

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Tuntutan dalam dunia kerja akan kualitas kinerja semakin kuat, tentunya selalu mengharapkan pegawai pemerintah yang sigap dan tanggap dalam melayani masyarakat. Dharma (2018) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan cerminan atas kegiatan atau hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pada realitasnya, masyarakat belum mencapai kepuasan atas kinerja yang dilakukan oleh para pegawai pemerintah. Sampai dengan saat ini, organisasi pemerintah masih dikenal dengan pelayanan yang cenderung lamban serta berbelit-belit. Kinerja pegawai pemerintah yang buruk kerap kali didengar dikalangan masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa.

Robbins (2016) mengemukakan bahwa minimnya kesadaran pegawai atas tanggung jawab yang diterima, menjadikan penilaian masyarakat terhadap aparatur pemerintah semakin buruk. Perilaku indisiplin telah menjadi budaya kerja yang buruk dan dapat menurunkan performa kinerja yang mengakibatkan pekerjaan menjadi tertunda serta lambatnya mencapai visi misi organisasi. Margaretta (2022) mengemukakan bahwa perlu adanya reformasi birokrasi terutama pada manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Suasana dan tradisi yang ada di lingkungan kantor pemerintah, pada umumnya hanya mengarah kepada pelayanan publik bukan kepada output kinerja yang efektif dan efisien. Implikasinya pada saat melakukan tugas mengakibatkan kinerja sebuah organisasi pemerintahan menjadi semakin tidak menentu.

Sari (2022) berpendapat bahwa kinerja suatu organisasi dinilai baik jika organisasi yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada standar yang tinggi dengan biaya yang rendah. Efisiensi yaitu penggunaan input terendah untuk mencapai output tertentu dan efektivitas yaitu perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Akan tetapi pada pelaksanaannya, kinerja sebuah organisasi

masih belum dapat mencapai tahap efisiensi dan efektivitas, karena terdapat beberapa faktor yang dapat mengakibatkan perubahan capaian kinerja sebuah organisasi.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kinerja pegawai menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan, Pelelang Kelas I memegang peranan penting dalam memastikan pelaksanaan lelang berjalan dengan transparan, efisien, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta sebagai salah satu motor penggerak penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Pelelang Kelas I merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kewenangan resmi dari negara untuk melaksanakan kegiatan lelang. Adapun Pelelang Kelas II yang berasal dari kalangan swasta yang telah mendapatkan izin khusus dari pemerintah untuk menjalankan tugas sebagai pelelang dalam ruang lingkup tertentu. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja Pelelang Kelas I menjadi sangat penting bagi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan, mengingat posisi strategis mereka dalam mendukung efektivitas kebijakan dan pencapaian tujuan institusi.

Direktorat Lelang mempunyai tugas yang sangat strategis, yaitu merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang lelang. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Lelang harus melaksanakannya dengan prudent, transparan, akuntabel, efektif, dan efisien sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Salah satu asas penyelenggaraan *good governance* yang tercantum dalam undang-undang tersebut yang wajib ditaati oleh Direktorat Lelang adalah asas akuntabilitas. Asas akuntabilitas menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggara negara dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Salah satu bentuk akuntabilitas dari Direktorat Lelang adalah penyusunan laporan kinerja. Pengukuran capaian kinerja Direktorat Lelang Tahun 2023

dilakukan dengan cara membandingkan antara target (rencana) dan realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) pada masing-masing perspektif. Dari hasil pengukuran kinerja tersebut, diperoleh data bahwa Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Lelang tahun 2023 adalah sebesar 116,61%. Nilai tersebut berasal dari capaian kinerja pada masing-masing perspektif sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Lelang**

Perspektif	2021	2022	2023
<i>Stakeholder</i>	28%	30%	36%
<i>Customer</i>	18%	17.81%	23.81%
<i>Internal Process</i>	34.09%	36%	28.27%
<i>Learning and Growth</i>	32.69%	31%	28.54%

Sumber: Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1 mengenai kinerja organisasi Direktorat Lelang dari tahun 2021 hingga 2023, terlihat adanya penurunan kinerja yang cukup signifikan pada perspektif Internal Process dan Learning and Growth, di mana Internal Process menurun dari 36% pada tahun 2022 menjadi 28,27% pada tahun 2023, dan Learning and Growth menurun secara bertahap dari 32,69% pada tahun 2021 menjadi 28,54% pada tahun 2023. Penurunan tersebut mencerminkan lemahnya efektivitas proses internal serta terbatasnya investasi dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi pegawai, yang merupakan komponen penting dalam strategi peningkatan kinerja organisasi. Dalam kerangka manajemen kinerja, aspek ini menunjukkan perlunya evaluasi terhadap faktor-faktor internal yang memengaruhi performa pegawai, khususnya pada jabatan fungsional strategis seperti pejabat lelang kelas I. Menariknya, tren penurunan tersebut terjadi di tengah peningkatan kinerja organisasi secara kuantitatif, sebagaimana tercermin dalam meningkatnya target dan capaian Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) serta pokok lelang selama periode yang sama. Adapun data capaian dan target kinerja PNBP dan pokok lelang Direktorat Lelang tahun 2021–2023 disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 1.2 Nilai Capaian Kinerja Direktorat Lelang**

Kategori	Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
	Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian
PNBP	650 M	726 M	700 M	849 M	807 M	974 M
Pokok	29 T	35 T	30 T	35 T	34 T	129,82 T

Sumber: Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (2024)

Berdasarkan tabel 1.2 dijelaskan bahwa capaian kinerja Direktorat Lelang selama tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 memiliki capaian yang tinggi dibandingkan dengan target yang ditentukan. Peningkatan capaian Direktorat Lelang dalam hal ini juga disertai dengan peningkatan ketentuan target pokok dan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang secara langsung menuntut pelelang untuk bekerja lebih efektif dan efisien dalam pencapaian target periode selanjutnya.

Salah satu faktor yang diyakini dapat mempengaruhi kinerja adalah sistem kompensasi. Jarkasih & Suhendar (2024) mengemukakan bahwa kompensasi adalah gaji atau imbalan yang diterima seorang pegawai sebagai pengganti kontribusinya terhadap organisasi. Melalui pemberian kompensasi secara wajar dan adil, organisasi dapat mempertahankan kuantitas dan kualitas SDM yang ada. Secara tidak langsung organisasi sudah memotivasi anggotanya dan harapannya adalah adanya peningkatan produktivitas anggota organisasi. Sistem kompensasi yang adil memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan organisasi. Dalam skala yang lebih luas, kompensasi yang diberikan oleh organisasi dalam sistem penghargaan mencakup paket manfaat yang diberikan organisasi kepada anggotanya dan mekanisme serta prosedur pembagian manfaat tersebut. Berikut disajikan sistem kompensasi yang diterima pelelang Direktorat Jenderal Kekayaan Negara:

**Tabel 1.3 Data Kompensasi Pelelang Kelas I**

Kategori	Golongan		
	Pertama	Muda	Madya
Gaji	±Rp 16.000.000	±Rp 21.000.000	±Rp 30.000.000
Risiko Pelelang Berdasarkan Golongan	Harga lelang maksimal 1 M	Harga lelang maksimal 5 M	Harga lelang di atas 5 M
	Hak tanggungan (Bank) di bawah 250 juta	Hak tanggungan (Bank) 250 juta sampai dengan 2,5 M	Hak tanggungan (Bank) di atas 2,5 M
Risiko Pelelang Secara Keseluruhan	Tuntutan Hukum		
	Ganti Rugi		
	Ancaman Fisik		
	Tidak tercapainya kinerja		

Sumber: Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (2024)

Berdasarkan tabel 1.3 diketahui bahwa kompensasi yang diterima pelelang masih belum maksimal karena masih belum sebanding dengan risiko yang ditanggung pelelang. Berkenaan dengan Peraturan Direktur Jenderal Kekayaan Negara Nomor Per-1/KN/2024 Tentang Perluasan Cakupan Kegiatan Jabatan Fungsional Pelelang Direktorat Jenderal Kekayaan Negara menyatakan bahwa Perluasan Cakupan Kegiatan pelayanan Lelang dengan kompleksitas rendah (kategori A), Perluasan Cakupan Kegiatan pelayanan Lelang dengan kompleksitas sedang (kategori B), Perluasan Cakupan Kegiatan pelayanan Lelang dengan kompleksitas tinggi (kategori C). Kompensasi berbasis risiko pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara terkait gaji pelelang dalam hal ini sudah dalam kategori layak, akan tetapi pelelang pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara harus menanggung risiko secara individual atas hasil lelang dan harus bersedia menyelesaikan komplain atau keluhan dari pembeli barang yang telah dilelang.

Penelitian yang dilakukan oleh Septiawan et. al (2024), Suci & Efendi (2024) menyatakan bahwa kompensasi berbasis risiko berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Salsabilla & Wulansari (2023) menyatakan bahwa kompensasi berbasis risiko berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Jarkasih & Suhendar (2024) menyatakan bahwa kompensasi berbasis risiko tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Pratiwi & Nurhidayati (2024) menyatakan bahwa kompensasi berbasis risiko tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain kompensasi, pengembangan karir juga menjadi faktor krusial yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dewi et. al (2024) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh individu untuk meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan, dengan tujuan untuk mendapatkan pengakuan berupa kenaikan jabatan yang diberikan oleh perusahaan. Lebih lanjut, pengembangan karier juga dianggap sebagai langkah yang diambil oleh perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan produktivitas karyawan serta mempersiapkan masa depan karir mereka. Proses ini merupakan upaya berkesinambungan untuk meningkatkan kemampuan individu agar dapat mencapai tujuan karir sesuai dengan kebijakan yang berlaku di dalam suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Angkasa et. al (2024), Kamara et. al (2024) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Muhibah et. al (2024) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Tahir (2023) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Munawar (2023) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Namun, pengaruh kompensasi berbasis risiko dan pengembangan karir terhadap kinerja tidak dapat dilepaskan dari faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang penting dalam hubungan ini. Septiawan et. al (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang menang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Pemenuhan kebutuhan kepuasan kerja bagi karyawan perlu mendapat perhatian dan harus dilakukan oleh manajemen perusahaan. Hal ini untuk menghindari dampak-dampak yang tidak diinginkan yang dapat merugikan karyawan yang pada akhirnya dapat merugikan organisasi.

Pegawai yang merasa puas dengan kompensasi dan pengembangan karir yang mereka terima akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Sabani et. al (2024), Septiawan et. al (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Sugianto et. al (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho & Sumbogo (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pokok permasalahan berkaitan dengan kinerja pelelang pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi berbasis risiko dan pengembangan karir terhadap kinerja pelelang pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan wawasan bagi pembuat kebijakan dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pelelang melalui pengelolaan kompensasi dan pengembangan karir yang tepat. Terlebih, profesi pelelang kelas I menghadapi berbagai risiko kerja yang tinggi dan tanggung jawab atas nilai transaksi yang signifikan, sebagaimana tercermin dari peningkatan capaian PNBPN dan nilai pokok lelang yang tajam dalam tiga tahun terakhir, serta tingkatan risiko yang berbeda berdasarkan golongan jabatan. Namun demikian, belum banyak kajian yang secara khusus mengulas kompensasi berbasis risiko dalam konteks ASN profesi lelang, sehingga kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam penguatan kebijakan manajemen sumber daya manusia serta peningkatan profesionalisme dan kinerja organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil capaian Bobot Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Direktorat Lelang masih tergolong belum optimal yang disebabkan oleh capaian Bobot Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Direktorat Lelang pada perspektif *Internal Business Process* dan perspektif *Learning and Growth* mengalami penurunan dari

tahun-tahun sebelumnya. Selain itu adanya beberapa pelelang kelas I yang masih merasa kurang puas akan pelaksanaan tugas dan wewenang, hal ini disebabkan karena meningkatnya target tahunan yang ada beriringan dengan meningkatnya beban kerja namun kompensasi yang masih sama, lambatnya proses pengembangan karir yang dialami pelelang kelas I berkenaan promosi jabatan pelelang, beserta adanya tuntutan hukum yang selalu mengikat pelelang kelas I itu sendiri meskipun sudah pensiun. Dengan demikian rumusan masalahnya adalah bagaimana cara meningkatkan kinerja pelelang kelas I di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan?

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini berfokus pada beberapa masalah utama yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kompensasi berbasis risiko terhadap kinerja pelelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara?
2. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pelelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pelelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara?
4. Apakah ada pengaruh kompensasi berbasis risiko terhadap kepuasan kerja pelelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara?
5. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pelelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara?
6. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi berbasis risiko terhadap kinerja pelelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara?
7. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pelelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi berbasis risiko terhadap kinerja pekelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pekelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pekelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi berbasis risiko terhadap kepuasan kerja pekelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
5. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pekelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
6. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi berbasis risiko terhadap kinerja pekelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
7. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pekelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

### 1.4 Batasan Penelitian

Berkenaan dengan kompleksitas permasalahan kinerja, maka dijelaskan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Variabel eksogen dalam penelitian ini meliputi kompensasi berbasis risiko dan pengembangan karir dan variabel endogen kinerja pekelang melalui variabel mediasi kepuasan kerja.
2. Obyek penelitian ini dilakukan pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
3. Subyek penelitian ini difokuskan pada pekelang kelas I pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan beberapa manfaat yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis, antara lain:

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

1. Kontribusi pada Literatur Ilmu Manajemen:
  - a. Menambah wawasan dan pemahaman mengenai pengaruh kompensasi berbasis risiko dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan.
  - b. Memperkaya literatur terkait dengan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kompensasi, pengembangan karir, dan kinerja pegawai.
2. Pengembangan Teori:
  - a. Menguji dan mengembangkan teori-teori yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintahan, terutama di bidang lelang.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara:
  - a. Memberikan rekomendasi praktis untuk pengelolaan kompensasi berbasis risiko dan pengembangan karir yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pekelang kelas I.
  - b. Membantu dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih efektif dalam manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Pelelang:
  - a. Memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja mereka, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas dalam bekerja.
3. Bagi Pembuat Kebijakan:
  - a. Menyediakan data empiris yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan kompensasi dan pengembangan karir dalam organisasi pemerintahan.

- b. Memberikan insight bagi pembuat kebijakan di sektor publik mengenai pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor kepuasan kerja dalam merancang program kompensasi dan pengembangan karir.
4. Bagi Akademisi dan Peneliti Lain:
- a. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji lebih lanjut mengenai hubungan antara kompensasi berbasis risiko, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.
  - b. Mendorong penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.

### **1.6 Kebaruan Penelitian**

Penelitian ini menghadirkan pendekatan yang relatif jarang dilakukan dalam kajian aparatur sipil negara, yaitu dengan secara khusus memfokuskan analisis pada pekelang kelas I di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). Profesi ini memiliki tanggung jawab strategis dan tingkat risiko yang tinggi, terutama karena keterlibatan mereka dalam proses hukum, nilai transaksi besar, dan ekspektasi publik yang tinggi terhadap integritas dan akuntabilitas. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kontribusi empiris yang spesifik terhadap kelompok ASN yang selama ini belum banyak dijadikan objek penelitian secara mendalam.

Kebaruan lain dalam studi ini terletak pada pemilihan variabel kompensasi berbasis risiko sebagai salah satu unsur utama dalam model analisis. Sementara mayoritas kajian manajemen kinerja cenderung mengukur kompensasi dari sisi nominal atau tunjangan tetap, penelitian ini menyoroti pentingnya aspek risiko pekerjaan sebagai dasar pemberian kompensasi yang lebih adil dan proporsional. Konsep ini penting untuk dikembangkan di lingkungan birokrasi publik yang semakin kompleks, agar insentif yang diberikan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memperhatikan beban dan konsekuensi pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang terukur untuk mengevaluasi hubungan antara variabel organisasi yang relevan dengan lingkungan birokrasi modern. Dengan menguji kompensasi berbasis risiko dan pengembangan karir dalam satu kerangka analitis bersama kepuasan kerja dan kinerja, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman mengenai bagaimana faktor-faktor struktural dan motivasional dapat saling memengaruhi dalam konteks kerja pegawai publik. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan kebijakan yang lebih berbasis data dalam mendesain sistem manajemen sumber daya manusia yang selaras dengan kebutuhan lapangan dan dinamika internal institusi.