

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi internet pada era millennial secara simultan mempengaruhi perubahan kehidupan bermasyarakat dan bernegara menuju keadaan dimana masyarakat menjadi sangat modern. Ciri dari masyarakat modern menggunakan teknologi untuk bekerja, bersosialisasi, belajar, dan berkehidupan sehari-hari dengan alat canggih terdiri dari *hardware* dan *software*. Selain itu beralihnya proses pemenuhan kebutuhan hidup dari cara yang tradisional atau *traditional way* menjadi cara yang modern, seperti halnya pemanfaatan tenaga listrik pada proses memasak, sudah jarang menggunakan bahan bakar kayu bakar bagi masyarakat modern. Keadaan yang makin modern terus berkembang dengan cepat kemudian menjadikan masyarakat dunia semakin praktis dan serba digital akibat dari pesatnya perkembangan teknologi informasi pada alat-alat komunikasi seperti *smartphone*, *handphone* atau *gadget* dan ketersediaan jaringan internet dalam berbagai aktifitas manusia modern, baik di tempat kerja maupun di rumah, baik orang dewasa maupun anak-anak, berbagai kalangan melakukan pemanfaatan teknologi informasi dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari hingga akhirnya menjadi sebagai suatu *lifestyle*. Fase ini merupakan gambaran dari revolusi industri ke-empat atau sering disebut dengan revolusi 4.0. Definisi dari revolusi 4.0 awalnya adalah suatu istilah yang menggambarkan kondisi dimana pemanfaatan teknologi tinggi sebagai strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing bisnis, istilah revolusi 4.0 pertama kali dicetuskan pada tahun 2011 di Jerman saat penyelenggaraan *Hannover Fair* (Kagermann et al., 2011), kala itu Jerman adalah negara dengan perencanaan pembangunan berkonsep *High Tech Strategy 2020*.

Ciri dari revolusi 4.0 adalah system *cyber-physical*. *Cyber physical* adalah keadaan yang virtual atau maya, berbentuk konektivitas antara manusia, mesin dan data, dimana semua pilihan-pilihan tujuan kebutuhan atau

informasi dan sudah tersaji, disebut dengan istilah *Internet of Things* (IoT). Revolusi Industri 4.0 adalah integrasi dunia *online* yang menekankan pada efisiensi nilai proses dari suatu bisnis proses yang terjadi.

Dampaknya seperti efek domino dimana terjadi perubahan besar dalam globalisasi dunia pekerjaan saat ini dikarenakan adanya pergeseran dalam bisnis dunia pekerjaan yang semula sektor manufaktur dan pertanian kemudian menjadi bisnis industri jasa dan telekomunikasi. Fenomena yang demikian kemudian diistilahkan sebagai inovasi disruptif sebagaimana yang dikatakan oleh Clay Christensen pada tahun 1995. Inovasi disruptif adalah inovasi yang memunculkan pangsa pasar baru dengan ide-ide yang segar dan meninggalkan pasar yang lama. Oleh karenanya, manajemen sumber daya manusia juga terdampak akibat dari kondisi inovasi disruptif sebagai bagian dari era revolusi 4.0.

Terkait dengan hal tersebut diatas, Indonesia sebagai Negara berkembang di Asia Tenggara dengan jumlah penduduk terbanyak, terimbas era revolusi 4.0 sehingga Presiden pada tahun 2018 mengeluarkan kebijakan dengan meluncurkan peta jalan ( *road map* ) dan strategi Indonesia dalam peran aktifnya memasuki era digital dunia revolusi 4.0 , yang melibatkan seluruh *stakeholder* atau pemangku-pemangku kepentingan : pemerintah, pelaku usaha, provider teknologi, asosiasi industri, lembaga-lembaga riset dan para pelaku dunia pendidikan (Abdullah, 2019).

Lebih lanjut, *road map* tersebut dipararelkan dengan kebijakan reformasi birokrasi pemerintah, dimana pemerintah sebagai pemangku kepentingan yang melayani publik kini fokus pada melakukan perubahan perspektif penyelenggaraan pemerintahannya menjadi berpihak kepada melayani masyarakat, yaitu dari *Rule Government* menjadi *Good Governance*, dan untuk impementasinya perlu disikapi dan diimbangi dengan aparatur sipil negara/ pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi unggul untuk visi melayani masyarakat. Agar menjadi organisasi yang mampu melayani masyarakat yang telah berubah kondisi dan situasinya di era modern ini, menuntut kecepatan pelayanan yang efisien dan informatif maka dibutuhkan upaya yang inovatif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kementerian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2014 menetapkan sebagai tahun inovasi pelayanan publik. Seluruh instansi pemerintah, baik di pusat maupun daerah diharapkan dapat membuat suatu ide kreatif atau jawaban terhadap cara kerja/metode pelayanan publik utamanya inovasi yang berbasis teknologi. Kebijakan ini untuk mendorong peran aktif bagi instansi pemerintah menciptakan ide-ide baru dalam proses kerja di organisasinya. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi dan Birokrasi mengumpulkan dan menilai inovasi-inovasi yang telah dilakukan di sejumlah instansi di seluruh Indonesia. Adapun instansi yang dinilai inovasinya efektif diberikan penghargaan.

Terkait dengan hal tersebut diatas maka keberadaan aparatur sipil negara/pegawai negeri sipil di era reformasi birokrasi dan revolusi 4.0 memiliki posisi strategis, karena lancar tidaknya ataupun baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik sangat tergantung kepada kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh pegawai negeri sipil. Bersamaan dengan kondisi dimana pemanfaatan teknologi kemudian menjadi gaya hidup secara global, memunculkan fenomena gap karakteristik dalam berkinerja, dimana tenaga kerja dari kalangan generasi muda yang tumbuh besar dengan serba teknologi, bekerjasama dengan generasi sebelumnya dalam era yang berbeda. Data dari Badan Kepegawaian Negara terkait jumlah pegawai negeri sipil berdasarkan kelompok umur diketahui bahwa pegawai negeri sipil dari generasi kalangan muda yang disebut dengan generasi millennial atau Generasi Y (usia 21-35 tahun) telah menduduki formasi sebagai pegawai negeri sipil. Generasi millennial adalah individu yang lincah dalam memanfaatkan teknologi digital, harapannya adalah dengan keunggulan karakteristik kompetensinya tersebut dapat meningkatkan kinerjanya sebagai pegawai negeri sipil dan turut serta memberikan pelayanan public dengan cara yang modern, untuk meningkatkan capaian kinerja organisasi.

Sebagai gambaran komposisi sumber daya manusia pegawai negeri sipil di lingkungan organisasi pemerintahan berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara diketahui jumlah generasi pada usia diatas 35 tahun atau generasi X lebih besar komposisi prosentasenya dibandingkan generasi Y,

maka mau tidak mau sumber daya manusia dari generasi X didorong untuk memampukan dirinya berkinerja sesuai tuntutan pemerintah adaptif dengan adanya perubahan era revolusi 4.0 yang dituangkan dalam berbagai kebijakan dalam manajemen sumber daya aparatur sipil negara/pegawai negeri sipil untuk tercapainya tujuan organisasi. Kondisi yang demikian oleh pemerintah melalui kebijakan Undang-undang Aparatur Sipil Negara no 5 tahun 2014 mensyaratkan kompetensi yang wajib dimiliki oleh aparatur sipil negara/pegawai negeri sipil meliputi kompetensi manajerial, sosiokultural dan kompetensi teknis.

Dengan demikian pemerintah menuntut setiap pegawai negeri sipil untuk memiliki kompetensi dikarenakan kondisi-kondisi berikut:

1. Tugas, pokok dan fungsi kewenangan dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dalam rangka pelayanan publik;
2. Pelaksanaan pemerintahan yang baik dalam upaya mengimbangi perubahan lingkungan strategis yang cepat berubah baik itu internal organisasi maupun eksternal organisasi;
3. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, era globalisasi dan era revolusi industri 4.0 keberadaannya kini tidak bisa ditolak;

Adapun sasaran pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) mengacu kepada *road map* program *Smart ASN* yang ditargetkan dapat terwujud pada tahun 2024. Sebagaimana disampaikan oleh Deputi Bidang SDM Aparatur Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Setiawan Wangsaatmaja menjelaskan kriteria *Smart ASN 2024* (situs Kementerian PAN dan RB, 19 Agustus 2019) yaitu harus memiliki kompetensi: integritas, rasa nasionalisme tinggi, profesional, berwawasan global, memahami IT dan bahasa asing, *hospitality*, *networking*, dan *entrepreneurship*. Bersamaan dengan itu juga ditetapkan standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan bagi setiap aparatur sipil negara/pegawai negeri sipil oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada Tahun 2017 melalui Peraturan PermenPAN dan RB No.38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Dengan dikeluarkannya standar jabatan aparatur sipil negara tersebut menjadi acuan bagi organisasi/instansi pemerintah dalam menilai kinerja dan pengembangan kompetensi pegawai aparatur sipil negara. Standar kompetensi jabatan pegawai aparatur sipil Negara terdiri dari kompetensi manajerial dan sosiokultural, dan kompetensi teknis.

Terkait dengan kebijakan-kebijakan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah tentang kompetensi pegawai negeri sipil yang dipersyaratkan, salah seorang pakar Kopelman (1998) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah: karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan, dan factor lingkungan. Adapun karakteristik individu terdiri dari: kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, motivasi, norma, dan nilai. Terkait kompetensi teknis, Katz (S. P. Robbins, 2001) berpendapat suatu *technical skills* adalah kemampuan dalam mengaplikasi pengetahuan. Keterampilan teknis adalah keterampilan yang biasanya sering berhubungan dengan segala sesuatu yang bersifat administratif organisasi sebagai penunjang sarana bisnis seperti komputer, mesin maupun peralatan lain (Coates, 2006).

Standar Jabatan Aparatur Sipil Negara (pegawai negeri sipil) juga terintegrasi oleh kebijakan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam rangka mewujudkan visi-misi pengembangan SDM aparatur yang dinyatakan dalam nawacita pemerintah tahun 2014.

Dengan demikian kebutuhan organisasi pemerintah di era revolusi industry 4.0 ini terhadap pegawai atau aparatur yang memiliki kinerja sesuai standar kompetensi pegawai negeri sipil dan smart ASN 2024 urgensinya adalah untuk keberlanjutan eksistensi organisasi. Mempertahankan eksistensi sebuah perusahaan atau organisasi merupakan salah satu tujuan perusahaan yang berorientasi masa yang akan datang untuk menciptakan organisasi yang unggul dan berdaya saing tinggi. Hal inilah yang menyebabkan pemerintah membutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi optimal guna mencapai cita-cita pemerintah sebagai birokrasi berkelas dunia di masa mendatang. Berawal dari bertujuan untuk terpenuhinya kompetensi pegawai yang dipersyaratkan

sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh kebijakan PermenPAN dan RB, maka suatu organisasi pemerintah memiliki sumber daya pegawai yang berkinerja baik. Apabila hasil kinerja pegawai tidak optimal maka akan mempengaruhi kinerja organisasi. Sebaliknya apabila kinerja pegawai meningkat, maka efektivitas dan produktivitas dari perusahaan akan meningkat pula (Ataunur & Ariyanto, 2015).

Kinerja pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Ham, belum merata antara unit yang berada di pusat (Jakarta) dengan unit yang berada di Kantor Wilayah. Berdasarkan hasil *assessment* kompetensi manajerial di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM tahun 2020 yang diselenggarakan oleh Pusat Penilaian Kompetensi Kementerian Hukum dan HAM, pada pegawai jenjang fungsional pelaksana angkatan 2017 dan 2018 sebanyak kurang lebih 19.000 (Sembilan belas ribu) pegawai, diketahui masih adanya unit dan kantor wilayah dengan kompetensi pegawai yang kurang optimal. Adapun jumlah total pegawai di lingkungan kementerian Hukum dan HAM mencapai 58.000 (lima puluh delapan ribu) pegawai tersebar diseluruh Indonesia.

Hasil *assessment* pegawai tahun 2020 yang telah menggunakan standar kompetensi manajerial aparatur sipil negara nomor 38 tahun 2017, terhadap pegawai di 33 (tiga puluh tiga) kantor wilayah dan pegawai di 11 (sebelas) unit utama/pusat pada jenjang pelaksana tahun masuk 2017 dan 2018, dapat dievaluasi terkait kinerja pegawainya:

1. Kinerja pegawai di lingkungan unit pusat: masih terdapat unit dengan pegawai yang kerjanya kurang optimal pada 8 (delapan) unit utama dari 11 (sebelas) unit utama, dengan hasil kurang optimal tertinggi pada unit Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia: 30%. Kinerja pegawai dinilai tinggi jika tidak terdapat hasil *assessment* yang kurang optimal atau hasil *assessment*nya bernilai 0% kurang optimal. Rentang kurang optimal pada kinerja pegawai unit pusat: 0% - 30%.
2. Kinerja pegawai di lingkungan 33 (tiga puluh tiga) Unit Kantor Wilayah seluruhnya terdapat pegawai kerjanya kurang optimal, dengan hasil *assessment* kurang optimal tertinggi pada Kantor Wilayah Aceh 27,98%

persen kurang optimal. Rentang kurang optimal pada unit kantor wilayah: 4,47% - 27,98%.

**Tabel 1.1**

**Data Pegawai Kurang Optimal pada Kantor Wilayah Kemenkumham Tahun**

**2020**

No	Kantor Wilayah	Kurang Optimal (%)	No	Kantor Wilayah	Kurang Optimal (%)	No	Kantor Wilayah	Kurang Optimal (%)
1.	Aceh	27.98	13.	Jawa Barat	10.49	25.	Kalimantan Barat	10.06
2.	Sumatera Utara	22.44	14.	Jawa Tengah	17.83	26.	Gorontalo	19.16
3.	Sumatera Barat	22.11	15.	DI Yogyakarta	8.91	27.	Bali	6.85
4.	Riau	24.28	16.	Jawa Timur	11.62	28.	Nusa Tenggara Barat	14.07
5.	Kepulauan Riau	11.97	17.	Kalimantan Selatan	14.87	29.	Nusa Tenggara Timur	10.94
6.	Sumatera Selatan	24.91	18.	Kalimantan Tengah	14.51	30.	Maluku	15.86
7.	Jambi	16.67	19.	Kalimantan Timur	19.09	31.	Maluku Utara	20.77
8.	Lampung	15.63	20.	Sulawesi Utara	19.09	32.	Papua	20
9.	Bengkulu	12.5	21.	Sulawesi Tengah	19.29	33.	Papua Barat	26.83
10.	Bangka Belitung	15.07	22.	Sulawesi Selatan	12.08			
11.	DKI Jakarta	4.47	23.	Sulawesi Barat	14.81			
12.	Banten	10.32	24.	Sulawesi Tenggara	9.45			

Sumber: Data Pusat Penilaian Kompetensi BPSDM Hukum dan HAM 2020

**Tabel 1.2 Data Pegawai Kurang Optimal pada Unit Pusat (Eselon I)**

No.	Unit Pusat ( Eselon 1 )	Kurang Optimal (%)
1.	Sekretariat Jenderal	1.46
2.	Inspektorat Jenderal	1.59
3.	Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan	0
4.	Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum	0.94

5.	Direktorat Jenderal Pemasyarakatan	2.99
6.	Direktorat Jenderal Imigrasi	2.25
7.	Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual	0
8.	Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia	4.11
9.	Badan Pembinaan Hukum Nasional	1.79
10.	Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia	0
11.	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia	30.77

Dengan demikian berdasarkan evaluasi perbandingan hasil *assessment* dengan melihat kinerja pegawai kurang optimal pada unit kerja di unit pusat dan unit kantor wilayah, maka dapat disimpulkan kinerja pegawai pada kantor wilayah seluruhnya masih kurang optimal, dan pada unit pusat optimal terdapat pada tiga unit utama dan kurang optimal dengan nilai yang sangat kecil dan hanya satu kurang optimal terbesar pada satu unit, dengan demikian kinerja pegawai pada unit pusat lebih baik daripada kinerja pegawai di unit kantor wilayah.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia merupakan instansi pemerintah yang membantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan ham, memiliki 11 (sebelas) unit eselon satu yang berlokasi di Jakarta, 33 (tiga puluh tiga) kantor wilayah. Tiap unit kantor wilayah terdiri dari 4 (empat) yang mewakili tugas fungsi pada unit pusat, terdiri dari divisi pelayanan hukum, divisi administrasi, divisi imigrasi, dan divisi pemasyarakatan dipimpin oleh kepala kantor wilayah dan dan 1080 satuan kerja dengan dipimpin kepala unit pelaksana teknis (UPT) yang tersebar di seluruh Indonesia.





Sumber: data Badan Penelitian Pengembangan Hukum dan HAM Kemenkumham

**Gambar 1.1 Sebaran Jumlah Satuan Kerja Kemenkumham**

**Tabel 1.3 Tugas Unit Eselon I Kemenkumham RI**

No	Unit Eselon I	Tugas Pokok dan Fungsi Masing-Masing Unit Eselon I
<b>Tugas Kemenkumham:</b>		
Menyelenggarakan urusan di bidang hukum dan hak asasi manusia dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.		
1.	Imigrasi	Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang keimigrasian
2.	Pemasyarakatan	Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang Pemasyarakatan
3.	Administrasi Hukum Umum	Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelayanan administrasi hukum umum
4.	Badan Pengembangan SDM Hukum dan HAM	Melaksanakan pengembangan SDM di bidang hukum dan HAM
5.	Badan Penelitian dan Pengembangan HAM	Perumusan rekomendasi kebijakan hasil penelitian dan pengembangan HAM.dan Pelaksanaan koordinasi program kerjasama HAM dengan instansi/Lembaga baik dalam maupun luar negeri.
6.	Kekayaan Intelektual	Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang kekayaan intelektual sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.
7.	Peraturan Perundang-undangan	Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang peraturan perundang-undangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
8.	Hak Asasi Manusia	Pelaksanaan kebijakan di bidang pemajuan dan perlindungan hak asasi manusia.
9.	Sekretariat Jenderal	Pelayanan teknis dan administratif
10.	Inspektorat Jenderal	Pengawasan intern di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
11.	Badan Penyuluh Hukum Nasional	Perumusan dan pelaksanaan kebijaksanaan teknis di bidang pembinaan hukum nasional
<i>Jumlah Pegawai Pusat 3645</i> <i>Jumlah Pegawai Kanwil dan Kantor Wilayah : +/-54.000 Pegawai</i> <i>Total Pegawai 58.000 lebih</i>		

*Sumber PPID kemenkumham*

Implementasi inovasi dalam sistem suatu organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dimana pegawai yang semula tidak memiliki kompetensi penguasaan menggunakan teknologi menjadi memiliki kemampuan penggunaan teknologi didalam bekerja, sehingga akan mendorong kinerja pegawai itu sendiri menjadi meningkat. Menurut Baloh dan Trkman (2003), internet dan teknologi informasi tidak hanya mempunyai efek pada professional teknologi informasi namun juga para pegawai lainnya yang menggunakan teknologi informasi pada pekerjaan sehari-harinya, dimana mereka telah diarahkan untuk

mendapatkan posisi kerja yang bagus dalam organisasi karena dinilai dapat menjadi sukses bagi organisasi tersebut.

Pada unit pusat Kemenkumham ketersediaan sarana dan prasarana serta lingkungan kerja lebih kondusif untuk bekerja yang mendukung kebijakan pelayanan publik era revolusi 4.0 dibandingkan dengan kondisi lingkungan kerja pada unit kantor wilayah dan satuan kerja. Sebagaimana pembangunan yang tidak merata pada seluruh provinsi di Indonesia dikarenakan keterbatasan geografis, banyak satuan kerja Kementerian Hukum dan HAM terletak jauh dari kota besar juga ada yang terletak di ujung pulau, sehingga keterbatasan jaringan dan pemenuhan ketersediaan sarana dan prasarana kerja masih terbatas.

Dengan demikian inovasi baik hal inovasi kebijakan, budaya atau pun inovasi sumber daya manusia belum secara merata diimplementasikan di kantor wilayah dan juga satuan kerja. Akibat tidak meratanya penerapan inovasi tersebut diprediksi mempengaruhi tercapainya kinerja pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Jika dilihat berdasarkan wilayah Indonesia bagian Barat, Tengah dan Timur, unit kantor wilayah yang hasil *assessmentnya* kurang optimal cukup besar terdapat pada kantor wilayah Papua Barat dan Maluku Utara di Indonesia Timur dan Kantor Wilayah Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Aceh, dan Riau di Indonesia Bagian Barat. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi. Implementasi teknologi pada organisasi karena tuntutan era revolusi 4.0 menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, jika tidak tersedia prasarana dan sarana yang memadai untuk menunjang implementasi inovasi dan kurangnya kepemimpinan yang mendukung hal tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia pada tiap unit eselon I, melihat urgensi inovasi dengan menggunakan teknologi, namun keadaan ini belum diikuti secara menyeluruh di unit kantor wilayah dan satuan kerja lainnya. Birokrasi digital belum dimanfaatkan sebaik-baiknya, banyak

ditemukan *website* mangkrak dan tidak *up to date* untuk informasi yang dibutuhkan publik (Laoly, Yasona, FSH, Msc, 2019).

Untuk mempercepat kinerja organisasi dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan negara yang baik, transparan, efektif, efisien, akuntabel dan dapat dipertanggung-jawabkan melalui inovasi dengan pemanfaatan teknologi informasi. Impelementasi inovasi berbasis teknologi di pemerintahan disebut dengan istilah *e-government* adalah upaya yang inovatif untuk mempercepat pelayanan publik. Inovasi pemanfaatan teknologi dalam bentuk budaya *E-government* oleh Menteri Hukum dan HAM Yasonna Laoly, dipastikan untuk dapat dilaksanakan di seluruh unit eselon satu, unit kantor wilayah dan unit satuan kerja Kementerian hukum dan ham melalui pengaktifan kembali *website-website* yang mangkrak dan menyajikan konten yang *up to date* yang berisikan informasi terkait layanan kementerian hukum dan ham.

**Tabel 1.4 Impementasi Inovasi pada Eselon I di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM**

No	Unit	Inovasi teknologi layanan masyarakat melalui <i>website</i> secara online
1.	Imigrasi	Pembuatan Passport <i>Online</i>
2.	Pemasyarakatan	Sistem <i>Database</i> Pemasyarakatan
3.	Administrasi Hukum Umum	Pendaftaran Notariat, fidusia, legislasi secara <i>Online</i>
4.	Badan Pengembangan SDM Hukum dan HAM	Pembelajaran jarak jauh ( <i>e-learning</i> ) dan <i>E – Assessment</i>
5.	Badan Penelitian dan Pengembangan HAM	Hasil penelitian dengan <i>Elektronik Book</i>
6.	Kekayaan Intelektual	Pembuatan Paten dan Merek <i>online</i>
7.	Peraturan Perundang-undangan	Sistem Informasi Peraturan Perundang-undangan berbasis Web
8.	Hak Asasi Manusia	Sistem Informasi Pengaduan Pelanggaran HAM <i>online</i>
9.	Sekretariat Jenderal	Pemukhtahiran Data Kepegawaian (pangkat, jejak karir dll) melalui Sistem Informasi Pegawai.
10.	Inspektorat Jenderal	Perlindungan terhadap <i>whistle Blower</i>
11.	Badan Penyuluh Hukum Nasional	<i>Legal Smart Chanel, Database</i> Peraturan Perundangan (JDIH)

Inovasi melalui budaya *e-government* pada era revolusi 4.0 ditujukan agar budaya pola pikir yang konvensional dan stagnan, dan memunculkan budaya pola pikir yang mengikuti perkembangan teknologi. *E-goverment* yang didefinisikan sebagai pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi serta internet mempunyai kemampuan untuk mentransformasi hubungan antar

masyarakat, para pelaku bisnis, dan antar institusi lembaga pemerintah lainnya, Sehingga alasan dikembangkannya inovasi *e-government* khususnya di organisasi pemerintah untuk memberikan kesempatan kepada pegawai dalam berkinerja, kemudian bagi masyarakat dan sektor swasta dalam mengakses layanan pemerintah dengan layanan yang terintegrasi, efektif dan efisien di mana saja, kapan saja dan dalam bentuk yang nyaman melalui penggunaan internet dan saluran lain seperti ponsel, dan lain sebagainya.

Lebih lanjut menurut Wijayanti (2008:42) bahwa inovasi pada sektor publik lebih ditekankan pada aspek perbaikan yang dihasilkan kegiatan inovasi tersebut, yaitu pemerintah mampu memberikan pelayanan publik secara lebih efektif, efisien dan berkualitas, murah dan terjangkau.

Dalam menghadapi persaingan bisnis dan perkembangan teknologi yang cepat saat ini, organisasi dituntut pula untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul dan memiliki kompetensi sesuai dengan zamannya. Adapun kondisi kompetensi sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia digambarkan oleh Harison Citrawan, dkk (2019:110) dalam buku “Meniti Startegi *Coorporate University*: Refleksi Kemenkumham sebagai Organisasi Pembelajar” bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi belum berjalan sesuai harapan, terutama dalam upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi pegawai negeri sipil sesuai dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir.

Gambaran lainnya tentang kompetensi penguasaan informasi teknologi pada pegawai di lingkungan kemenkumham dapat dilihat dari hasil wawancara terhadap pimpinan pratama dalam buku Harison Citrawan, dkk (2019:185), bahwa sumber daya manusia yang menguasai dalam Informasi Teknologi dan jaringan komunikasi belum merata. Jika mengacu kepada kompetensi yang dipersyaratkan oleh Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur, dan standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara nomor 38 tahun 2017 PermenPAN RB bahwa kriteria dari Smart ASN salah satunya adalah memahami IT (Informasi Teknologi) maka syarat ini belum secara optimal dipenuhi oleh organisasi kemenkumham. Potensi sumber daya manusia yang berkinerja baik menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Organisasi bersiap untuk peran yang lebih besar dalam pengelolaan sumber daya manusia

terutama dalam hal kesiapan tercapainya standar kompetensi seorang pegawai negeri sipil kemenkumham yang unggul dan berdaya saing dapat terpenuhi sesuai dengan jenjang jabatannya.

Hasil *assessment* terhadap unit/satker yang kurang optimal, maka perlunya kompetensi pegawai pada unit kantor wilayah untuk lebih ditingkatkan agar tercapai kondisi kinerja yang optimal secara keseluruhan dan merata sebagaimana yang dipersyaratkan dalam standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara. Meskipun pegawai yang dilakukan *assessment* adalah pegawai yang diasumsikan telah memiliki kompetensi teknologi yang baik karena *assessment* dilakukan pada pegawai pada tahun masuk 2017 dan 2018 berasal kalangan generasi Y berdasarkan kelompok umur, namun demikian persyaratan kompetensi bagi pegawai negeri sipil telah ditetapkan standarnya melalui peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara no 38 tahun 2017 dan penilaian *asement* tersebut instrumennya telah dirancang bangun mengacu pada standar kompetensi ASN tersebut. Organisasi perlu fokus untuk meningkatkan kompetensi pegawai pada kantor wilayah Papua, Maluku Utara, Aceh, Sumatera dan Kepulauan Riau agar kinerja pegawainya meningkat. Pengembangan kompetensi SDM hukum dan ham yang diamanahkan kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM menggunakan metode klasikal, non klasikal *e-learning* serta *Blended learning*, namun demikian pegawai yang dilakukan pengembangan kompetensinya hingga akhir 2019 mencapai sekitar 60% dari total keseluruhan jumlah pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang berjumlah 58.000 pegawai. Kompetensi merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Ardiansyah, 2018). Maka dari itu, peningkatan kompetensi harus terus dilakukan agar setiap pegawai mampu bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Suparno, 2014). Dengan demikian adanya pegawai yang berkompentensi di lingkungan kemenkumham mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai di tingkat unit pusat maupun kantor wilayah, Meskipun demikian tidak selalu kompetensi akan menghasilkan kinerja sesuai standar organisasi, karena tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi juga faktor yang memengaruhi output/kinerja pegawai.

Adapun sejak tahun 2014, Kementerian Hukum dan HAM telah berkomitmen melakukan transformasi dalam meningkatkan kinerja melalui arahan menteri hukum dan ham menggagas birokrasi digital (*e-government*) baik di bidang administrasi maupun pelayanan publik, pembayaran secara *cashless* pada semua jenis pelayanan, sehingga kinerja organisasi Kemenkumham lebih transparan, lebih cepat, dan lebih akurat. Gaya kepemimpinan transformasional dicerminkan oleh menteri hukum dan ham dalam hal mengenali tuntutan kebutuhan masyarakat, mencari solusinya dengan implementasi kebijakan inovasi pelayanan public berbasis teknologi, menjawab tantangan jaman dan mengarahkan jalannya organisasi kepada jajaran pimpinan dibawahnya pada unit pusat. Gaya kepemimpinan tersebut nampaknya telah meningkatkan kinerja pegawai pada unit pusat, namun demikian belum diikuti secara merata oleh pimpinan di kantor wilayah, diperlukan gaya kepemimpinan yang megajak kepada perubahan sesuai tuntutan jaman. Dikatakan oleh Bass (1997) bahwa “pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan baik terhadap pengikutnya maupun organisasi. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal dimasa depan.” Pegawai dalam jenjang jabatan pelaksana pada kantor wilayah kemenkumham yang kurang optimal, perlu mendapatkan arahan dan motivasi yang kuat dan terus menerus dari pimpinan, motivasi yang kuat dari pegawai atau aparatur sebagai bawahan dalam melakukan tugasnya maka kualitas dan kuantitas pekerjaannya akan meningkat dan sejalan dengan upaya tranformasi organisasi di lingkungan kemenkumham. Perlu upaya pemimpin lebih kuat mendorong semangat pegawai yang menjadi bawahannya untuk bekerja optimal pada kantor wilayah agar keseluruhan output kinerja pegawai baik di tingkat pusat dan kantor wilayah merata kinerjanya yang optimal. Peran pimpinan pada kantor wilayah untuk dapat mendorong kinerja pegawainya untuk sejalan dengan kebijakan menteri, sebagaimana yang telah dilakukan dengan sungguh-sungguh oleh jajaran pimpinan unit di tingkat pusat, meskipun tantangan pada tingkat kantor wilayah lebih berat seperti belum terkondisikannya lingkungan kerja yang kondusif, namun disitulah peran dan

tugas pemimpin seorang kepala kantor wilayah untuk dapat mensejajarkan kinerja pegawainya dengan kinerja pegawai di tingkat unit pusat, agar menjadi pemimpin yang mampu memberikan wawasan serta kesadaran visi misi organisasi, membangkitkan kebanggaan, mampu mengkomunikasikan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana. Demikian yang dikatakan oleh Yukl et.al (2001) kepemimpinan transformasional adalah bagian dari perubahan organisasi yang diyakini mampu dan berpengaruh besar terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Berdasarkan isu-isu tersebut diatas yang dapat menjadi *research gap* dan mejadi dasar dan alasan penelitian ini dilakukan dengan pokok permasalahan “Pengaruh Inovasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.” Studi kasus di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM sebagai kajian ilmiah.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Kinerja pegawai antara unit pusat dan unit kantor wilayah berdasarkan hasil *assessment* masih terdapat pegawai yang kurang optimal kinerjanya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai factor baik dari lingkungan eksternal maupun internal, apakah implementasi kebijakan yang inovatif berbasis teknologi di lingkungan kerja organisasi birokrasi mempengaruhi kinerja pegawai, dan kompetensi pegawai yang dilatar belakangi perbedaan tugas fungsi, sarana dan prasarana, dan kesempatan pengembangan pelatihan yang belum merata namun telah dituntut untuk memenuhi standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara mempengaruhi hasil kinerja pegawai, kemudian kepemimpinan transformasional yang efektif bagi organisasi birokrasi di era revolusi 4.0. Untuk itu penelitian ini untuk mengungkap apakah terdapat pengaruh langsung inovasi, kompetensi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Adapun identifikasi masalah pada penelitian kuantitatif ini adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan yang inovatif dalam rangka memberikan pelayanan masyarakat di era revolusi 4.0 dituntut serba cepat dan digital, mempengaruhi cara dan sistem kerja pegawai. Bagi pegawai di unit pusat yang terbiasa



dengan inovasi, kinerja lebih optimal dibandingkan pegawai pada unit kantor wilayah. Sarana dan prasarana lingkungan kerja pada unit pusat lebih kondusif serta layanan berbasis teknologi menjadi bagian tugasnya sehari-hari. Pegawai pada unit Kantor Wilayah masih terdapat yang belum optimal kinerjanya. Layanan berbasis inovasi teknologi dan implementasi *e-governance* pada kantor wilayah belum tersedia secara merata pada sebagian satuan kerja yang berada dibawah kantor wilayah, serta sarana prasarana yang mendukung kearah inovasi berbasis teknologi disebagian kantor wilayah belum sepenuhnya kondusif. Kebijakan inovasi pada proses bisnis organisasi membutuhkan adaptasi bagi pimpinan dan pegawai di tingkat pusat dan tingkat kantor wilayah.

2. Kompetensi jabatan aparatur sipil negara telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai acuan pengembangan kompetensi pegawai dalam berbagai diklat dan *assessment* pegawai, namun demikian masih terdapat ketidakmerataan kompetensi diakibatkan antara lain kesempatan memperoleh pengembangan kompetensi belum merata, namun dituntut untuk mampu bekerja terhadap keadaan kerja yang mewajibkan penguasaan teknologi diakibatkan tuntutan perubahan jaman, kemudian gap karakteristik pada dua jenis generasi pegawai, bagaimana menyelaraskan kompetensi ini bersama-sama memberikan kontribusi pada organisasi yang telah bertransformasi.
3. Pemimpin sebagai yang mengarahkan pegawai belum menyadari perannya untuk mendorong dan memfasilitasi kebutuhan pegawai untuk bersama-sama menjalankan visi organisasi, dengan komposisi pegawai yang berbeda karakteristik, pemimpin dituntut untuk bisa mengarahkan dan memberikan motivasi yang kuat kepada pegawai dibawahnya.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Adapun ruang lingkup yang diteliti dibatasi hanya 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi kinerja apaartur atau pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Adapun factor tersebut adalah: Inovasi, Kepemimpinan Transformational dan Kompetensi. Sedangkan yang menjadi area pembahasan

terkait kinerja aparatur/ pegawai adalah kantor wilayah yang dengan hasil *assessment* terdapat jumlah prosentase pegawai kurang optimal yang besar, yaitu:

#### **1.4 Perumusan Masalah**

1. Apakah terdapat pengaruh langsung Inovasi terhadap Kinerja Pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung Inovasi terhadap Kompetensi?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Inovasi Kinerja Pegawai melalui Kompetensi?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh langsung Inovasi terhadap Kinerja Pegawai;
2. Menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai;
3. Menganalisis pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai;
4. Menganalisis pengaruh langsung Inovasi terhadap Kompetensi;
5. Menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi;
6. Menganalisis pengaruh tidak langsung Inovasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi;
7. Menganalisis pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi.

## 1.6 Kebaharuan Penelitian

Kebaruan penelitian dapat dimaknai sebagai unsur penting dalam penelitian berbasis karya yang *original* dan dapat berkontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dapat memberikan solusi terhadap berbagai persoalan yang dihadapi dalam kehidupan. Kemudian, mengacu pada pengalaman peneliti selama mereview berbagai literature belum menemukan penelitian dengan variabel yang sama terkait dengan pengaruh variable inovasi, kepemimpinan transformational, kompetensi terhadap kinerja pegawai. Misalnya, penelitian yang relevan tentang pengaruh pengaruh secara parsial dan serempak kepemimpinan transformasional, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pauruan, Jawa Timur (Priyanto, Hari Susiadi & Sabella, 2020). Dengan demikian, kebaruan penelitian (*Novelty* ini adalah adanya *research gap* dimana pada studi sebelumnya variable bebas, variable intervening dan variable endogen tidak tercakup oleh peneliti sebelumnya dan informasi yang dimiliki sangat terbatas.

Selain itu, terdapat perbedaan obyek penelitian sehingga populasi dan lokasi yang digunakan pada metode penelitian ini tidak sama dengan penelitian sebelumnya. Obyek pada penelitian ini adalah organisasi pemerintah yang bertransformasi dari konvensional menjadi digital dengan tugas pokok tiap unitnya berbeda beda, 11 unit utama 33 kantor wilayah dan 1080 satuan kerja unit pelaksana teknis yang masing-masing dipimpin oleh seorang kepala, dengan output kepada masyarakat layanan jasa berbagai pelayanan bidang hukum di Kementerian Hukum dan HAM RI berkenaan dengan struktur dan karakteristik organisasi, kebijakan dan sistem kerja, serta latar belakang yang berbeda sehingga penelitian ini layak untuk diteliti karena terdapat bukti secara empiris dan temuan baru bahwa inovasi dari manajemen organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui inovasi, gaya kepemimpinan transformasi dan kompetensi sebagai variabel-variabel independen. Kemudian, inovasi dan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan secara langsung kinerja pegawai melalui kompetensi.