cepat dari organisasi lain di bidangnya sehingga dapat mempertahankan kinerja yang tinggi dalam jangka panjang. Sejalan dengan hal tersebut, Kementerian Keuangan senantiasa melakukan usaha-usaha perbaikan, untuk memastikan bahwa segenap aspirasi *stakeholder* terpenuhi dan kinerja organisasi dapat senantiasa ditingkatkan. Pengukuran tingkat kesehatan organisasi di Kementerian Keuangan didasarkan pada teori kesehatan organisasi Keller dan Price (2011). Penelitian Keller dan Price (2011) menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi secara berkesinambungan, sebuah organisasi tidak cukup hanya memfokuskan kepada kinerja, namun harus secara aktif mengelola baik kinerja maupun kondisi kesehatannya. Keller dan Price (2011) menyatakan bahwa kesehatan organisasi dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) kelompok, 9 (sembilan) dimensi, dan 37 (tiga puluh tujuh) indikator praktik kesehatan organisasi. Dari kesembilan dimensi kesehatan organisasi, kepemimpinan (*leadership*) merupakan satu-satunya dimensi yang masuk ke dalam ketiga kluster kesehatan organisasi. Salah satu dari aspek dalam dimensi *leadership* adalah tingkat kepercayaan anggota kepada pemimpinnya.



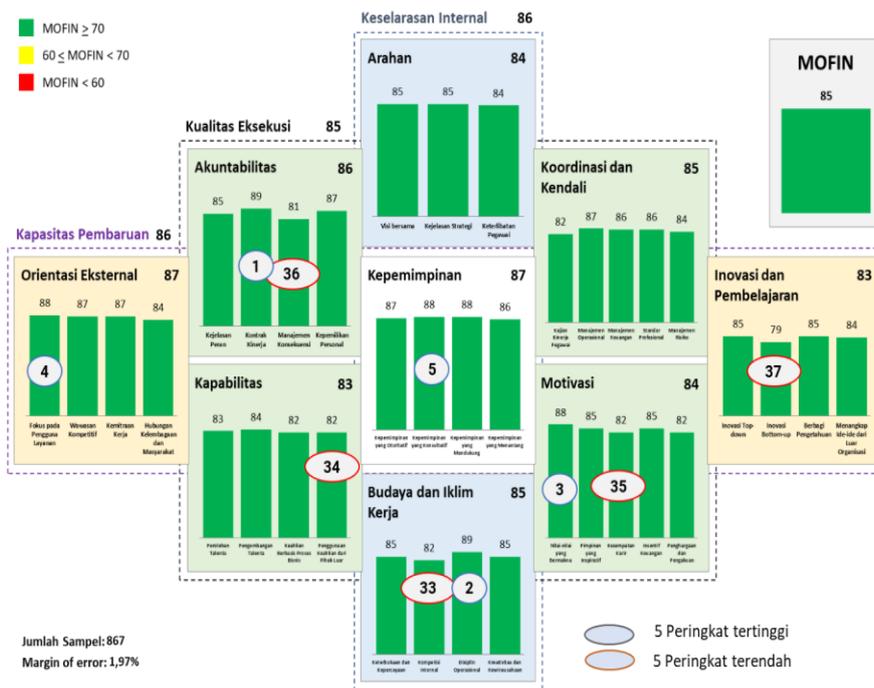
Sumber: Survei OHI Kemenkeu (2013)

Gambar 1. Tiga Kelompok Utama dan Sembilan Elemen Kesehatan Organisasi

Berdasarkan hasil survei tersebut, seperti nampak pada gambar 1.1 bahwa Kesehatan Organisasi di Kementerian Keuangan, untuk Kepemimpinan masuk kedalam Kelompok Utama ‘Keselarasan Internal’, dimana didefinisikan kepemimpinan adalah sejauh mana pimpinan organisasi menginspirasi aktivitas pegawai. Beberapa indikator dalam dimensi ini menekankan akan pentingnya hadir seorang pemimpin dalam membangun kepercayaan, seperti; Kepemimpinan yang konsultatif, yaitu kepemimpinan yang melibatkan dan memberdayakan pegawai melalui komunikasi, konsultasi, serta pendelegasian pekerjaan; Kepemimpinan yang mendukung, yaitu kepemimpinan yang dapat membangun lingkungan yang positif dengan ciri-ciri tim yang harmonis, saling mendukung, serta memberikan perhatian pada kesejahteraan pegawai; dan Kepemimpinan yang menantang, yaitu kepemimpinan yang dapat mendorong pegawai untuk berani menerima tugas atau target yang menantang, atau berani melakukan sesuatu “yang lebih”.

Pemberdayaan manusia tidak akan berjalan tanpa adanya pemimpin yang tepercaya dan menjadi *role model* yang dapat memengaruhi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Menteri Keuangan mengatakan pada acara pelantikan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Kementerian Keuangan pada Selasa (28/09/2021), agar para pejabat yang dilantik dapat selalu menjadi *role model* dan inspirasi bagi jajaran yang ada di bawahnya. “Jadilah pemimpin yang bisa memotivasi, jadilah pemimpin yang bisa memimpin dan mengelola kepercayaan baik dari atasan, dari institusi anda, dan terutama dari anak buah anda. Jangan khianati institusi kita. Sebagai pejabat kita semakin memahami apa yang kita lakukan merupakan hal yang sangat penting bagi masyarakat. Oleh karena itu, integritas dan profesionalitas adalah keharusan.” (Kemenkeu, 2021).

Dalam lingkup organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), berdasarkan Laporan Penilaian Kesehatan Organisasi BPPK Tahun 2021, yang menjadi rekomendasi tindak lanjut yaitu; Kepemimpinan merupakan salah satu isu yang paling sering dibicarakan oleh responden di lingkungan BPPK. Pada isu ini, komentar yang disampaikan mengerucut pada perlunya penguatan peran pimpinan sebagai *role model*. Hasil survei MOFIN tertera pada gambar 2 berikut ini.



Sumber: Survei MOFIN, diolah (2021)

Gambar 2. MOFIN BPPK tahun 2021

Meskipun menyadari pentingnya kepercayaan dan menjadi *role model* bagi sebuah kepemimpinan, kita hanya tahu sedikit tentang apa yang sebenarnya dapat dilakukan oleh para pemimpin di BPPK untuk menghasilkan kepercayaan sehingga dapat menjadi *role model*. Misalnya, jika para pemimpin merasa ada kurangnya kepercayaan di dalam unit kerja mereka terhadap kepemimpinannya, apa yang dapat mereka lakukan untuk membalikkannya? Alat apa yang dapat mereka gunakan untuk membantu menginspirasi kepercayaan di antara pengikut sehingga menjadi *role model* dalam organisasi mereka? Pertanyaan-pertanyaan tersebut memerlukan jawaban sehingga dapat menjadi acuan dalam menggiring harapan yang sebenarnya tentang pentingnya kepercayaan dan menjadi *role model* sebagai kehadiran seorang pemimpin (*executive presence*) di BPPK. Disamping itu organisasi saat ini dihadapkan pada suatu tantangan yang besar yaitu keberagaman para karyawan handal dan kompeten (*talent*). Keberagaman besar dan fenomenal yang sering kita dengar sebagai keberagaman generasi. Saat ini di tempat kerja terdapat tiga generasi yang bertemu dan saling berinteraksi yaitu generasi *baby boomers*, generasi X dan generasi Y (Cran, 2014). Bahkan di BPPK dan organisasi lainnya telah bergabung lagi satu generasi termuda yaitu generasi Z. Keberagaman ini tidak hanya berdasarkan gender, budaya, ras-suku, latar belakang pendidikan-ekonomi, agama, dan keterbatasan fisik. Dan pertemuan antar generasi di tempat kerja ini memiliki potensi konflik untuk dapat terjadi (Anantatmula & Shrivastav, 2012).

Untuk memperoleh gambaran yang jelas pentingnya kehadiran sosok pemimpin (*executive presence*) dalam menumbuhkan kenyamanan dan membangun rasa percaya pegawai, terutama dalam menghadapi keragaman generasi dan mendapatkan hasil optimal dari proses *coaching* yang dilakukan di BPPK, penelitian ini diberi judul “Faktor-faktor yang Berhubungan dengan *Executive Presence* dalam Membangun Budaya *Coaching* di BPPK”

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan permasalahan penelitian adalah:

1. Bagaimana gambaran *Executive Presence* yang ada di BPPK dalam proses *coaching* sebagai salah satu cara pengembangan pegawai?
2. Apa sajakah unsur-unsur *Executive Presence* yang diharapkan dalam membangun iklim kepercayaan untuk keberhasilan proses *Coaching*?

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian *Executive Presence*

Kemampuan menginspirasi dan menciptakan kepercayaan bawahan bahwa seorang pemimpin layak diikuti disebut dalam beberapa literasi tentang *leadership* dikenal dengan istilah *Executive Presence*. *Executive Presence* menentukan apakah seorang pemimpin memiliki akses ke semua peluang sekalipun pemimpin tersebut tidak berada di tempat tersebut, misalnya ide terbaru atau informasi terkini terkait peluang maupun permasalahan organisasi dan lain-lain. Apakah itu keputusan tentang peluang penting, promosi ke posisi penting, atau tugas untuk proyek yang profil tinggi, sementara pemimpin tersebut tidak berada di ruangan tersebut. *Executive presence* inilah yang membedakan apakah seorang pemimpin benar-benar baik secara autentik bukan kamufase. Tampilan luar yang terlihat meyakinkan saja tidak cukup menjadikan seseorang menjadi pemimpin yang baik. Pemimpin perlu menciptakan gaya kepemimpinan yang membuat anak buah terus bekerja dengan nyaman di bawah kepemimpinan mereka.

Bagaimana para pemimpin memberikan kepemimpinan yang berkesan? Kehadirannya dihormati secara universal dan dilaksanakan secara otentik; kehadiran, kemurnian, kepadatan, kelenturan, dan stabilitas dari waktu ke waktu, membawa nilai bagi yang lain? Bagaimana mereka mengembangkan *executive presence* yang tidak hanya menyenangkan tapi memuaskan? Mengembangkan standar “emas” dengan *executive presence* mengharuskan kita untuk berkembang "menjadi pemimpin yang hadir" (Crittenden, 2013).

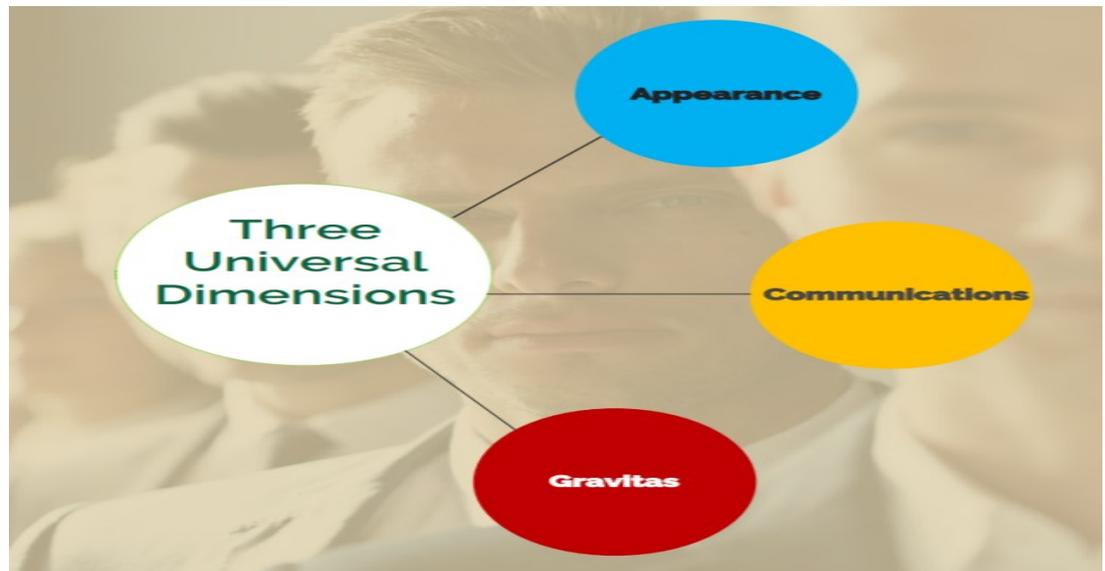
Membuat kesan pertama yang kuat sangat penting untuk kesuksesan profesional karena dampak yang mencolok mudah diingat. "Jejak" pertama tetap ada di benak orang lain, menjadikan pertemuan pertama sebagai basis potensial dari semua interaksi dan peluang di masa depan. Para peneliti di Princeton menemukan bahwa dalam satu detik, orang membuat penilaian

pada ciri-ciri kepribadian tertentu pada orang lain ketika melihat wajah mereka (Willis and Todorov, 2006). Bahkan lebih baik, penelitian neurokognitif terbaru menunjukkan bahwa divisi kedua cukup untuk membentuk penilaian berdasarkan suara saja. Dalam 500 milidetik atau setengah detik, pendengar membentuk penilaian tentang ciri-ciri kepribadian tertentu hanya dengan mendengar “halo” (McAleer, 2014).

McAleer, dkk. (2014) menyatakan bahwa berapa banyak penilaian yang diberikan kepada seseorang bahkan sebelum memperkenalkan nama diri. Namun, sekuat apa pun kesan pertama tidak dijamin bertahan lama. Penilaian yang terburu-buru mungkin tidak mengarah pada kesimpulan yang benar. Tentu saja, penilaian tentang karakteristik orang lain ini memengaruhi bagaimana dan dengan siapa seseorang berinteraksi secara sosial.

Kehadiran kepemimpinan bukan hanya pertemuan. Kesan yang dikumpulkan dari waktu ke waktu mengarah pada penilaian kehadiran abadi seorang pemimpin. Apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin dari waktu ke waktu berkontribusi pada kesan abadi yang dimiliki orang lain tentang pemimpin tersebut (Dagley & Gaskin, 2014).

Ada tiga dimensi universal tentang *executive presence* sebagaimana pada gambar 3 berikut ini.



Gambar 3. Pillars of Executive Presence (Sylvia, et al., 2012)

Executive Presence adalah prasyarat untuk sukses, apapun profesinya sepanjang dia seorang pemimpin maka dia membutuhkannya. Menurut Sylvia et al. (2012) ada tiga dimensi universal dari *Executive Presence* tersebut yaitu:

1. Gravitas adalah karakteristik inti, menurut 67 persen dari 268 eksekutif senior yang disurvei. Enam perilaku mencirikan gravitas; memancarkan kepercayaan diri, bertindak tegas, menunjukkan integritas,

mendemonstrasikan kecerdasan emosional, membakar reputasi, memproyeksikan visi.

2. Komunikasi, menurut 28 persen eksekutif senior, telegraf Anda adalah bahan kepemimpinan. Mereka mengidentifikasi kemampuan verbal dan nonverbal; keterampilan berbicara yang hebat, kemampuan untuk memimpin sebuah rapat, kemampuan membaca audiens.
3. Penampilan, sebagian besar penampilan sebagai filter di mana keterampilan komunikasi dan gravitas menjadi lebih jelas. Intinya untuk terlihat seperti seorang pemimpin adalah; perawatan yang baik dan daya tarik fisik.

Berikut adalah beberapa penjelasan dari berbagai dimensi dari variabel *Executive Presence* (Sylvia et al., 2012):

1. Dimensi Gravitas

Setiap pemimpin besar memiliki kesamaan. Mereka memiliki gravitas, artinya mereka memiliki bobot eksekutif, kehadiran yang dihormati dan ingin diikuti orang. Mereka juga perlu memiliki kemampuan dan kompetensi intelektual, tetapi tanpa gravitas, para eksekutif tidak dapat berjuang untuk memimpin.

Ada lima sifat yang dimiliki setiap orang yang memiliki gravitas, yaitu:

- a. Keyakinan
Bagaimana seorang pemimpin bisa tenang dalam krisis. Dengan penuh kepercayaan diri, dan memiliki ketenangan dalam menghadapi situasi krisis yang menekan.
- b. Ketegasan
Kemampuan mengambil keputusan dengan cepat dan efektif. Membuat keputusan yang sulit adalah apa yang kita harapkan dari pemimpin. Ini bukan tentang memberikan keputusan yang tepat, tetapi tentang membuat keputusan pada saat tidak ada orang lain di area tersebut yang memberikan gravitas, karena itu menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki keberanian, serta kepercayaan diri, untuk memaksakan arah dan mengambil tanggung jawab.
- c. Integritas dan keberanian untuk menyatakan
Adalah penegasan kuat dari pemimpin seperti keberanian. Semakin tinggi posisi pemimpin dalam suatu organisasi, semakin mengesankan ketika Anda menunjukkan bahwa Anda memiliki kekuatan untuk membagikan keyakinan Anda.
- d. Mendemonstrasikan kecerdasan emosional
Emotional Quotient (EQ) penting untuk membangun kepercayaan karena menunjukkannya mengartikan bahwa seseorang tidak hanya memiliki kesadaran diri tetapi juga kesadaran situasional. Sangat penting pada pekerjaan administratif, manajerial atau profesional untuk sebuah organisasi seperti keuangan dan hukum untuk menunjukkan bahwa

seorang pemimpin mampu membaca situasi, dan orang-orang di dalamnya dengan benar.

- e. Mengukur reputasi dengan benar
Reputasi memang mendahului seseorang. Baik akan memberikan gravitas atau membuat seseorang 'berdarah' karenanya. Mengelola *self-branding* pribadi hampir merupakan pekerjaan tersendiri sehingga seorang pemimpin harus proaktif dalam menegaskan siapa dirinya, apa yang diperjuangkan, dan bagaimana seorang pemimpin ingin dianggap. Saat ini reputasi tidak hanya berasal dari perbuatan dan tindakan yang dilihat secara langsung oleh orang lain; media sosial dan ponsel pintar berkontribusi dalam membentuk reputasi seseorang.
- f. Visi dan Karisma
Steve Job identik dengan kepemimpinan visioner dan inovasi karena setiap produk yang dihasilkan Apple selama masa jabatannya menunjukkan perhatian terhadap mesin dan lingkungan yang dirancang untuk mendukung pengalaman pelanggan yang menyenangkan. Kemampuannya dalam melakukan orasi di hadapan publik memunculkan kharisma yang berbeda dari orang lain.

2. Dimensi *Appearance*

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2015) penampilan adalah suatu proses, perbuatan atau cara menampilkan. Penampilan adalah bagaimana diri sendiri memandang dan memperlakukan diri, ketika orang lain menilai (Suyetty, 2006). Penampilan adalah segala proses kegiatan yang dilakukan seseorang untuk terlihat percaya diri dan menjadi pribadi menarik yang terpancar dari dalam diri seperti cara berkomunikasi yang baik, serta dari penampilan fisik yang selalu terjaga rapi. Penampilan diri merupakan hal terpenting dan kesan pertama penilaian orang lain. Menurut Rostamailis (2005) penampilan baik atau tidak dapat dinilai dari segi berikut ini:

- a. Sikap Mental dan Fisik, sikap mental seseorang tercermin dalam kepribadiannya. Kepribadian seseorang adalah sikap dan seluruh tingkah laku yang bersumber pada wataknya. Sikap dan tingkah laku ini dapat dipengaruhi oleh lingkungan dan masyarakat sekitarnya. Untuk dapat diterima oleh lingkungan hidupnya harus menyesuaikan diri dengan tata cara yang berlaku dalam lingkungan tersebut, sikap fisik, untuk menentukan sikap yang tepat, baik sikap duduk ataupun sikap berbicara, seseorang harus melatih diri dalam pergaulan dan ketersediaan untuk menghormati pendapat orang lain, tidak ragu-ragu mengakui kesalahan dan lain-lain.
- b. Kepribadian, kepribadian itu mempunyai nilai tersendiri yang lebih berisi dibandingkan dengan penampilan fisik. Pada umumnya, kepribadian akan bertambah matang dengan bertambahnya usia sehingga kepribadian akan mengambil alih fungsi dari daya tarik kecantikan atau ketampanan apalagi setelah seseorang tidak cantik atau tampan lagi. Kepribadian yang baik lebih dihargai dalam sebuah kepemimpinan dibandingkan penampilan fisik.
- c. Cara merawat dan merias diri, perawatan diri, untuk penampilan diri yang terpelihara perlu adanya pemeliharaan yang terus menerus terhadap

tubuh kita, misalnya kulit, muka (wajah), gigi, rambut, tangan dan kaki serta bentuk tubuh keseluruhannya. Merias diri, dalam merias diri perhatian kita bukan tertuju kepada *make up* saja, tetapi adalah keseluruhan baik itu cara menata rambut, cara berpakaian, memilih pelengkap pakaian itu sendiri agar penampilan kita jadi sempurna. Oleh sebab itu, merias diri berarti merias secara keseluruhan, mulai dari kepala sampai ke ujung kaki, dan harus dipikirkan kombinasi warna, waktu, warna kulit, bentuk tubuh, kesempatan dan sebagainya.

3. Dimensi *Communications*

Komunikasi sebagai sarana mengarahkan dan mengendalikan kegiatan, memahami tujuan organisasi, dan mempengaruhi orang-orang untuk meyakini bahwa tujuan organisasi di masa depan merupakan hal yang berharga untuk diperjuangkan. Melalui komunikasi yang efektif, setiap orang di dalam organisasi akan memiliki pemahaman dan perspektif yang sama dalam memahami visi dan misi organisasi di masa depan. Dalam komunikasi, pemimpin berperan sebagai: (1) *Information Processor* yang memfokuskan pada pengkomunikasian data-data, fakta, statistik, dan keputusan serta bertanggungjawab dalam mengarahkan dan kontrol melalui informasi yang disebarkannya; dan (2) *Communication Champion* yang mengkomunikasikan visi serta menyebarkan keyakinan-komitmen dan semangat bawahan.

Komunikasi dalam konteks *Executive Presence* memiliki karakteristik di bawah ini:

- a. Keterampilan berbicara yang unggul
- b. Kemampuan untuk memimpin sebuah rapat
- c. Ketegasan
- d. Kemampuan membaca pelanggan & atasan
- e. Selera humor & kemampuan bercanda
- f. Bahasa tubuh/postur yang tepat

Penelitian tentang *Executive Presence* sangat terbatas, sehingga dicari beberapa penelitian yang relevan dengan menggunakan beberapa variabel dari *Executive Presence*, seperti *communication* serta *gravitas* dan juga *leadership* secara umum. Dua penelitian terdahulu yang menjadi rujukan utama dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian kualitatif dari Soderberg dan Romney (2021), menunjukkan bahwa ada dua cara unik untuk menghasilkan kepercayaan dalam organisasi, yaitu (1) berkomunikasi dengan rendah hati, dan (2) berperilaku penuh kasih. Ketika para pemimpin berusaha untuk secara proaktif dan otentik memanfaatkan dan menerapkan ide-ide ini, kepercayaan kemungkinan akan meningkat. Dengan cara ini, para pemimpin dapat membangun kepercayaan dan membalikkan defisit kepercayaan yang mungkin ada dalam organisasi mereka.
2. Penelitian kuantitatif dari Yang, Kuria dan Gu (2020) juga meneliti hal yang sama menghasilkan kesimpulan; ketegasan, kejelasan, dan dukungan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kepercayaan, sedangkan agresivitas verbal memiliki efek buruk padanya. Kepercayaan berhubungan positif dengan keterikatan kerja bawahan dan berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah. Dimensi baru gaya komunikasi

pemimpin berkontribusi pada pemahaman yang lebih kaya tentang bagaimana para pemimpin dapat berkomunikasi dengan bawahan mereka untuk mempertahankan tim proyek yang bersemangat, berdedikasi, dan antusias. Ini juga berkontribusi pada literatur kepemimpinan dengan menyarankan bahwa kepercayaan adalah sarana di mana gaya komunikasi pemimpin memengaruhi hasil kerja dalam proyek.

B. Budaya *Coaching* dalam Organisasi

Dalam perusahaan dengan budaya *coaching* yang mantap, setiap karyawan selalu ingin berprestasi lebih baik lagi, dan siap memanfaatkan peluang yang muncul. Organisasi di mana *coaching* menjadi bagian sehari-hari dari situasi kerja, sudah membudaya secara progresif, pemimpin-anggota bisa membicarakan pekerjaan secara santai dengan target meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja. Organisasi dengan budaya *coaching* yang kuat menjunjung tinggi nilai-nilai potensi manusia, sehingga pembicaraan korektif di antara pemimpin dan anggota untuk memuaskan *stakeholder* internal dan eksternal, apapun bentuknya, diwarnai respek dan *trust* yang tinggi.

Hasil-hasil riset sebelumnya menunjukkan bahwa *coaching* secara profesional dapat memberikan manfaat yang luar biasa bagi pimpinan. Terdapat tiga alasan utama menurut Browde (2011), Evers et al. (2006) dan Kombakaran et al. (2008) mengapa *coaching* bagi pimpinan, efektif dalam mendorong peningkatan kinerja bawahan, yaitu:

1. *Coaching* menstimulasi munculnya kesadaran, ide, pemikiran, dan kreativitas dalam menemukan solusi kreatif dan inovatif bawahan.
2. *Coaching* menumbuhkan rasa percaya diri dan sikap positif karyawan.
3. *Coaching* memunculkan rasa memiliki (*sense of ownership*) yang tinggi terhadap ide, target kinerja strategi, dan taktik yang muncul dari dalam diri bawahan sendiri.

Selain tiga hal tersebut menurut Whitmore (2009) *coaching* mampu untuk meningkatkan unjuk kerja dan produktivitas bawahan, karena *coaching* mampu meningkatkan pembelajaran (*learning*), meningkatkan kualitas hidup, meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan, menumbuhkan tanggung jawab dan (*ownership and responsibility*). Studi meta-analisis Jones, Woods dan Guillaume (2016), *coaching* memiliki pengaruh positif terhadap *outcome* organisasi secara keseluruhan dan secara khusus mampu meningkatkan keterampilan karyawan, perasaan, dan hasil unjuk kerja individual.

Gillespie (2011) menyatakan bahwa walaupun gaya kepemimpinan manager atau pemimpin sebagai *coach* ini tidaklah mudah, namun merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling berdampak dalam pengembangan para *talent*, hal ini ditunjukkan oleh survei yang dilakukan kepada para manager di Singapura. Gaya kepemimpinan ini haruslah dilakukan oleh manajer, bahkan atasan langsung (*supervisor*) yaitu mereka haruslah memulai penerapan gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodir kreativitas para *talent* dari generasi Y untuk dapat berkembang lagi. Nampaknya usaha

menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodir kreativitas para *talent* dari generasi Y ini sudah mulai ditingkatkan di Asia dengan gaya kepemimpinan yang disebut *Coaching* (Gillespie, 2011).

Beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang dapat memperkaya rujukan dalam hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dari Mena, Yuea, dan Liu (2020) dengan metode kuantitatif, menghasilkan simpulan bahwa komunikasi kepemimpinan eksekutif karismatik selama perubahan secara positif memengaruhi kepercayaan organisasi karyawan, keterbukaan terhadap perubahan, dan dukungan perilaku untuk perubahan. Kepercayaan karyawan terhadap organisasi selama perubahan secara positif mempengaruhi keterbukaan karyawan terhadap perubahan, yang pada gilirannya berkontribusi pada dukungan perilaku karyawan untuk perubahan.
2. Penelitian Wang dan Hsieh (2013) dengan metode penelitian kuantitatif, menghasilkan kesimpulan konsistensi supervisor antara kata-kata dan tindakan serta persepsi moral mereka berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan, sedangkan hanya konsistensi supervisor antara kata-kata dan tindakan yang berhubungan positif dengan kepercayaan karyawan. Selain itu, kepercayaan karyawan terbukti berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan. Akhirnya, kepercayaan karyawan ditemukan memiliki efek mediasi parsial antara kepemimpinan otentik dan keterlibatan karyawan.
3. Penelitian Anantatmula dan Shrivastav (2012) menyatakan bahwa pada saat ini banyak organisasi dihadapkan pada suatu tantangan yang besar yaitu keberagaman para karyawan handal dan berkompoten (*talent*). Keberagaman ini tidak hanya berdasarkan gender, budaya, ras-suku, latar-belakang pendidikan- ekonomi, agama, dan keterbatasan fisik, tetapi keberagaman besar dan fenomenal yang sering kita dengar sebagai keberagaman generasi, saat ini di tempat kerja terdapat tiga generasi yang bertemu dan saling berinteraksi yaitu generasi *baby boomers*, generasi X dan generasi Y (Cran, 2014) dan pertemuan antar generasi di tempat kerja ini memiliki potensi konflik untuk dapat terjadi. Potensi konflik ini dapat terjadi karena terdapat perbedaan karakteristik dan kebutuhan diantara masing-masing generasi, seringkali para pimpinan dari generasi X merasa sulit untuk mengatur talent dari generasi Y, bahkan mereka seringkali menganggap generasi Y ini tidak sopan, karena generasi Y melihat atasannya sebagai “teman yang setara”.
4. Penelitian lainnya yang sejalan sebagaimana ditulis oleh Jalal (2012) yaitu mengelola para *talent* dari Generasi Y sangatlah penting karena pada tahun 2025, generasi Y akan mengambil alih 75% tenaga kerja. Weyland (2011) juga mengatakan bahwa agar dapat mengelola para talent dari generasi Y ini, maka pentinglah agar dapat memahami mereka, sehingga dapat memperlakukan, mengarahkan dan memimpin mereka sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan mereka.

C. Pengertian *Trust* dalam *Coaching*

Kepercayaan merupakan salah satu aspek yang mendapatkan perhatian dan banyak dibahas oleh para ahli manajemen, baik yang terdapat di dalam

referensi dasar manajemen maupun perilaku organisasi. Colquit et.al (2011) mendefinisikan kepercayaan sebagai *“trust is defined as the willingness to be a vulnerable to an authority’s actions and intentions”*. Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk menjadi rentan menerima otoritas atau tanggung jawab berdasarkan harapan positif dari niat dan tindakan yang dipercayai. Sementara Robbins et.al (2011) menyatakan bahwa *“trust is a positive expectation that another will not-through words, action, or decision-act opportunistically”*.

Kepercayaan adalah harapan positif bahwa orang lain tidak akan berbuat oportunistik baik melalui perkataan, tindakan, maupun keputusan. Istilah oportunistik mengacu pada resiko dan kerawanan bawaan di dalam hubungan berbasis kepercayaan. Kepercayaan menjadi rawan di saat, misalnya membuka informasi pribadi atau berpegang teguh pada janji orang lain. Hal tersebut berarti bahwa jika kepercayaan luntur akan berdampak serius terhadap kinerja tim. Begitu pula sebaliknya jika sesama pegawai saling mempercayai maka mereka akan bersedia menanggung dampak dari tindakan yang diambil secara bersama-sama. Newstrom dan Davis (2002) mengemukakan bahwa *“trust is the capacity to depend on each other’s word and action”*.

Kepercayaan adalah kapasitas untuk bergantung pada setiap kata dan tindakan orang lain. Sementara itu, McShane dan Von Glinow (2010) juga berpendapat tentang kepercayaan sebagai sebuah harapan yang terjadi dalam dua arah bahwa: *Trust refers to positive expectation one person has toward another person in situations involving risk. A high level of trust occurs when others affect you in situations where you are at risk but you believe they will not harm you. Trust includes both your beliefs and conscious feeling about the relationship with other members.* Suatu kepercayaan memberi harapan positif seseorang terhadap orang lain pada situasi yang beresiko. Sebuah tingkat kepercayaan yang tinggi terjadi ketika orang lain mempengaruhi Anda dalam situasi yang beresiko tetapi Anda percaya bahwa mereka tidak akan membahayakan Anda.

Kepercayaan tersebut mencakup keyakinan dan perasaan sadar tentang hubungan dengan anggota lain. Daft (2008) pun mengemukakan bahwa *“trust is an essential element in effective leader-follower relationships because it inspires collaboration and commitment to common goals”*. Kepercayaan adalah elemen penting dalam efektivitas hubungan pemimpin dengan bawahan karena mengilhami kolaborasi dan komitmen untuk tujuan bersama. Robbins dan Coulter (2012) menjelaskan bahwa *“trust is defined as the belief in the integrity, character, and ability of a leader”*. Kepercayaan didefinisikan sebagai kepercayaan pada integritas, karakter, dan kemampuan seorang pemimpin.

Lebih lanjut Robbins dan Coulter (2012) menjelaskan bahwa dalam membangun kepercayaan ada lima dimensi yaitu integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*consistency*), kesetiaan (*loyalty*), dan keterbukaan (*openness*). Adapun maksud kelima hal tersebut adalah sebagai berikut:

1. Integritas (*integrity*) yaitu sifat jujur yang bermoral. Kejujuran adalah unsur yang menentukan dalam peristiwa komunikasi antar anggota. Hal ini dikarenakan kejujuran tidak saja menjadikan proses komunikasi menjadi efektif, tetapi juga mampu menciptakan pemahaman yang baik di antara komunikan dan komunikator. Pesan yang dilandasi kejujuran mengarahkan komunikasi terhindar dari distorsi. Apalagi jika momentum komunikasi itu terjadi dalam dunia pendidikan maka nilai kejujuran mutlak dipenuhi.
2. Kompetensi (*competence*) yaitu pengetahuan dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Kompetensi meliputi seluruh aspek penampilan kerja dan tidak hanya terbatas pada keterampilan-keterampilan kerja melainkan juga persyaratan melatih keterampilan-keterampilan tugas individual, mengelola sejumlah tugas yang berbeda, merespon ketidakteraturan dan mengatasinya dalam tugas-tugas rutin, serta mempertemukan tanggung jawab dengan harapan-harapan di lingkungan kerja, termasuk bekerja sama dengan yang lain.
3. Konsistensi (*consistency*) sifat teguh pada pendirian meskipun dalam situasi yang beresiko. Orang yang konsisten dapat diramalkan tingkah lakunya, tidak mudah berubah-ubah perilakunya, ucapannya, dan janjinya dapat dipercaya serta sesuai antara kata dan perbuatannya. Tidak konsistennya antara ucapan dan perbuatan, janji dan buktinya dapat mengurangi bahkan menghilangkan kepercayaan
4. Kesetiaan (*loyalty*) yaitu keinginan untuk selalu melindungi, menyelamatkan, mematuhi atau taat pada apa yang diinstruksikan, dan penuh pengabdian.
5. Keterbukaan atau transparansi (*openness*) merupakan kesediaan memberikan kepercayaan penuh dan kerelaan untuk berbagi ide-ide dan informasi secara bebas.

Sementara itu, Colquitt et.al (2011) mendasarkan kepercayaan pada tiga jenis faktor yang berbeda, yaitu *disposition-based*, *cognition-based*, dan *affective-based*. Adapun maksud dari ketiga dasar kepercayaan tersebut sebagai berikut:

1. *Disposition-based*, yang berarti bahwa karakter kepribadian yang cenderung untuk mempercayai orang lain. Kepercayaan tidak terlalu terkait dengan kewenangan tertentu dan lebih berkaitan dengan orang yang dapat dipercaya tersebut. Seorang yang dapat dipercaya cenderung memiliki harapan yang tinggi dalam hal bahwa kata-kata, janji, dan pernyataan individu dan kelompok dapat diandalkan. Beberapa berpendapat bahwa orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan yang tinggi merupakan semacam "*faith in human nature* (keyakinan manusia secara alamiah)". Pentingnya kecenderungan kepercayaan

merupakan hal yang paling jelas dalam interaksi dengan orang asing, dimana setiap penerimaan kerentanan akan menghasilkan "kepercayaan buta". Di satu sisi, orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan tinggi mungkin tertipu dengan mempercayai orang lain yang tidak layak. Di sisi lain, mereka yang rendah dalam kecenderungan kepercayaan mungkin dapat berakibat dengan tidak mempercayai seseorang yang sebenarnya layak menerima itu. Kedua situasi dapat tersebut dapat merusak kinerja organisasi.

2. *Cognition-based*, merupakan kepercayaan yang didasarkan pada penilaian rasional. Faktor pembentuk kepercayaan ini membimbing orang yang dapat dipercaya ketika belum memiliki data tentang kewenangan tertentu dengan melihat rekam jejak seseorang yang mempercayainya. Rekam jejak tersebut dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu kemampuan, kebajikan, dan integritas. Kemampuan didefinisikan sebagai kompetensi keterampilan, dan bidang keahlian yang memungkinkan seorang menjadi sukses di beberapa hal tertentu. Kebajikan didefinisikan sebagai kepercayaan bahwa seseorang ingin berbuat baik untuk orang yang dapat dipercayai tersebut, terlepas dari motif egois atau keuntungan yang ingin diperoleh. Ketika pihak orang tersebut dianggap baik hati, itu berarti bahwa mereka peduli terhadap pegawai, prihatin tentang kesejahteraan mereka, dan memiliki loyalitas kepada mereka. Integritas didefinisikan sebagai persepsi bahwa seseorang menganut satu set nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianut oleh orang yang dapat dipercayai.
3. *Affective based*, yaitu faktor pembentuk kepercayaan yang tidak mendasarkan kepercayaan pada penilaian rasional melainkan berdasarkan perasaan (*feeling*).

Sementara itu, Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008) menjelaskan bahwa "*managers who develop a climate of trust will find that following up on each communication is less critical and that no loss in understanding will result among subordinates from a failure to follow up on each communication. This is because they have fostered high source credibility among subordinates*". Atasan yang membangun iklim saling percaya dalam organisasi yang dipimpinnya akan menemukan bahwa meningkatkan komunikasi dalam organisasi salah satunya dapat dilakukan dengan mendorong kepercayaan bersama.

Kepercayaan dapat memfasilitasi komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini dikarenakan hal tersebut dapat menjadi sumber kredibilitas pimpinan yang tinggi di mata bawahannya Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012) lebih lanjut memaparkan bahwa membangun sebuah tim, yang paling cukup dikenal yaitu berfokus untuk membantu anggota setiap unit yang berbeda untuk dapat bekerja sama dan bekerja lebih baik satu sama lain. Cara lainnya yang juga populer dalam membangun tim yaitu; meningkatkan keterampilan komunikasi, mengembangkan kepercayaan, mendorong umpan balik, dan menavigasi arah kebijakan kantor. Kepercayaan

juga merupakan salah satu unsur yang dipersyaratkan untuk membangun tim yang baik. Atasan harus percaya bahwa dengan waktu yang cukup pegawai akan mendukung perubahan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan pengembangan tim yang efektif. Pegawai harus percaya bahwa sesungguhnya pimpinan ingin mengetahui pendapatnya.

Ketidakpercayaan menimbulkan sikap yang sinis dalam pembangunan kerja tim dalam organisasi. Lyman (2012) juga mengatakan bahwa kepercayaan merupakan suatu hubungan emosional dan pikiran, karakteristik berdasarkan kemampuan untuk mengandalkan seseorang dengan cara yang akan bermanfaat bagi kebaikan dan kesejahteraan. Berdasarkan berbagai uraian di atas dapat disintesisakan kepercayaan merupakan harapan positif pegawai terhadap rekan kerja maupun kepada pimpinannya terkait dengan pelaksanaan tugasnya yang dapat dilihat dari adanya keyakinan, adanya anggapan positif, mengakui kemampuan, adanya hubungan sosial yang baik terhadap rekan kerjanya maupun kepada pimpinan, dan adanya kesempatan luas dalam bertindak.

Trust sangat penting dalam *Coaching*. Proses adalah siklus dalam melakukan *coaching*: ketika pertama kali *coach* bertemu dengan *coachee*, *coach* harus dapat membangun hubungan yang baik (*build rapport & safety*), membuat *coachee* merasa nyaman dan aman, bahwa proses *coaching* ini bersifat *confidential*, hanya antara *coach* dan *coachee* serta materi rahasia, sehingga proses komunikasi dapat berjalan dengan terbuka dan positif. Pada tahap pertama *Build Rapport and Safety*, *coach* memberi kesempatan *coachee* untuk mengungkapkan semua keresahan dalam batinnya yang menjadi problem dan berdampak pada pekerjaannya.

D. Proses Coaching

Seorang pemimpin atau *leader*, memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan tim. Terdapat banyak variasi metode pengembangan yang bisa digunakan, salah satunya adalah *Coaching*. *Coaching* adalah salah satu bentuk intervensi pengembangan yang memungkinkan individu dapat menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan besar yang ada di lingkungan kerja. *Coaching* sering digunakan dalam pengelolaan organisasi, terutama untuk meningkatkan pembelajaran, pengembangan diri, dan kinerja pegawai. Meskipun penting, kadang masih ada permasalahan dalam penerapan proses *coaching* dalam sebuah organisasi. Kebanyakan beralasan bahwa setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda satu sama lain. Sehingga, menempatkan proses *coaching* dengan tepat sangat dibutuhkan. Dalam prosesnya, *coaching* membangun kemitraan kreatif dengan *coachee* (individu yang di-*coaching*) dan bertujuan untuk mendesain dan mengimplementasikan perubahan yang spesifik dan bermakna dalam

kehidupan pribadi dan profesional. Jadi, sebenarnya proses ini bisa *fit in* dalam semua organisasi.

Definisi *coaching* adalah proses ketika seorang *coach* membantu seseorang untuk mencapai sebuah tujuan/*goal* yang sudah ditentukan sebelumnya. Di sini kata kuncinya adalah mencapai *goal*. Seorang *coach* akan berfungsi sebagai partner profesional untuk memastikan seseorang dapat menjalankan hal-hal yang akan dilakukan. Menurut definisi *International Coaching Federation (ICF)*, *coaching* sebagai bentuk kemitraan dengan klien dalam proses pemikiran yang memprovokasi dan kreatif dalam menginspirasi mereka untuk memaksimalkan potensi pribadi dan profesional mereka. *Coaching* membuka kunci dari potensi seseorang untuk memaksimalkan performanya. Hal tersebut membantu mereka untuk belajar melalui proses *coaching* bukan dengan mengajarkan mereka (Whitmore, 2009). Menurut Bresser dan Wilson dalam Kaswan (2012) *coaching* merupakan kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya, membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya. Inti dari *coaching* adalah memberdayakan orang dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi, dan perbaikan kinerja. Dapat kita simpulkan bahwa dari beberapa pemikiran ahli mengenai definisi *coaching* diatas adalah proses pendampingan atau percakapan yang memiliki makna untuk mendorong atau memprovokasi pemikiran dan ide kreatif untuk memaksimalkan potensi baik individu maupun profesional menuju tujuan yang diinginkan.

Dalam hal ini, jika seorang pemimpin merasa terdapat beberapa anak buah/tim yang perlu diberikan *coaching* untuk mencapai target atau *goals* yang sudah ditetapkan, tentunya dia harus mempelajari dan mencoba untuk menjadi *a good coach* yang cukup kompeten untuk tim mereka. Seorang *coach* yang murni melaksanakan proses *coaching* hanya akan bertanya dan menggali saja kepada klien atau *coachee*-nya. Dia bahkan sama sekali tidak memberikan saran atau masukan. Semua ide dan pemikiran berasal dari *coachee*-nya atau orang yang mengikuti proses *coaching*. *Coach* hanya membantu seseorang untuk berpikir, menimbulkan *insight* dan menstrukturkan pemikiran mereka. Kemudian setelah itu sebagai *coach* akan memastikan apakah timnya tersebut akan melakukan apa yang telah dia pikirkan dan katakan. Pada intinya, proses *coaching* akan berjalan dengan optimal, jika *coachee* atau *client* memiliki keinginan besar untuk mendapatkan hasil maksimal dari proses *coaching* tersebut. Karena pada dasarnya *coach* hanya memfasilitasi saja untuk menemukan jawaban yang dibutuhkan.

Terdapat tiga prinsip dasar dalam melakukan proses *coaching*. Pertama adalah seni bertanya, kedua adalah seni mendengarkan dan yang ketiga adalah seni menangkap kata kunci. Kita bahas terlebih dahulu yang

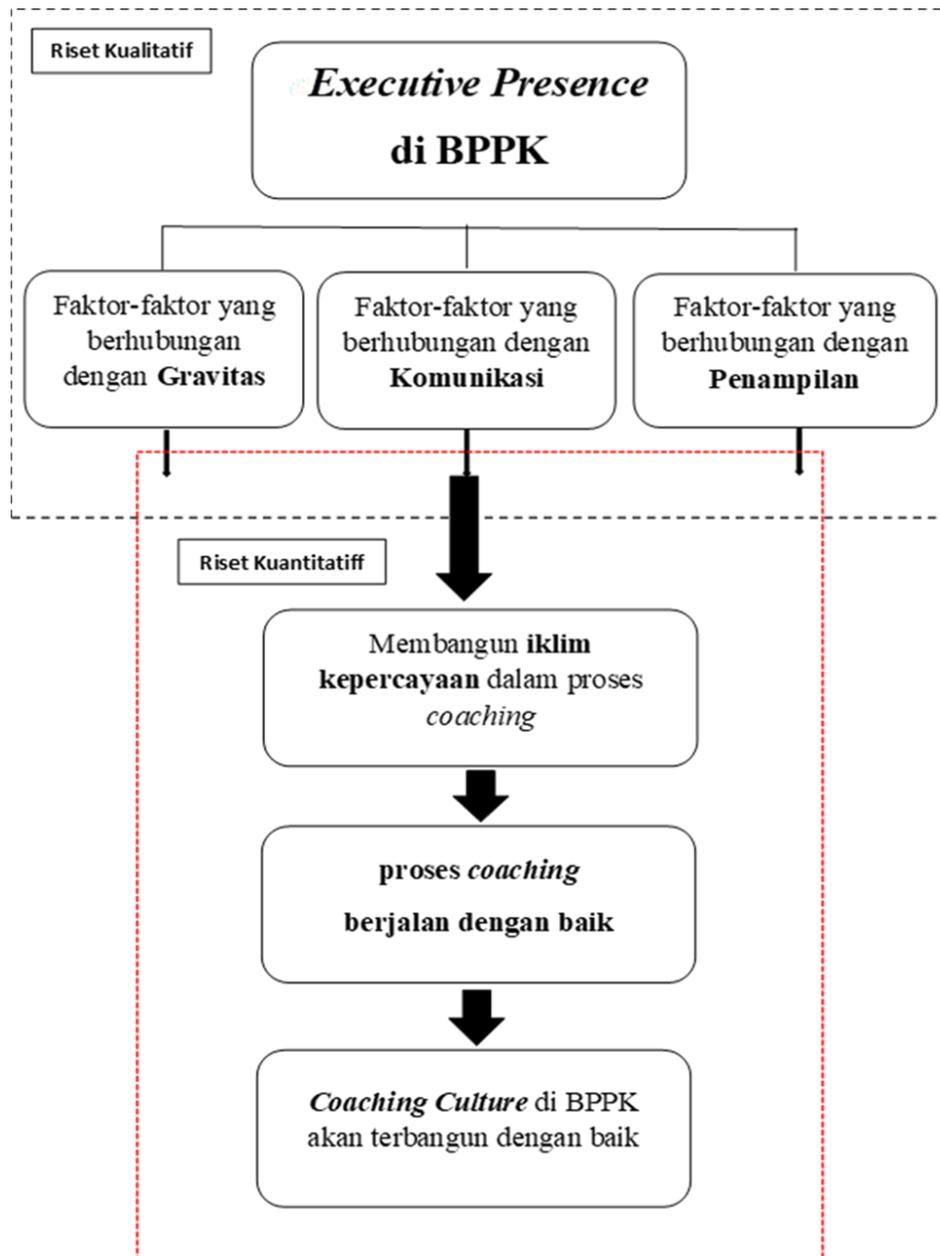
pertama, yaitu seni bertanya. Dalam proses *coaching*, porsi berbicara *coach* adalah 20% dan 80% untuk karyawan/*coachee*. Karena porsi berbicara tersebut maka *coach* harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan kemampuan spesifik dalam memberikan pertanyaan. Adapun kriteria pertanyaan yang berbobot adalah, pertama merupakan hasil mendengarkan, kedua bersifat terbuka (*open-questioning*), ketiga membantu karyawan mengamati dirinya, dan keempat dapat merangsang karyawan untuk merangkai ide. Prinsip dasar *coaching* adalah menggali kemampuan diri dari *coachee* dengan bertanya maka dari pertanyaan tersebut *coach* membantu melakukan pengamatan terhadap masalah yang ujungnya menimbulkan kesadaran diri untuk melakukan perubahan.

Prinsip dasar *coaching* yang kedua adalah seni mendengarkan. Mendengarkan aktif adalah kata kunci dari proses *coaching*. Semua *leader* pasti tahu betapa sulitnya mendengarkan, lebih mudah untuk berbicara dibandingkan untuk menyimak. Maka syarat pertama untuk bisa mendengarkan adalah kesabaran. *Coach* harus mampu untuk mengontrol diri untuk tidak memotong pembicaraan, dan sabar untuk tidak memberikan solusi atas permasalahan yang sedang dibahas oleh *coach* dan *coachee*. Dalam mendengarkan, sebagai *coach* dituntut bukan hanya mendengar namun mendengarkan dan menyimak apa yang dijawab oleh *coachee*, sehingga *coach* dapat mencerna pesan si pembicara dengan baik dan benar.

Prinsip dasar *coaching* yang ketiga adalah seni menangkap kata kunci. Kata kunci bisa berarti satu kata atau gabungan beberapa kata/frase. Tujuan mengapa perlu memiliki ketrampilan tersebut agar bisa memahami isi cerita untuk kemudian mengajukan pertanyaan lebih lanjut yang memiliki korelasi dengan apa yang disampaikan oleh *coachee*. Ciri-ciri kata kunci adalah sebagai berikut, pertama muncul berulang, lebih dari satu kali, kedua disampaikan dengan tiba-tiba berbeda: melambat, meninggi atau datar. Ketiga hal ini perlu saat melakukan proses *coaching*. Agar hasil dari *coaching* menjadi efektif dan optimal.

E. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan pada gambar 4 pada halaman berikut ini.



Gambar 4. Kerangka Alur Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: *Executive presence* dapat mempunyai pengaruh terhadap kepercayaan seorang pegawai. Semakin tinggi *Executive Presence* pemimpin semakin ia mampu membuat kenyamanan yang menumbuhkan kepercayaan pegawai dalam sebuah proses *Coaching* yang berhasil di organisasi. Penelitian ini menghasilkan gambaran positif berupa faktor-faktor apa sajakah yang akan membentuk *Executive Presence* yang ada di BPPK dan iklim kepercayaan yang diharapkan untuk keberhasilan proses *Coaching*.

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan studi kasus yang berorientasi pada eksplorasi penemuan dan penalaran induktif. Peneliti telah mengumpulkan dan menganalisis data berupa kata-kata (lisan maupun tulisan) dan perilaku manusia tanpa upaya mengkuantifikasikannya. Hal itu sejalan dengan pemikiran Lapan, Quartaroli dan Riemer (2012), penelitian ini menekankan secara lebih mendalam pada studi mengenai fenomena dari perspektif orang yang terlibat di dalam sistem.

Dalam penelitian ini, peneliti merupakan *key instrument* dalam mengumpulkan data, sehingga peneliti terjun sendiri kelapangan secara aktif (Gunawan, 2013). Dalam penelitian ini peneliti terlibat secara langsung dalam melakukan wawancara.

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif tersebut merupakan data primer yang diperoleh dari hasil wawancara langsung yang dilakukan terhadap pegawai BPPK (pelaksana, pengawas, administrator, pejabat Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama serta fungsional) yang berupa kata-kata maupun perbuatan yang dikumpulkan atau dicatat secara terstruktur.

C. Teknik Pengumpulan Data

1. Pengumpulan data

Dalam kajian ini dilakukan pengumpulan data dengan wawancara mendalam (*in depth interview*). Wawancara dilakukan kepada para narasumber yang terkait dengan penelitian ini baik secara langsung, melalui WA/email maupun *zoom meeting*. Ada sejumlah pertanyaan yang telah disiapkan sebagai pedoman, tetapi pertanyaan-pertanyaan tersebut tidak terperinci dan berbentuk pertanyaan terbuka (tidak ada alternatif jawaban) (Afrizal, 2014).

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah semi terstruktur yang dimulai dari isu yang mencakup dalam pedoman wawancara. Pedoman wawancara bukanlah jadwal seperti dalam penelitian kuantitatif. Sekuensi pertanyaan tidaklah sama pada tiap partisipan bergantung pada proses wawancara dan jawaban tiap individu. Namun pedoman wawancara telah menjamin peneliti dapat mengumpulkan jenis data yang sama dari partisipan (Rachmawati, 2007).

2. Cara Mendapatkan Informan Penelitian

Untuk bisa meyakinkan bahwa informan yang diwawancara cakap, maka pemilihan informan pada tahap awal adalah para peserta PJJ *Reshaping Leadership Culture* yang dilaksanakan pada akhir tahun 2021, yang terdiri dari Kepala-kepala Pusdiklat, Kepala-kepala Balai Diklat Keuangan, dan Widyaaiswara di lingkungan BPPK. Setelah itu informan dalam metode kualitatif berkembang terus (*snowball*) secara bertujuan (*purposive*) sampai data yang dikumpulkan dianggap memuaskan atau jenuh (*redundancy*) (Sugiyono, 2017). Jumlah informan yang diwawancara dalam penelitian ini sebanyak 12 (dua belas) orang karena informasi yang didapat telah jenuh dan *redundancy*.

3. Validitas, Dependabilitas dan Objektivitas Data

Dalam penelitian ini, peneliti selalu menjaga validitas, dependabilitas (reliabilitas) dan objektivitas data. Validitas data diusahakan melalui *informant review*. Sebelum data disajikan, didiskusikan terlebih dahulu dengan *informant* sebagai sumber datanya. Dengan demikian terjadi kesepahaman antara peneliti sebagai instrumen penganalisis data dan *informant* sebagai sumber datanya, sehingga bagian-bagian laporan yang disusun telah disetujui *informant*. Hal itu menunjukkan bahwa data yang ditemukan tidak diragukan keabsahannya, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai dasar pijakan dalam menarik simpulan penelitian (Nugrahani & Hum, 2014). Prosedur pengambilan sampel pada penelitian kualitatif dilakukan secara teoritis (*theoretical sampling*) atau dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*). Untuk itu, peneliti telah menyeleksi para informan yang akan diwawancarai.

Transferabilitas penelitian kualitatif tidak dapat dinilai sendiri oleh penelitiannya melainkan oleh para pembaca hasil penelitian tersebut. Jika pembaca memperoleh gambaran dan pemahaman jelas tentang laporan penelitian (konteks dan fokus penelitian), hasil penelitian itu dapat dikatakan memiliki transferabilitas tinggi (Morse, Barret, Mayan, Olson, & Spiers, 2002 dalam Bungin, 2003).

Dalam penelitian ini, peneliti telah memperhatikan dependabilitas yaitu istilah reliabilitas yang dikenal dalam penelitian kualitatif. Realibilitas data dalam penelitian kualitatif juga dapat diusahakan dengan membuat seoperasional mungkin langkah-langkah dalam penelitian (F Nugrahani & M Hum, 2014).

Untuk menjaga aspek dependabilitas peneliti melakukan diantaranya yaitu:

- a) Peneliti menyusun *data base* yang merupakan salah satu langkah penelitian dengan melakukan penyusunan bukti-bukti penelitian dalam segala bentuknya, meliputi hasil rekaman video zoom, audio hasil rekaman wawancara, transkrip wawancara, foto *screenshot* wawancara, dan deskripsi selama wawancara, untuk disimpan dalam kurun waktu tertentu agar sewaktu-waktu dapat ditelusuri kembali bila diperlukan untuk verifikasi.
- b) Peneliti untuk selalu berusaha dalam mengurangi adanya pemicu yang memungkinkan timbulnya bias. Cara agar tidak terjadi bias dalam penelitian ini, penulis menggunakan uraian rinci (*Thick Description*). Peneliti melakukan *peer review* dengan kolega peneliti, konsultasi dengan peneliti ahli dan pembimbing, atau melakukan konfirmasi data/informasi dengan cara mempresentasikan hasil penelitian pada seminar hasil penelitian untuk memperoleh berbagai masukan untuk kesempurnaan hasil temuan penelitian.

D. Metode Analisis Data

1. Tahap Analisis Data

Strategi analisis data yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Membuat catatan lapangan dari wawancara menjadi catatan yang tersusun rapi dan mendetail sebagai bahan analisis serta mengaitkan dengan referensi yang menjadi dasar kerangka berpikir dalam penelitian.

- b. Setelah melakukan wawancara peneliti membuat verbatim yaitu mentranskrip hasil rekaman wawancara dalam bentuk tulisan yang tersusun rapi.
- c. Data verbatim tersebut kemudian diolah sebagai data hasil wawancara, dengan mengikuti teori tiga tahap menurut Miles dan Hubberman dalam Afrizal (2014) sebagai berikut:
 - 1) Tahap kodifikasi.
Yaitu tahap pekodean data dengan cara menulis ulang catatan-catatan lapangan dan verbatim kemudian peneliti memilah informasi yang penting dan tidak penting (reduksi data). Tahap kodifikasi dilakukan dalam dua tahap yaitu mengelompokkan dalam 3 (tiga) katagori yaitu gravitas, komunikasi dan penampilan kemudian dikodifikasi lebih kecil menjadi unsur-unsur dari setiap kelompok/katagori tersebut.
 - 2) Tahap penyajian data.
Dalam penelitian ini, data yang digunakan bersifat teks (narasi). Peneliti mencari kaitan antara kode dan memasukkannya dalam suatu tema. Peneliti menggunakan matriks untuk menyajikan tema agar lebih efektif sebagaimana disarankan oleh Miles dan Hubberman dalam penyajian data (Afrizal, 2014).
 - 3) Tahap penarikan simpulan.
Dalam melakukan penarikan kesimpulan, peneliti menggunakan analisis isi. Analisis isi ditekankan pada bagaimana peneliti melihat keajegan isi komunikasi secara kualitatif, bagaimana memaknakan isi komunikasi, membaca simbol-simbol, memaknakan isi interaksi simbolis yang terjadi dalam komunikasi.

2. Langkah-langkah Analisis Data dalam Proses Penulisan Laporan

Peneliti menggunakan konsep emik dan etik. Konsep emik adalah laporan yang didasarkan dari sudut pandang subjek penelitian dan informan secara realitas. Konsep etik yaitu laporan yang dibangun oleh ahli untuk menjelaskan sesuatu yang telah disajikan di tinjauan pustaka, kemudian peneliti mengkaitkannya dengan hasil analisis data yang telah diperoleh dari penelitian ini. Peneliti menghubungkan temuan dengan hasil temuan peneliti lain dan mungkin juga dengan tesis-tesis atau generalisasi yang telah dibuat oleh ahli.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menjaga validitas, dependabilitas (reliabilitas) dan objektivitas data. Validitas data diusahakan melalui *informant review* sebagaimana telah dituangkan dalam metode penelitian. Sebelum data disajikan, didiskusikan terlebih dahulu dengan *informant* sebagai sumber datanya. Dengan demikian terjadi kesepahaman antara peneliti sebagai instrumen penganalisis data dan *informant* sebagai sumber datanya, sehingga bagian-bagian laporan yang disusun telah disetujui *informant*. Hal itu menunjukkan bahwa data yang ditemukan tidak diragukan keabsahannya, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai dasar pijakan dalam

menarik simpulan penelitian (Nugrahani & Hum, 2014).

Untuk menjaga kerahasiaan data, maka data nama, unit kerja dan jabatan penulis diberikan kode khusus secara acak yang hanya dicatat oleh peneliti sebagai data. Para informan memiliki pengalaman, kredibilitas dan kapabilitas dalam bidang tugasnya sehingga pernyataan-pernyataan yang disampaikan memiliki dasar dan tingkat akurasi yang tinggi serta cukup valid mewakili seluruh populasi. Tujuan pemberian kode informan adalah untuk menjamin kerahasiaan narasumber, menjaga objektivitas dan keandalan data dan mempermudah peneliti dalam mengolah data hasil wawancara.

Validitas data ditunjukkan melalui metode triangulasi data dengan mewawancarai dua pihak yang terkait dengan *Executive Presence* dalam membangun Budaya Coaching yaitu para pejabat dan *one-downnya* yang memperoleh dampak atas budaya *coaching*. Reliabilitas data juga ditunjukkan pada saat mengumpulkan data melalui wawancara. Wawancara dilakukan oleh dua orang peneliti secara bersama dengan menggunakan alat perekam suara dengan menggunakan panduan wawancara sehingga data yang diperoleh terjaga konsistensi dan keandalannya.

Tingkat dependabilitas yang tinggi pada penelitian kualitatif dapat diperoleh dengan melakukan suatu analisis data yang terstruktur dan berupaya untuk menginterpretasikan hasil penelitian dengan baik sehingga peneliti lain akan dapat membuat kesimpulan yang sama dalam menggunakan perspektif, data mentah, dan dokumen analisis penelitian yang sedang dilakukan (H.J Streubert & D.R. Carpenter, 2003).

Dalam penelitian ini, peneliti menjaga objektivitas dalam penelitian kualitatif. Objektivitas yang dimaksud lebih diartikan sebagai konsep transparansi, yaitu kesediaan peneliti mengungkapkan secara terbuka tentang proses dan elemen-elemen penelitiannya sehingga memungkinkan pihak lain/peneliti lain melakukan penelitian tentang hasil-hasil temuannya. Beberapa peneliti kualitatif lebih mengarahkan kriteria konfirmabilitas mereka dalam kerangka kebersamaan pandangan dan pendapat terhadap topik yang diteliti atau menitikberatkan pada pertanyaan sejauh mana dapat diperoleh persetujuan diantara beberapa peneliti mengenai aspek yang sedang dipelajari (T. Long & M. Johnson, 2000).

Pengumpulan data melalui wawancara terhadap 12 (dua belas) orang informan dilakukan dari tanggal 13 Juni 2022 sampai dengan tanggal 20 September 2022 secara langsung maupun melalui Zoom Meeting.

B. Profil Organisasi dan Gaya Kepemimpinan di BPPK

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001 adalah landasan hukum organisasi dengan nama sebelumnya BPLK berubah menjadi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Susunan Organisasi BPPK berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, yaitu: Sekretariat Badan, Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Pusdiklat Pajak, Pusdiklat Bea dan Cukai, Pusdiklat Keuangan Umum, Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan dan PKN STAN

Visi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan adalah menghasilkan SDM pengelola keuangan negara yang unggul dan beretika dalam rangka mendukung visi Kementerian Keuangan "Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif, dan Berkeadilan untuk Mendukung Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden: Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong".

Misi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan adalah mengelola pendidikan yang berkualitas tinggi dalam kerangka Kementerian Keuangan *Corporate University*, memperkuat pelatihan yang berdampak tinggi bagi SDM keuangan negara dalam kerangka Kementerian Keuangan *Corporate University*, mengembangkan program sertifikasi kompetensi keuangan negara yang berkualitas dan *fit for purposes*, mewujudkan manajemen pengetahuan keuangan negara yang andal dalam kerangka Kementerian Keuangan *Corporate University*, dan mengembangkan sistem tata kelola berbasis digital dan manajemen sumber daya yang optimal.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan Pasal 48 dijelaskan bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Adapun dalam pasal 49 Peraturan Presiden tersebut BPPK juga menyelenggarakan fungsi: penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara; pelaksanaan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara; pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi dan pemanfaatan hasil pendidikan di bidang keuangan negara; pelaksanaan administrasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan; dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) mempunyai tugas untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan keuangan negara. BPPK sendiri menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, model gaya kepemimpinan ini sangat efektif dan telah diterapkan diberbagai perusahaan internasional yang mengelola hubungan antar pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan beberapa faktor antara lain perhatian, komunikasi, kepercayaan, rasa hormat dan resiko. Menurut Keputusan Menteri Keuangan nomor 312/KMK.01/2011 Tanggal 12 September 2011 Tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, pada diktum menimbang disebutkan bahwa dalam rangka mewujudkan Kemenkeu sebagai institusi pemerintah terbaik, berkualitas, bermartabat, terpercaya, dihormati/disegani, mendukung peningkatan kinerja dan menjadi dasar atau pondasi yang kuat bagi institusi, pimpinan dan seluruh pegawai dalam mengabdikan, bekerja dan bersikap, Menkeu sebagai Top Leader perlu menetapkan nilai-nilai Kemenkeu yang wajib dimiliki dan diimplementasikan oleh pimpinan dan seluruh pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari, yakni Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan (Kementerian Keuangan, 2011).

C. Hasil Temuan Penelitian

Dari hasil wawancara dengan para informan yang dapat dicatat, peneliti memberikan kode atas jawaban dari 12 responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Hal tersebut dilakukan agar data yang diperoleh tidak bias antara pendapat narasumber dengan profil yang dikenali oleh peneliti. Penyajian hasil temuan dideskripsikan secara sistematis berdasarkan rumusan permasalahan dalam penelitian menghasilkan gambaran yang tepat dan mendalam tentang kehadiran sosok pemimpin (*executive presence*) dalam menumbuhkan kenyamanan dan membangun rasa percaya pegawai, terutama dalam menghadapi keragaman generasi dan mendapatkan hasil optimal dari proses *coaching* yang dilakukan di BPPK.

1. Implementasi *Executive presence* dari seorang pemimpin

Untuk menjawab pertanyaan penelitian bagaimana gambaran *Executive Presence* yang ada di BPPK dalam proses *coaching* sebagai salah satu cara pengembangan pegawai, peneliti menggali dari informan tentang beberapa hal yang mewakili definisi *executive presence* secara umum. Dari hasil wawancara dan data yang diperoleh selama penelitian sebagai berikut:

a. Gambaran *executive presence* menurut sudut pandang responden

Dari pertanyaan tentang seperti apakah gambaran *executive presence* dari pandangan para narasumber, peneliti setelah melakukan wawancara membuat verbatim yaitu mentranskrip hasil rekaman wawancara dalam bentuk tulisan yang tersusun rapi. Langkah selanjutnya dari koding tersebut, peneliti mengambil beberapa deskripsi tentang gambaran *executive presence* dari para informan yaitu: sesuatu yang sangat *basic*, hal penting yang mendasar, menimbulkan *trust* dan nyaman, *problem solver*, menjadi *Role Model*, komunikasi interpersonal yang baik, dapat diandalkan, dan *appearance/penampilan*.

Beberapa pendapat informan sebagai berikut:

“...Executive Presence itu adalah sesuatu yang sangat basic, yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin. Ketika kita berbicara executive presence berarti ada tiga hal; di mana yang mulai tampak dari luar appearance/penampilan kita, cara berbicara, gestur kita kemudian komunikasi berarti bagaimana kita berinteraksi, dan yang nggak kelihatan itu adalah gravitas kita yang itu hanya bisa dilihat ketika mengambil keputusan ketika kita melakukan sesuatu maka gravitas kita akan muncul di sana jadi pemahaman.”

“...wah...itu menurut saya paling mendasar, harus banget seorang pemimpin miliki. Ya...gimana ya, pemimpin itu kan harus bisa jadi contoh dan bisa jadi tempat terbaik bagi para pegawai untuk curhat. Jadi basic banget sih...”

“...kalau saya sih itu semua akan menimbulkan trust dan membuat nyaman. Saya pikir dari situlah menurut saya sih akan lebih mudah untuk kemudian melakukan diskusi, kemudian juga melakukan motivasi dan juga bahkan mungkin untuk mereka akan mengeluarkan kemampuan terbaik nya itu sendiri itu mungkin ya dari saya.”

“Saya nggak tahu definisinya ya, tapi kalau menurut saya coaching itu memerlukan orang yang memang dipandang bisa membantu menyelesaikan masalah coachenya, kalau itu namanya eksekutif presence ya monggo, tapi saya merasa kok nggak akan bisa membuat orang punya semangat dengan tujuan ke arah sana, kalau mereka merasa kayaknya orang ini nggak ngerti apa-apa terhadap masalah saya...”

“Poin pertama ketika atasan sebagai role model yang baik, apa yang disampaikan itu dia juga melaksanakan, ataupun kalau tidak melaksanakan dia tidak melakukan sesuatu yang kebalikannya. Poin keduanya, ketika orang nyaman, ada personalitynya, berarti itu kan terkait dengan bagaimana dia melakukan komunikasi. Komunikasi itu kan tidak hanya atasan ngomong, tapi bagaimana untuk dia bisa mendengarkan dengan baik, tidak ada judgement....Komunikasi itu berarti kan di kemampuan mendengar tidak hanya sekedar menyampaikan idenya tapi juga mendengarkan.”

“...penting, apalagi dia bisa melaksanakan sampai ke anak buah/tim. Berhubung dia ada dan dia bisa otomatis yang lain akan mengikuti dan itu sangat luar biasa”

“Elegan aja lah...rapi, bersih, berwibawa, kesan ramahnya nampak juga dari cara berpenampilannya...Iya kan?”

b. Seberapa penting executive presence di BPPK? (dari skala 1 sampai 10)

Menjawab pertanyaan peneliti tentang seberapa penting executive presence di BPPK dengan meminta informan memberikan skala dari 1 sampai dengan 10 diperoleh jawaban di angka 9 dan 10. Ada 1 orang yang menjawab lebih percaya pada proses. Beberapa deskripsi dari informan dirangkum sebagai berikut.

“...kalau menurut saya penting banget, kalau bisa kasih angka 10 ya 10. Kalau saya sebenarnya, tanpa ada Executive presence, ibaratnya lu cuma bisa ngomong doang, enggak bisa melakukan dan itu sebenarnya pijakan yang kuat bagi tim agar bisa bergerak sesuai dengan visi dan prinsip yang ada di pimpinan...”

“Menurut saya ini, artinya EP secara keseluruhan ya, menurut saya seharusnya 9 paling enggak.”

2. Unsur-unsur/karakteristik dari seorang pimpinan agar nyaman dalam berinteraksi di dalam proses coaching

Kemampuan menginspirasi dan menciptakan kepercayaan bawahan yang dalam beberapa literasi dikenal dengan istilah *Executive Presence*, menentukan apakah seorang pemimpin memiliki akses ke semua peluang sekalipun di dalam proses *coaching*. *Executive presence* inilah yang membedakan apakah seorang pemimpin benar-benar baik secara autentik bukan kamufase. Pemimpin perlu menciptakan gaya kepemimpinan yang

membuat anak buah terus bekerja dengan nyaman di bawah kepemimpinan mereka.

Dari pertanyaan peneliti kepada informan tentang unsur-unsur atau karakteristik apa saja dari seorang pemimpin di BPPK dalam proses coaching agar proses coaching dirasakan nyaman bagi *coachee*-nya. Jawabannya adalah Gravititas yang sangat kuat, komunikasi interpersonal yang baik, *appearance*-nya menarik, dan lingkungan budaya yang baik. Beberapa deskripsi dari informan sebagai berikut:

“...sebenarnya sih hampir sama ketiganya saling melengkapi, cuma kalau diharuskan dipaksa memilih mana yang harus duluan dan mana yang justru paling utama itu adalah di gravitas sebenarnya karena itu sebenarnya value yang utama yang harus dimiliki oleh pemimpin...”

“Kalau yang paling penting, saya pikir komunikasi, karena ini keterampilan utama sih, kita bisa mengenali diri kita sendiri, mengenali orang lain itu basic-nya interpersonal communication.... Jadi komunikasi itu penting, kalau penampilan mungkin relatif ya, itu juga bagian yang paling gampang untuk kemudian kita kelola gitu...”

“Kalau saya pribadi yang nomor satu justru ya harus kita perbaiki adalah lingkungannya dulu, artinya lingkungannya mungkin bagian dari kebiasaan dan budaya juga yang pasti adalah lingkungan kita berkomunikasi...”

3. Sikap atau faktor yang membuat *coachee* yakin dan percaya kepada *coach*-nya

Kehadiran kepemimpinan bukan hanya pertemuan. Kesan yang dikumpulkan dari waktu ke waktu mengarah pada penilaian kehadiran abadi seorang pemimpin. Akumulasi pertemuan ini seringkali berbuah keyakinan dan kepercayaan. Apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin dari waktu ke waktu berkontribusi pada kesan abadi yang dimiliki orang lain tentang pemimpin tersebut (Dagley & Gaskin, 2014).

Berikut gambaran tiga dimensi universal tentang *executive presence* yang dapat menumbuhkan rasa nyaman dan percaya.

a. Gravititas yang diharapkan dalam proses coaching

Dari hasil wawancara kepada para informan terhadap pertanyaan gravitas seperti apa yang dibutuhkan dalam proses coaching dikelompokkan gravitas dalam perspektif para informan sebagai berikut.

Koding	Informan	Deskripsi
Karakter lebih terbuka	Informan 1	Jadi yang utama justru di bagaimana kita memiliki karakter untuk lebih terbuka , bukan orang yang kemudian menjadi seorang pemimpin itu kecenderungan untuk menjadi lebih eksklusif lebih tertutup... Kemudian ingin mengatur orang itu jauh lebih kuat namun sebenarnya kalau dia memposisikan dirinya sebagai seorang coach tuntutannya bukan seperti itu tuntutannya justru kemudian dia jauh lebih bisa mendengar orang lain

		jauh lebih bisa terbuka dengan pemikiran dengan ide-ide dari orang lain dan itu yang mungkin menurut saya paling utama patokan untuk seorang coach. Trust itu kebangun bukan hanya terus tiba-tiba orang percaya kepada kita. Trust itu kebangun ketika kemudian dia melihat mendengar dan kemudian dia secara langsung berinteraksi dengan kita.
Image dan Reputasi	Informan 3	Jadi kalau saya itu, secara sederhana menerjemahkan gravitas itu, saya punya kemampuan tetap, merespon dengan baik kondisi-kondisi yang extra. Mungkin kondisi ekstra itu muncul dari jawaban yang tidak diharapkan gitu ya, muncul dari perilaku yang mungkin yang tidak disengaja gitu ya, tapi kan bisa saja menyulut kondisi yang nggak menyenangkan atau pada saat tertentu tiba-tiba dihadapkan pada sebuah pertanyaan sebuah diskusi yang kita harus jawab yang kita harus dipertanggungjawabkan kepada saat kita sendiri nggak siap gitu itu gravitas.
Kompetensi yang mumpuni	Informan 5	..tetap ya...pemimpin yang bisa dipercaya bawahannya adalah seseorang yang punya kompetensi yang bisa dibuktikan. Karena kompetensi itulah yang dilihat oleh staf kita. Dia akan lebih nyaman dan percaya jika orang yang diajak bicara itu ngerti, pernah melakukan, artinya dia memang kompeten , begitu...
	Informan 3	...kita harus punya modal dulu gitu ya, ngomong pada kondisi kepepet gitu ya, ya ibaratnya mungkin kemudian kemampuan kita mengendalikan diri untuk kemudian bisa merecall kembali pada situasi enggak biasa tadi untuk bisa menjelaskan dengan baik gitu...
Tegas dalam mengambil keputusan	Informan 12	Gravitas itu ya gini ya...saat pemimpin itu dihadapkan pada suatu kondisi yang dilematis misalnya...dia bisa tegas ambil keputusan, jadi para bawahannya itu pede juga untuk melakukan apa Tindakan selanjutnya...jadi nggak ngambang gitu...tegas lah pokoknya...cepat, tanggap, lugas begitu...

b. Cara berkomunikasi yang akan membuat coachee merasa nyaman

Dalam wawancara, peneliti juga menanyakan cara berkomunikasi yang seperti apa yang akan membuat coachee merasa nyaman dalam proses coaching yang berlangsung selama ini di BPPK, maka jawaban informan dapat dikodifikasi sebagai berikut.

Koding	Informan	Deskripsi
Terbuka dan mau mendengarkan	Informan 1	Nah ini yang mungkin menjadi tantangan sebenarnya bagi para pemimpin di kita, bagaimana kemudian kita yang dulu terbentuk dengan oleh pimpinan-pimpinan kita, jangkakan kebiasaan bicara, yang kalau di zaman dulu

		<p>saya punya bos nggak ngomong aja kita udah ngerti maunya apa. Sekarang nggak bisa artinya cara berkomunikasi nya berbeda sama sekali kan, ya mau enggak mau kita harus terbiasa untuk lebih banyak lagi kita terbuka kepada mereka, dan kita lebih memperlebar kuping kita supaya nggak terlalu cepat panas gitu ya, ketika kemudian mereka ngomong terbuka kita karena memang tuntutan nya sudah seperti itu dan tadi balik lagi saya lebih senang menggunakan kata-kata membuat mereka terlibat dalam proses bisnis kita, ketika mereka kita dengarkan, ketika kemudian pendapat mereka itu kita dengarkan gitu ya, secara tidak langsung mereka akan merasa terlibat proses apapun dalam pengambilan keputusan yang coba kita lakukan, rasa memiliki kepada organisasi rasa memiliki kepada tujuan organisasi itu juga secara tidak langsung akan melekat ke mereka, itulah mengapa menurut saya pendekatan coaching itu menjadi lebih pas dibandingkan pendekatan mentoring ...</p>
Intra dan interpersonal komunikasi baik	Informan 3	<p>...karena membutuhkan modal kreativitas kan membutuhkan modal kita untuk berbicara dengan confident, itu kan butuh apa? ya kemampuan komunikasi....</p> <p>...tapi begini dengan cacatan, maksudnya dalam hal ini komunikasi itu baik intra dan inter ya, bukan komunikasi sifatnya public speaking gitu bukan, tapi lebih ke tahapan mengenal diri sendiri mengenal orang lain bisa mungkin orang lain bisa berkerjasama dalam sebuah tim dan kemudian bisa memimpin tim begitu.</p>
Komunikasi informal yang saling percaya	Informan 5	<p>Nah komunikasi yang harus dibangun dalam hubungan informal, jadi begini nih, saya sharing aja, saya baru semakin terbuka bahwa bagaimana membuat kita saling percaya itu kalau kita bikin town hall meeting kita bikin acara yang resmi dan sebagainya formal di mana ada arahan Pimpinan dan sebagainya itu kayaknya ga bakalan bisa membangun se bagus apapun...</p>
	Informan 3	<p>....kesempatan untuk melakukan itu saya melihat sudah ada hasilnya lah dalam beberapa hari, karena sekarang komunikasi lebih fluid gitu. Diskusi lebih banyak, makanya di STAN itu sering kali apa yang harus kita siapkan mendadak tiba-tiba ada pemaparan pak Wamen dan sebagainya, saya lihat teman-teman sudah mulai punya rasa percaya diri untuk mendadak menyiapkan bahan kemudian disampaikan dan mereka tidak khawatir dimarahin atau merasa salah gitu karena kita membangun lingkungan yang saling percaya gitu. Saya percaya mereka menyediakan bahan terbaik, mereka percaya bahwa kalau mereka memberikan bahan ke saya</p>

		atau memberikan sesuatu ke saya, saya gak marah jadi ini gak mudah y. Mungkin ini aja ya kebetulan situasi dan kondisinya lagi pas aja, saya ga tahu kalau di tempat lain apakah bisa gitu.
Bahasa mudah dipahami	Informan 7	Kalau dalam bayangan saya, menggunakan bahasa yang tidak multitafsir dan bisa dipahami . Kasusny seperti ini, ada kalanya ketika seorang pimpinan/leader/atasan itu punya harapan, punya keinginan, tapi tidak tersampaikan karena bahasanya tidak nyambung. Jadi perintahnya atau arahannya, seperti; tidak saya nggak suka, jangan begini, jangan begini, yang seperti apa.....kalau menurut saya nggak nyambung apa yang diinginkan atasan, tidak nyambung dengan apa yang bawahan tangkap. Jadi di masalah koneksinya gitu ya, kemudian yang kedua kalau sekarang kan media komunikasi kan beragam, ya tidak hanya dengan di posisi resmi kemudian sekarang juga tidak bisa ketemu rutin maka akan media komunikasi dengan alat teknologi kan menjadi signifikan saat ini Ya dengan handphone WA atau sms menjadi solusi yang kekinian karena untuk diskusi surat dulu ada surat tulisan ditulis rinciannya apa sekarang dengan bahasa WA grup atau personal itu kan kadang-kadang juga menimbulkan double atau mispersepsi
Memotivasi dan memberdayakan	Informan 10	Komunikasinya, soalnya kan setelah mereka tahu latar belakang kita, tentunya dia ingin membuktikan gimana sih orang itu, jadi the way of deliver itu yang paling penting sih yang paling krusial. Ya deliver of idea, terus bagaimana men-direct coacheenya bagaimana memotivasi memberdayakan....

c. Faktor penampilan dari seorang pemimpin yang sangat menunjang kenyamanan dari *coachee* saat proses *coaching* berlangsung

Menjawab pertanyaan terkait faktor penampilan yang seperti apa dari seorang pemimpin yang sangat menunjang kenyamanan dari *coachee* saat proses *coaching* berlangsung, dikelompokkan dalam koding berikut ini.

Koding	Informan	Deskripsi
Elegan	Informan 1	...istilah yang paling pas itu kayak elegan gitu ya, bukan sesuatu yang penampilan yang mewah gitu, tapi orang karena kemudian dia bersih rapi gitu ya kemudian enak dilihat itu aja udah cukup. Kalau kita belajar itu kan nggak harus pakai bajunya yang bermerk atau kemudian kita penampilannya seperti apa, tapi kalau ketemu orang misalnya 10 orang gitu ya 8 dari 10 orang bilang kita udah enak dilihat kemudian diajak ngobrol kemudian diajak berkomunikasi gitu karena kalau enggak jadinya orang sudah kehilangan rasa gitu kita mau ketemu sama coachnya lah coachnya kok gini gitu ya gitu dah

		<p>image yang pertama yang dibangun itu buktinya sudah kita ajarkan disini...</p> <p>...Mestinya Kita bangun sebagai image awalnya dan itu membantu ibaratnya satu step untuk kemudian kita masuk untuk membangun kepercayaan bukan berarti dengan kemudian kalau kayak begitu terus kita orang nggak percaya sama kita tapi minimal kesan pertama itu membantu kita mempermudah kita untuk kemudian masuk ke step berikutnya.</p>
Profesional dan santun	Informan 2	<p>...Kalau saya sih sebetulnya hampir-hampir ideal ketika mungkin lebih kepada profesional ya sopan santun jadi pada tempatnya gitu kan nggak mungkin juga misalkan kita ada suatu event di mana event internasional kemudian kita pakai kaos gitu kan itu kan sesuatu yang kurang proporsional kecuali ya steve job model mark zukeberg kemudian elon musk kecuali semua tapi kaosnya 40 juta Tapi menurut saya sih proposional santun bersih gitu Ya maksudnya tapi itu semua kan memang Bajunya bagus tapi kata-katanya kan bikin sakit juga tampakkan Keluar apa yang keluar dari dalam gitu sesuatu yang dua sisi mata uang harus bareng-bareng itu sih menurut saya....</p>
Sesuai dengan dinamika kegiatan	Informan 10	<p>Iya paling enggak default lah, nggak perlu mewah, nggak perlu pakai aksesoris yang Wah banget, tapi paling engga rapih, tidak berlebihan. Kalau masalah appearance itu, kalau saya pribadi agak susah ngontrol, saya sering dimarahi, yang pasti enak dipandang lah.</p> <p>...Rapih bersih, kalau saya lebih cenderung bersih, sederhana, rapi, jadi nggak perlu pakai cincin, nggak perlu pakai jam tangan mewah, tapi rata-rata sih pimpinan di kita sudah oke appearance nya, kalau masalah fisik kita enggak bisa ke sana kan tapi appearance nya itu yang penting nyaman, enak.</p>

D. Pembahasan Temuan Hasil Penelitian

1. Gambaran *Executive Presence* di BPPK dalam pelaksanaan *Coaching*

Dari berbagai referensi dalam tinjauan pustaka, penelitian-penelitian terdahulu terkait kepercayaan kepada pimpinan banyak dilakukan di *private sector* yang berorientasi laba atau keuntungan bagi organisasi secara finansial. Pentingnya melakukan penelitian kualitatif di sektor pemerintahan dengan studi kasus pada Badan Pendidikan dan Keuangan (BPPK) menghasilkan gambaran yang tepat dan mendalam tentang kehadiran sosok pemimpin (*executive presence*) dalam menumbuhkan kenyamanan dan

membangun rasa percaya pegawai, terutama dalam menghadapi keragaman generasi dan mendapatkan hasil optimal dari proses coaching yang dilakukan. Apabila faktor-faktor ini diketahui akan membantu para pimpinan di BPPK untuk memberikan respon yang tepat sesuai harapan *coachee*. Selanjutnya setelah diperoleh faktor-faktor yang berhubungan dengan *executive presence*.

Executive presence dapat mempunyai pengaruh terhadap kepercayaan seorang pegawai. Semakin tinggi *Executive Presence* pemimpin semakin ia mampu membuat kenyamanan yang menumbuhkan kepercayaan pegawai dalam sebuah proses *Coaching* yang berhasil di organisasi. Penelitian ini menghasilkan gambaran positif berupa faktor-faktor apa sajakah yang akan membentuk *Executive Presence* yang ada di BPPK dan iklim kepercayaan yang diharapkan untuk keberhasilan proses *Coaching*.

Berdasarkan hasil penelitian, *Executive Presence* di BPPK adalah:

- a. Sesuatu yang penting dan mendasar yang harus dimiliki pemimpin/*coach* dalam proses *coaching*.
- b. *Executive Presence* itu dapat menimbulkan trust dan rasa nyaman dalam proses *coaching*.
- c. Seorang pemimpin itu harus dapat menjadi *Problem Solver*, sehingga dapat menumbuhkan *trust*.
- d. Pemimpin itu dapat menjadi *role model*.
- e. Komunikasi interpersonal yang baik, menyejukkan, tidak menghakimi kemudian memaanusiakan manusia, dan semua akan menimbulkan *trust* dan membuat nyaman.
- f. *Gravitas* yang dimiliki pemimpin yang membuat orang lain itu *trust*.
- g. *Apperiance*/penampilan yang dapat membuat nyaman dalam berinteraksi.

Menurut Sylvia et al. (2012) *Executive Presence* adalah prasyarat untuk sukses, apapun profesinya sepanjang dia seorang pemimpin maka dia membutuhkannya, sejalan dengan pendapat-pendapat yang diperoleh dari wawancara yang dilakukan.

2. Unsur-unsur *Executive Presence* yang diharapkan dalam membangun iklim kepercayaan untuk keberhasilan proses *Coaching*

Colquit et.al (2011) mendefinisikan kepercayaan sebagai “*trust is defined as the willingness to be a vulnerable to an authority’s actions and intentions*”. Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk menjadi rentan menerima otoritas atau tanggung jawab berdasarkan harapan positif dari niat dan tindakan yang dipercayai. Sementara Robbins et.al (2011) menyatakan bahwa “*trust is a positive expectation that another will not-trouhgh words, action, or decision-act opportunistically*”. Dalam penelitian ini telah ditemukan pendapat-pendapat bahwa unsur terpenting adalah GRAVITAS.

Menurut Sylvia et al. (2012) ada tiga dimensi universal dari *Executive Presence* tersebut yaitu:

- d. Gravitasi adalah karakteristik inti, enam perilaku mencirikan gravitasi; memancarkan kepercayaan diri, bertindak tegas, menunjukkan integritas, mendemonstrasikan kecerdasan emosional, membakar reputasi, dan memproyeksikan visi.
- e. Komunikasi adalah bahan kepemimpinan. Mereka mengidentifikasi kemampuan verbal dan nonverbal; keterampilan berbicara yang hebat, kemampuan untuk memimpin sebuah rapat, dan kemampuan membaca audiens.
- f. Penampilan, sebagian besar penampilan sebagai filter di mana keterampilan komunikasi dan gravitasi menjadi lebih jelas. Intinya untuk terlihat seperti seorang pemimpin adalah; perawatan yang baik dan daya tarik fisik.

Berikut adalah hasil penelitian terhadap masing-masing unsur yaitu;

- a. **Gravitasi;** karakter yang lebih terbuka, mempunyai image dan reputasi/*track record* yang baik, tegas dalam mengambil keputusan disaat-saat genting, dan mempunyai kompetensi yang mumpuni dalam segala hal sehingga nyambung dalam berdiskusi.
- b. **Komunikasi:** terbuka dan mau mendengar, mempunyai intra dan interpersonal komunikasi yang baik, komunikasi informal yang saling percaya, menggunakan bahasa yang tidak multitafsir dan bisa dipahami, dan selalu memotivasi dan memberdayakan.
- c. **Penampilan:** elegan, selalu profesional dan santun dalam penampilan, dan sesuai dengan dinamika kegiatan.

SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gambaran Executive Presence dalam Coaching di BPPK adalah sebagai berikut:
 - a) Sesuatu yang penting dan mendasar yang harus dimiliki pemimpin/*coach* dalam proses *coaching*.
 - b) *Executive Presence* itu dapat menimbulkan trust dan rasa nyaman dalam proses *coaching*.
 - c) Seorang pemimpin itu harus dapat menjadi *Problem Solver*, sehingga dapat menumbuhkan *trust*.
 - d) Pemimpin itu dapat menjadi *role model*.
 - e) Komunikasi interpersonal yang baik, menyejukkan, tidak menghakimi kemudian memanusiakan manusia, dan semua akan menimbulkan *trust* dan membuat nyaman.
 - f) *Gravitasi* yang dimiliki pemimpin yang membuat orang lain itu *trust*.
 - g) *Appearance*/penampilan yang dapat membuat nyaman dalam berinteraksi.
2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan *Executive Presence* dalam membangun *trust* di dalam *coaching* di BPPK dari penelitian ini meliputi tiga dimensi mulai yang terpenting adalah gravitasi, selanjutnya adalah komunikasi dan yang terakhir adalah dimensi penampilan (*appearance*).
3. Masing-masing dimensi dideskripsikan dengan perilaku sebagai berikut:

- 1) **Gravitas;** karakter yang lebih terbuka, mempunyai image dan reputasi/*track record* yang baik, tegas dalam mengambil keputusan disaat-saat genting, dan mempunyai kompetensi yang mumpuni dalam segala hal sehingga nyambung dalam berdiskusi.
- 2) **Komunikasi:** terbuka dan mau mendengar, mempunyai intra dan interpersonal komunikasi yang baik, komunikasi informal yang saling percaya, menggunakan bahasa yang tidak multitafsir dan bisa dipahami, dan selalu memotivasi dan memberdayakan.
- 3) **Penampilan:** elegan, selalu profesional dan santun dalam penampilan, dan sesuai dengan dinamika kegiatan.

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Penelitian ini baru terbatas pada mengidentifikasi dari para informan untuk memperoleh gambaran *executive presence* dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *executive presence* di BPPK namun belum menggambarkan secara utuh kondisi kepemimpinan di BPPK karena belum dibuktikan secara akademis.
2. Kesulitan mencari referensi pada penelitian lain maupun tulisan terkait *Executive Presence* baik pada sektor privat maupun sektor publik di Indonesia maupun di luar negeri.

Terhadap penelitian ini, peneliti merekomendasikan hal-hal berikut:

1. perlu disosialisasikan, dilatih dan dikembangkan terus-menerus terkait dengan *executive presence* kepada pemimpin dan calon-calon pemimpin di BPPK agar kenyamanan kerja dan kesehatan organisasi terus berkembang ke arah yang makin positif dan optimal.
2. perlu melakukan kajian lebih lanjut setelah faktor-faktor yang memengaruhi gravitas, komunikasi dan penampilan seorang pemimpin di BPPK diketahui, bagaimana hubungan setiap faktor tersebut dalam menciptakan kenyamanan dan *trust* untuk membangun budaya *Coaching, Mentoring* dan *Counselling*.
3. penelitian ini untuk mendapatkan hasil dan manfaat yang lebih komprehensif perlu dilakukan kajian berikutnya terkait hubungan antar variabel dengan menggunakan penelitian kuantitatif yang dilakukan kepada responden pegawai BPPK.
4. Setelah diperoleh data *Executive Presence* di BPPK perlu juga dikaji untuk unit-unit eselon satu lainnya di Kementerian Keuangan agar memudahkan para pemimpin dalam implementasi dari Kemenkeu Satu yang memungkinkan para pemimpin untuk memimpin lintas unit.

REFERENSI

- Afrizal. 2014. Metode Penelitian Kualitatif. Raja Grafindo Persada. Jakarta.**
- Aggarwal dan Thakur. 2013. Techniques of Performance Appraisal – A Review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT); ISSN:2249-8958, Vol.2. Feb, 2013.**
- Al Harbi. S. dan Thusfield.D. 2017. Culture, *Wasta* and Perceptions of Performance Appraisal in Saudi Arabia. The International Journal of Human Resource Management Vo.28, 2017.**
- Amy Lyman. 2012. Trustworthy Leader: Leveraging the Power of Trust to Transform Your Organization (San Fransisco: Jossey-Bass A Wilei Imprint.**
- Anantatmula, V.S., & Shrivastav, B. 2012. Evolution of project teams for generation Y worface. International Journal of Managing Projects in Business, 51(9), 9-26.**
- Browde, B. 2011. Coaching political leaders: Can coaching be used to improve the quality of executive-level government. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 71-75.
- Colquitt, Le Pine, and Wesson. 2011. Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place (New York: McGraw-Hill Companies. Inc.,**
- Cran C. 2014. 101 Tips Mengelola Karyawan Generasi X, Y dan Zoomers. Jakarta [ID]: Kepustakaan Populer Gramedia**
- Creswell, J.W.1994. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. University of Nebraska-Lincoln. California.
- Dagley, G. R., & Gaskin, C. J. 2014. Understanding executive presence: Perspectives of business professionals. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(3), 197.
- Dahlan, S.M. 2013. Besar Sampel dan Cara Pengambilan Sampel. Salemba Medika. Jakarta.
- Dessler, G. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 14. Salemba Empat. Jakarta.
- Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. 2006. A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174.
- Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, Organizations Behavior, Structure, Processes (New York: McGraw-Hill, 2012).
- Hewlett, S. A., & Ashford, R. 2014. *Executive presence*. HarperCollins.

- Hsieh, Chia-Chun & Wang, Dan-Shang. 2015. Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*. 26. 1-20.
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. 2008. *Organizational Behavior and Management*. Singapore: McGrawhill Education.
- John W. Newstrom and Keith Davis. 2002. *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill).
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. 2016. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Kombakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N. and Fernandes, P. B. 2008. "Executive coaching: it works!", *Consulting psychology journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- Lapan, S. D., Quartaroli, M. T., & Riemer, F. J. 2012. *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs*. San Francisco: Josey Bass.
- McAler, P., Todorov, A., & Belin, P. 2014. How do you say 'Hello'? Personality impressions from brief novel voices. *PloS one*, 9(3), e90779.
- Men, Linjuan & Yue, Cen April & Liu, Yonghong. 2020. "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*. 46. 101927.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. 2005. *Human Resources Management*. Massachusetts: Prentice Hall.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. 2010. The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The leadership quarterly*, 21(3), 350-364.
- Rhicard L. Daft. 2008. *The Leadership Experience* (Canada: South-Western, Part of the Thomson Cooperation).
- Soderberg, A. T., & Romney, A. C. (2022). Building trust: How leaders can engender feelings of trust among followers. *Business Horizons*, 65(2), 173-182.
- Steven L. Mc, Shane and Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill).

- Stephen Robbins, Timothy A. Judge, 2011. *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2011
- Werther, W.B. & Davis, K. 1996. *Human Resources and Personal Management*. Edisi Kelima. New York: McGraw-Hill.
- Weyland, A. 2011. Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and commercial training*.
- Whitmore, J. 2009. Will coaching rise to the challenge. *The OCM Coach and Mentor Journal*, 9(2).
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press. Jakarta.
- Willis, J. & Todorov, A. 2006. First Impression. Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face. *Psychological Science, Volume 17-Number 7*.
- Yang, Y., Kuria, G. N., & Gu, D. X. 2020. Mediating role of trust between leader communication style and subordinate's work outcomes in project teams. *Engineering Management Journal*, 32(3), 152-165.

Website

<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/lantik-pejabat-pimpinan-tinggi-pratama-menkeu-ingatkan-integritas-dan-profesionalisme/>

PROSIDING

Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial

BPPK, Kemenkeu

