

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. 1. Latar Belakang**

Berbagai aspek kehidupan manusia tidak ada yang terlepas dari konsekuensi ekspansi globalisasi. Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan yang diiringi dengan laju teknologi informasi utamanya di sektor komunikasi dan transportasi yang semakin mempersempit jarak antar negara dan juga telah mencairkan batas tempat, batas waktu dan batas ruang. Efek fenomena ini menyumbang terjadinya perubahan lingkungan yang berlangsung dengan sangat dinamis dan terus menerus. Hal ini berimbas pula kepada dinamika dalam suatu organisasi baik sektor publik dan swasta, semua merasa terdesak untuk segera melakukan berbagai perubahan atau penyesuaian yang meliputi strategi, struktur, budaya dan proses. Selain itu, organisasi juga perlu menyesuaikan diri untuk melakukan perubahan tertentu sebagai akibat adanya pergeseran di bidang politik, ekonomi, dan sosial yang bisa saja menjadi ancaman sekaligus peluang yang akan mempengaruhi bisnis. Kompetisi bisnis menjadi lebih terbuka dan kondisi lingkungan bisnis menjadi semakin kompleks. Untuk menghadapi persaingan global ini organisasi harus berinisiatif melakukan suatu perubahan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif.

Pada organisasi sektor pemerintah, desakan perubahan yang dilakukan disebabkan antara lain oleh adanya tuntutan masyarakat akan efisiensi pelayanan, perbaikan pada sarana pelayanan yang digunakan, penggunaan teknologi dan keterbukaan informasi. Umum diketahui bahwa terdapat berbagai permasalahan yang terjadi pada lembaga pemerintahan Indonesia mulai dari struktur organisasi yang tidak tepat fungsi, dasar hukum yang inkonsisten dan ambigu, tidak objektif dalam proses rekrutmen, tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme yang marak, permasalahan integritas aparatur, pelayanan masyarakat yang tidak terbuka dan tidak inovatif hingga belum terbangunnya sistem dan budaya kerja. Seiring dengan perkembangan lingkungan dunia yang tak terbendung ini birokrasi Indonesia didesak untuk bergerak kembali sesuai dengan pakemnya. Maka pada

tahun 2008 pemerintah mencanangkan Reformasi Birokrasi sebagai pertanda dimulainya perubahan tata kelola pemerintahan.

Sebagai landasan bagi pelaksanaan reformasi birokrasi ini maka dikeluarkanlah Peraturan Presiden No 80 Tahun 2011 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025. Grand Desain Reformasi Birokrasi Indonesia menyebutkan bahwa reformasi birokrasi memiliki visi untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia. Demi menggapai hal itu pemerintah mesti bersikap profesional, memiliki integritas dan mampu menyediakan layanan prima kepada masyarakat. Sasaran dari digagasnya reformasi ini adalah transformasi pola penyelenggaraan pemerintahan terutama mengenai ketatalaksanaan organisasi, kelembagaannya dan aparturnya. Terdapat 8 (delapan) area perubahan dalam reformasi birokrasi yaitu (1) perubahan mental aparatur dengan terciptanya budaya kerja yang positif, (2) penataan organisasi yang tepat fungsi dan ukuran, (3) tata laksana yang sesuai dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik, (4) penataan peraturan yang lebih tertib dan tidak tumpang tindih, (5) pengelolaan SDM aparatur demi perbaikan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan, (6) penguatan pengawasan, (7) penguatan akuntabilitas kinerja dan (8) peningkatan kualitas pelayanan publik.

Melalui reformasi birokrasi ini proses perubahan dilaksanakan secara sistematis melalui beberapa tahapan dan berkesinambungan untuk mendorong terciptanya pengelolaan pemerintahan yang bersih, perbaikan pelayanan publik, meningkatkan kapabilitas dan akuntabilitas pelayanan birokrasi serta menumbuhkan profesionalisme sumber daya aparatur. Penataan SDM aparatur menjadi fokus perhatian dari pelaksanaan reformasi birokrasi dikarenakan peran penting sebagai motor penggerak jalannya birokrasi. Birokrasi yang baik harus didukung oleh profil dan perilaku aparatur yang memiliki integritas, produktifitas, tanggung jawab dan kesanggupan dalam memberikan pelayanan prima. Walaupun demikian sebuah birokrasi bukan saja dilihat dari sisi aparatur saja melainkan mesti juga dilihat sebagai sistem yang seutuhnya saling bertautan mendorong jalannya roda pemerintahan. Delapan area perubahan ini harus diinternalisasikan di semua lini aparatur sehingga aparatur memahaminya dan perlu melakukan persiapan dan penyesuaian agar program reformasi birokrasi ini dapat berhasil

dilaksanakan. Oleh karena itu, reformasi birokrasi merupakan upaya untuk mentransformasi suatu organisasi dari keadaan saat ini menjadi keadaan yang diinginkan dalam konteks reformasi birokrasi.

Sumber daya manusia (SDM) adalah modal yang krusial sebagai salah satu penentu sukses atau gagalnya suatu organisasi. Jika ingin kinerja organisasi menjadi baik maka dibutuhkan sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi yang mempunyai perilaku kerja yang baik. Sumber daya manusia hendaknya memiliki kemampuan meningkatkan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan. Salah satu wujud reformasi birokrasi ini adalah dengan ditetapkannya Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-undang ini mengatur mengenai pelaksanaan manajemen kepegawaian yang berdasarkan kompetensi dan kualifikasi. ASN menjadi bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi yang bertujuan agar ASN yang mempunyai integritas, profesionalisme, netralitas, tidak korupsi, kolusi, dan nepotisme, melaksanakan pelayanan kepada masyarakat secara optimal dan menunjukkan peran menjadi pemersatu bangsa. Melalui ASN yang seperti itu kinerja organisasi pemerintah diharapkan menjadi jauh lebih baik.

Kinerja organisasi dapat disebut berhasil baik jika didukung oleh kinerja yang ditunjukkan oleh individu dalam organisasi itu juga baik. Terdapat berbagai faktor yang melatarbelakangi peningkatan kinerja dan jika pegawai mampu mengendalikan faktor faktor ini maka dapat membantu pegawai memperoleh predikat bekerja dengan mutu yang baik. Terutama ketika dihadapkan dengan situasi lingkungan yang mengalami perubahan yang sangat dinamis saat ini maka SDM yang ada juga harus mempersiapkan dan membekali diri. Perubahan bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Setiap pegawai dalam organisasi akan menunjukkan sikap dan reaksi yang beragam, ada yang bersedia menerima namun tidak sedikit juga yang menolak. Pegawai yang menerima perubahan dikarenakan telah memiliki kesiapan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dan mempunyai keyakinan bahwa perubahan tersebut akan membawa kebaikan dan manfaat bagi dirinya sendiri selain untuk organisasi. Jika kondisi demikian maka perubahan yang dilakukan oleh organisasi dapat berhasil. Namun tidak dapat dielakkan terdapat pula beragam faktor yang melatarbelakangi pegawai

untuk bersikap resisten atau menolak transformasi organisasi. Hal ini harus menjadi perhatian utama organisasi karena jika tidak ditangani dengan semestinya maka organisasi mengalami kesulitan untuk berubah dan pada akhirnya organisasi akan tergilas oleh perubahan itu sendiri dan tidak akan mampu bertahan.

Aspek dalam konteks internal organisasi yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah pegawai ini salah satunya adalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tertentu dapat mendukung peningkatan maupun menjadi penghambat kinerja. Dalam mencapai kinerja yang optimal, manajemen organisasi memerlukan peran kepemimpinan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan adalah kecakapan individu dalam mempengaruhi atau memandu pihak lain demi mencapai suatu tujuan. Apabila seorang pemimpin dapat mendorong pengikutnya untuk menghasilkan kinerja terbaik maka keberhasilan organisasi akan mudah dicapai. Dalam mempertahankan organisasi ditengah perubahan lingkungan yang memiliki kompleksitas dan daya saing yang tinggi sangat diperlukan sosok pimpinan yang siap akan hal itu. Model kepemimpinan masa kini seperti kepemimpinan transformasional menunjukkan dampak penting bagi kesuksesan organisasi. Kepemimpinan transformasional mempunyai kemampuan untuk mengungkapkan visi dan misi secara jelas, mampu menstimulasi motivasi, kreatifitas dan inovasi karyawan serta memberikan kesempatan yang luas bagi pegawai dalam meningkatkan kapasitasnya. Dengan kepemimpinan model ini, dapat meningkatkan perasaan karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dan mau sukarela mengutamakan kepentingan organisasi. Kepemimpinan gaya ini dinilai mampu mempersiapkan karyawannya dalam menghadapi tuntutan perubahan yang terjadi. Dalam menghadapi perubahan, organisasi dapat melakukan dua hal yaitu mempersiapkan pegawai untuk berubah dan menyelesaikan permasalahan yang muncul karena adanya penolakan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah baik dari pegawai maupun organisasi pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi sehingga mampu bersaing dan bertahan. Karakteristik kepemimpinan transformasional adalah mampu mempengaruhi pengikutnya untuk berperilaku dan berkeyakinan bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan sesuatu yang dibutuhkan

sehingga mereka terinspirasi untuk mau berkontribusi demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Di sisi lain, keterikatan karyawan juga menjadi salah satu unsur yang juga memainkan peranan penting terhadap peningkatan kinerja. Kemunculan konsep *employee engagement* (keterikatan karyawan) dalam perilaku organisasi menjadi isu penting yang dipelajari dalam dua dasawarsa ini. Di dalam beberapa buku dan studi *engagement* diartikan sebagai “keterikatan” maupun “keterlibatan”. *Employee engagement* adalah investasi karyawan secara fisik, psikologis dan emosional karyawan yang mempengaruhi kinerja mereka. Karyawan yang memiliki rasa terikatan atau *engage* terhadap organisasi akan menjadi faktor pemicu peningkatan kinerja karyawan itu sendiri. Mereka akan berupaya memberikan kontribusi terbaik agar hasil pekerjaannya dapat menunjang pencapaian tujuan yang diharapkan.

Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham) adalah bagian dari pemerintahan yang melaksanakan pembangunan di bidang Hukum dan HAM dan mengemban tugas untuk mewujudkan hukum yang memberikan rasa aman, adil dan kepastian berusaha. Peran strategis Kemenkumham dalam pemerintahan yaitu (1) pembentukan hukum (2) pelayanan dan penegakan hukum (3) pemajuan hak asasi manusia dan (4) dukungan manajemen. Kemenkumham telah melaksanakan reformasi birokrasi mulai tahun 2010. Melaksanakan tugas dan fungsi yang sangat beragam dan mempunyai posisi strategis dalam bidang hukum ditunjang oleh sumber daya aparatur sebanyak 62.657 orang yang melaksanakan tugas di 1.288 satuan kerja (LKIP Kemenkumham, 2020).

Pencanangan reformasi birokrasi di Kemenkumham dilaksanakan pada tahun 2013. Berbagai upaya telah dilakukan Kemenkumham demi keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi ini. Salah satu aksi dari reformasi birokrasi ini adalah dengan penetapan Zona Integritas (ZI). Bagi satuan kerja yang berhasil dalam membangun integritas dan penyediaan layanan yang berkualitas akan menerima predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Sebagaimana yang ditampilkan pada Laporan Kinerja Kemenkumham Tahun 2020, terdapat 11 satuan kerja meraih predikat WBBM dan 72 satuan kerja menyabet predikat WBK. Pencapaian ini

meningkat jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya namun masih terlalu sedikit jika dibandingkan dengan jumlah satuan kerja yang ada.

Tabel 1. Perbandingan WBBM dan WBK Tahun 2019 dan Tahun 2020

Tahun	Jumlah Satker WBK	Jumlah Satker WBBM
2019	38	4
2020	72	11

Sumber: LKIP Kemenkumham Tahun 2020

Jumlah aparatur yang sangat banyak ini bisa merupakan kekuatan dan juga kelemahan bagi Kemenkumham. Dengan jumlah yang banyak ini Kemenkumham bisa lebih optimal dalam memberikan pelayanan di bidang hukum dan HAM kepada masyarakat. Namun kendala yang dihadapi dengan jumlah pegawai yang banyak ini adalah manajemen SDM tidak berjalan. Pengelolaan SDM secara strategis selaras dengan pencapaian sasaran program akan menjadikan ASN Kemenkumham *strategic partner* yang memiliki peran sangat penting dalam peningkatan kinerja. Terkait dengan manajemen SDM dalam hal pengembangan SDM di bidang Hukum dan HAM, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM adalah unit utama yang diamanahi untuk melakukan tugas tersebut. Pegawai yang mempunyai kompetensi sesuai dengan bidang tugasnya akan mendorong pada peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Sementara itu dalam pengelolaan SDM di Kemenkumham, penelitian yang dilakukan oleh Harison Citrawan, dkk, (2019) menemukan persoalan atau tantangan sebagaimana berikut yaitu (1) Dalam upaya mencapai visi dan misi di bidang hukum, pengelolaan SDM melalui pendekatan kesisteman masih belum dilakukan. (2) Masih terdapat permasalahan kewenangan dan rencana program antara sistem manajemen dan pengembangan SDM. (3) Belum optimalnya kinerja organisasi dikarenakan adanya problematika terkait integritas, profesionalisme hingga pola karir pegawai.

Dalam memenuhi tugas dan fungsi dalam pengembangan kompetensi SDM, BPSDM Kumham lebih banyak menggunakan jalur pelatihan (terutama klasikal) dibandingkan dengan jalur non pelatihan. Jumlah aparatur

Kemenkumham yang banyak dan penempatan yang tersebar tentu saja jalur pelatihan ini tidak efektif dan efisien. Anggaran yang dibutuhkan untuk melaksanakan pelatihan cukup besar terutama alokasi anggaran untuk membiayai perjalanan dinas, pengadaan sarana dan prasarana pendukung hingga konsumsi. Karena tingginya biaya pelaksanaan ini jumlah pelatihan yang dilakukan menjadi sedikit sehingga sedikit pula jumlah pegawai yang berkesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 mengenai Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa pengembangan kompetensi setiap pegawai dilakukan paling sedikit 20 jam pelajaran dalam satu tahun. Untuk bisa memenuhi hak pegawai akan pengembangan kompetensi tersebut akan menjadi berat jika sistem konvensional masih tetap dilakukan.

Ide mengenai metode pengembangan SDM dengan pemanfaatan teknologi informasi sebenarnya sudah dilakukan oleh Kepala BPSDM Kumham dengan menyelenggarakan pelatihan metode *e-learning* sebagaimana di atur dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor 10 Tahun 2017. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan yang dilakukan secara *online* ini lebih banyak diikuti oleh pegawai yang baru diangkat menjadi pegawai negeri sipil dikarenakan kepiawaian mereka dalam menggunakan perangkat berbasis teknologi. Sedangkan bagi pegawai yang masa kerja sudah lama dan senior, pelatihan *online* dianggap tidak menarik. Berikut adalah tabel gambaran pencapaian keluaran (*output*) dari pelatihan klasikal dan pelatihan *e-learning*.

Tabel 2. Capaian Output Pengembangan Kompetensi 2020 BPSDM Hukum dan HAM

No	Unit/Satker	Pengembangan Kompetensi		
		PJJ/Klasikal	E-Learning	Pendidikan Total
1	Pusat Pengembangan Diklat Teknis dan	827	35.582	36.359

	Kepemimpinan			
2	Pusat	1.221	469	1.690
	Pengembangan Diklat Fungsional dan HAM			
3	Balai Diklat Sulawesi Utara	230	1.320	1.550
4	Balai Diklat Jawa Tengah	303	811	1.114
5	Balai Diklat Kepulauan Riau	240	791	1.031
6	Politeknik Ilmu Pemasyarakatan		1.001	1.001
7	Politeknik Imigrasi		968	968

Sumber: LAKIP BPSDM Hukum dan HAM Tahun Anggaran 2020

Di bidang penataan kelembagaan, melalui Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor 4 Tahun 2018, BPSDM Hukum dan HAM juga menginisiasi berdirinya Balai Diklat Hukum dan HAM di tiga wilayah yaitu Balai Diklat Hukum dan HAM Kepulauan Riau, Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah dan Diklat Hukum dan HAM Sulawesi Utara. Kehadiran Balai Diklat Hukum dan HAM yang merupakan unit pelaksana teknis adalah upaya efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pengembangan SDM. Balai Diklat Hukum dan HAM bertanggung jawab dalam mengembangkan kompetensi pegawai sesuai dengan wilayah kerja yang telah ditetapkan. Harapannya kebutuhan akan pengembangan SDM dapat diketahui secara tepat, kesempatan pelaksanaan pelatihan lebih luas dan terbuka serta efisiensi dari sisi anggaran.

Terobosan berikutnya yang digagas oleh Kepala BPSDM Kumham adalah dengan mencanangkan *Corporate University* pada akhir tahun 2019. Kemenkumham *Corporate University* (Kumham *Corpu*) adalah bentuk komitmen

dalam peningkatan kompetensi pegawai (pengetahuan, keahlian dan perilaku) yang sejalan dengan tujuan strategis instansi. *Kumham Corpu* adalah pengelolaan strategi pengembangan SDM yang memusatkan perhatian pada pencapaian sasaran strategis Kementerian dengan mengelola pegawai dalam lingkungan organisasi pembelajar serta manajemen pengetahuan untuk menciptakan karakter unggul (Khamdan 2020). Kehadiran *Kumham Corpu* ini diharapkan semakin memberikan kesempatan yang luas bagi ASN Kemenkumham untuk mengikuti pengembangan dengan berbagai metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan. *Kumham Corpu* yang merupakan strategi pembelajaran menggunakan pendekatan model 70/20/10 (Khamdan 2020) dimana pembelajaran secara klasikal hanya ada pada komposisi 10 sedangkan komposisi 70 dan 20 dapat dilakukan melalui kegiatan lainnya di tempat kerja. *Corporate University* di sektor publik merupakan bagian besar dari upaya pemerintah untuk mereformasi birokrasi serta tata kelola pemerintahan (Citrawan et al. 2019).

Beberapa upaya yang disebutkan di atas tadi belum dapat berjalan optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja BPSDM Kumham. Terlihat dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) BPSDM Kumham Tahun 2020 bahwa terdapat indikator kinerja program yang tidak dapat dicapai.

Tabel 3. Capaian Kinerja BPSDM Hukum dan HAM Tahun Anggaran 2020

No	Sasaran Program	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
1	Meningkatkan kompetensi SDM di Bidang Hukum dan HAM	1. Persentase hasil penilaian kompetensi yang ditindaklanjuti oleh pengguna	75%	81%	108%
		2. Persentase ASN Kemenkumham yang mendapatkan	85%	70%	82%

		pengembangan kompetensi			
		3. Persentase alumni pelatihan yang sudah melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi bidang tugasnya	85%	96%	113%
2	Terpenuhinya SDM Kementerian Hukum dan HAM yang memiliki kompetensi di bidang Pemasarakatan dan Keimigrasian	Persentase kelulusan Politeknik Imigras dan Politeknik Ilmu Pemasarakatan yang ditempatkan sesuai dengan kompetensi jabatan	95%	100%	105%

Sumber: LAKIP BPSDM Hukum dan HAM Tahun Anggaran 2020

Dari data di atas menunjukkan bahwa pada sasaran program pertama, salah satu indikator pencapaian targetnya tidak dapat dipenuhi. Indikator Persentase ASN Kemenkumham yang mendapatkan pengembangan kompetensi ditargetkan sebesar 85% atau sejumlah 53.335 orang pegawai. Akan tetapi aktualnya capaian hanya bisa sebesar 70% atau sejumlah 43.713 orang pegawai. Hal ini disinyalir sebagai akibat dari pandemi Corona Virus 19 (Covid-19) yang dialami oleh seluruh negara. Kondisi ini menyebabkan perlunya penyesuaian metode pembelajaran yang awalnya fokus pada pembelajaran klasikal menjadi pembelajaran jarak jauh (PJJ).

Tahun 2020, seluruh negara digemparkan dengan terjadi pandemi yang disebabkan oleh wabah penyakit Corona Virus (Covid-19). Resiko yang ditimbulkan dari wabah ini memberikan pengaruh yang sangat luar biasa kepada perubahan tatanan kehidupan. Tatanan dalam pelaksanaan pemerintahan pun tidak terelakkan mengalami penyesuaian akibat pandemi. Pada aspek birokrasi, pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk segera melakukan adaptasi dan merespon perubahan yang terjadi sehingga tetap dapat memfasilitas kesejahteraan dan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dalam berbagai kondisi yang ada. Konteks pemerintah harus dinamis merupakan keniscayaan dalam menghadapi tantangan dan kendala di situasi pandemi ini. Pemanfaatan teknologi dengan optimal dalam membantu pelaksanaan tugas aparatur tentu saja membutuhkan banyak persiapan dan kemampuan. Adaptasi dan kreatifitas sangat diperlukan di era kini. Diciptakannya desain baru untuk tetap beraktifitas seperti biasa dengan tetap mematuhi protokol kesehatan perlu dipersiapkan manajemen agar ASN tetap mampu menunjukkan kinerja tinggi.

Menurut penulis, pimpinan BPSDM Kumham sudah merespon perubahan lingkungan yang diakibatkan lajunya perkembangan teknologi informasi dengan telah dilaksanakannya beberapa pelatihan secara *online* dan pemilihan strategi pembelajaran Kumham Corpu. Upaya ini dalam rangka untuk mempercepat dan memperluas kesempatan seluruh pegawai Kemenkumham mengikuti pengembangan SDM. Akan tetapi minat pegawai sangat kurang untuk mengikuti pelatihan ini terlihat dari jumlah pegawai yang lulus mengikutinya. Sehingga fokus pelatihan *online* kemudian dialihkan hanya menyasar pegawai-pegawai baru saja. Sementara itu implementasi Kumham Corpu juga belum berjalan, kegiatan pengembangan kompetensi hingga tahun anggaran 2021 masih menggunakan metode pelatihan walaupun dilakukan dengan jarak jauh dikarenakan masih terjadi pandemi Covid-19.

Sebagai unit yang melaksanakan pengembangan kompetensi, namun kesempatan bagi pegawai BPSDM Kumham sendiri untuk menambah keterampilan dan keahlian juga sangat kurang. Hal ini karena alokasi anggaran khusus bagi pegawai yang ingin mengikuti pengembangan kompetensi di instansi lainnya masih kurang. Ironisnya bahkan banyak dari pegawai BPSDM Kumham

yang telah bekerja beberapa tahun tidak pernah dipanggil untuk mengikuti pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh BPSDM Kumham selain pelatihan Prajabatan untuk pengangkatan menjadi PNS. Akan tetapi hasil dari penilaian kompetensi yang diselenggarakan oleh di tahun 2020 oleh Pusat Penilaian Kompetensi BPSDM Kumham terhadap pegawai di berbagai level jabatan, didapati bahwa pegawai BPSDM Kumham dalam pekerjaan secara umum mempunyai kompetensi dan kepercayaan diri yang tinggi saat menyelesaikan pekerjaan. Penilaian kompetensi yang dilakukan ini untuk mengukur potensi dan kompetensi pegawai dari sisi manajerial dan sosio kultural. Dan hasil dari penilaian kompetensi manajerial pegawai BPSDM Kumham yang salah satunya terkait dalam kemampuan mengelola perubahan dan kerja sama juga menunjukkan hasil yang optimal. Selain itu jika dilihat dari Penilaian Prestasi Kerja PNS yang dilakukan setiap tahunnya mayoritas pegawai memperoleh nilai baik dari atasan.

Dari sisi keterikatan pegawai terhadap organisasi, rasa *engaged* yang dimiliki pegawai BPSDM Kumham juga dirasakan masih kurang. Hal ini terlihat dari kurang antusiasnya pegawai dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan, kehadiran hanya sekedar memenuhi presensi saja. Begitu pun dalam pelaksanaan pekerjaan, pada umumnya pegawai hanya melaksanakan tugas rutin atau yang diminta oleh atasan saja. Permasalahan kurangnya partisipasi pegawai ini juga menjadi salah satu penyebab kegagalan BPSDM Kumham dalam meraih predikat WBK selama tiga tahun terakhir ini, padahal berbagai persiapan telah dilakukan dan setiap persyaratan telah diikuti. Menurut narasumber, proses pencapaian predikat WBK/WBMM ini kurang mendapatkan perhatian dan dukungan penuh dari seluruh pegawai. Mestinya pada proses penilaian kelayakan yang dilakukan oleh pihak eksternal ini diperlukan dukungan penuh seluruh pegawai, komitmen dan konsistensi karena penilaian dilakukan dalam berbagai aspek manajemen organisasi.

Untuk menganalisis permasalahan kinerja BPSDM Hukum dan HAM dalam pencapaian sasaran programnya dalam pengembangan ASN Kemenkumham, Penulis tertarik ingin mengetahui faktor-faktor dari sisi kepemimpinan para

pejabat, keterikatan pegawai dan kesiapan pegawai BPSDM Hukum dan HAM dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Beberapa literatur penelitian yang dilakukan terdahulu mengungkapkan bahwa terdapat banyak faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kesiapan pegawai untuk berubah. Seperti penelitian yang dilaksanakan oleh Victoria dan Rahardja (2018) berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional yang diterima dan dirasakan maka berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Buil, *et al* (2019) dengan judul *Transformational Leadership and Employee Engagement: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality* juga mengungkapkan hasil yang sama. Namun di lapangan hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian lain. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Eliyana, *et al* (2019) dengan judul *Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance* dan Siswatiningsih, *et al* (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai. Kedua penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak serta merta meningkatkan kinerja atau dengan kata lain penelitian ini memperlihatkan pengaruh kepemimpinan transformasional yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail, *et al* (2019) yang berjudul *Employee Engagement and Job Performance in Lebanon : The Mediating Role of Creativity* dan Zulqurnain, *et al* (2019) dengan judul *Predicting Engagement and Performance Through Firm's Internal Factors* menemukan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Terciptanya *employee engagement* yang ditentukan oleh berbagai faktor mengarah

kepada peningkatan kinerja. Jika tingkat *employee engagement* yang terpatri pada karyawan tinggi maka akan mendorong pada peningkatan kinerja.

Dalam perencanaan transformasi organisasi, pemimpin adalah sumber kesiapan berubah. Sedangkan pegawai merupakan objek penting yang perlu dipersiapkan. Dibutuhkan kepemimpinan yang mampu menyampaikan tujuan perubahan tersebut dan yang mampu memotivasi karyawan untuk mau terlibat dalam perubahan. Abbasi (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *Transformational Leadership and Change Readiness and A Moderating Role of Perceived Bureaucratic Structure: An Empirical Investigation* menemukan kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah pada pegawai pemerintahan. Akan tetapi pada penelitian lainnya ditemukan hasil yang berbeda bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh kepada kesiapan untuk berubah tetapi tidak signifikan seperti temuan penelitian yang dilakukan oleh Susyanto (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. Keterlibatan karyawan secara signifikan berpengaruh kepada kesiapan untuk berubah ditunjukkan oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Matthysen dan Harris (2018) dengan judul *The Relationship between Readiness to Change and Work Engagement: A Case study in an Accounting Firm Undergoing Change*. Karyawan dengan rasa keterikatan yang tinggi akan menerima dengan positif proses perubahan dan sepatutnya untuk melaksanakan tuntutan pekerjaan yang lebih secara efektif. Hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Astuti dan Khoirunnisa (2020) dengan judul Pengaruh *Employee Engagement*, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan yang mengatakan kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* tidak mempunyai korelasi dengan kesiapan karyawan untuk berubah.

Katsaros, *et al* (2020) dalam penelitiannya berjudul “*The Impact of Leadership on Firm Financial Performance: The Mediating Role of Employees’ Readiness to Change*” menemukan bahwa gaya kepemimpinan sangat penting dalam mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah dan mengkonfirmasi pula

bahwa kepemimpinan memiliki hubungan terhadap kinerja melalui sebuah mediator yaitu kesiapan untuk berubah tersebut. Peran kesiapan untuk berubah sebagai full mediator juga didapati dari temuan penelitian yang disusun oleh Yuwono, *et al* (2020) dan Asbari, *et al* (2020). Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam proses transformasi organisasi selain kesiapan karyawan untuk berubah, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan pun sangat diperlukan.

Berikut ini rangkuman dari beberapa penelitian yang menghasilkan temuan yang berbeda:

*Tabel 4. Research Gap*

No	Nama Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Victoria dan Rahardja (2018), Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja	Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, begitu juga <i>employee engagement</i> mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan kepada kinerja pegawai
2	Buil, et al (2019), <i>Transformational Leadership and Employee Engagement: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality</i>	Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
3	Eliyana, et al (2019), <i>Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance</i>	Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan.

4	Siswatiningsih, et al (2019), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai.	Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Ismail, et al (2019), <i>Employee Engagement and Job Performance in Lebanon : The Mediating Role of Creativity</i> dan	Adanya dampak positif dan signifikan dari <i>Employee engagement</i> terhadap kinerja.
6	Zulqurnain, et al (2019), <i>Predicting Engagement and Performance Through Firm's Internal Factors</i>	Adanya dampak positif dan signifikan dari <i>Employee engagement</i> terhadap kinerja..
7	Abbasi (2017), <i>Transformational Leadership and Change Readiness and A Moderating Role of Perceived Bureaucratic Structure: An Empirical Investigation</i>	Adanya dampak positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah
8	Susyanto (2019), Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah dalam Menghadapi Perubahan Organisasi.	Kepemimpinan transformasional berdampak positif tetapi tidak signifikan terhadap kesiapan berubah
9	Matthysen dan Harris (2018), <i>The Relationship between Readiness to Change and Work</i>	Adanya dampak positif dan signifikan dari <i>Employee engagement</i> terhadap kesiapan

*Engagement: A Case study in an Accounting Firm Undergoing Change* untuk berubah

10	Astuti dan Khoirunnisa (2020), Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan	Kepemimpinan transformasional dan <i>employee engagement</i> tidak mempunyai korelasi dengan kesiapan karyawan untuk berubah
----	---	---

Dari beberapa *research gap* yang ditemukan pada beberapa penelitian sebelumnya dapat dipahami terdapat berbagai bentuk pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui kesiapan untuk berubah. Sebagai salah seorang pegawai di BPSDM Kumham, penulis sangat tertarik untuk melihat pula bagaimana bentuk hubungan variabel ini jika dikaitkan dengan permasalahan yang dialami oleh BPSDM Kumham. BPSDM Kumham selaku bagian dari organisasi pemerintah masih terus berupaya untuk mencapai sasaran program yang telah ditetapkan demi terwujudnya sasaran startegis Kementerian Hukum dan HAM dan pada akhirnya ikut mensukseskan visi dan misi Presiden Republik Indonesia.

## 1. 2. Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini penulis memfokuskan pembahasan untuk menganalisa dampak kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui kesiapan untuk berubah. Penulis adalah salah seorang ASN yang bekerja di Kementerian Hukum dan HAM, dan ingin meneliti mengenai beberapa faktor yang berkontribusi dalam memperoleh keberhasilan kerja di tempat kerjanya di tengah-tengah terjadinya perubahan lingkungan sebagai kontribusi bagi organisasi.

## 1. 3. Perumusan Masalah

Meninjau dari latar belakang penelitian yang dilakukan, kemudian dirumuskan permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Sejauh mana kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kesiapan untuk berubah berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai?
2. Sejauh mana kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* berpengaruh secara langsung terhadap kesiapan untuk berubah?
3. Sejauh mana kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kesiapan untuk berubah?

#### **1. 4. Tujuan Penelitian**

Melihat latar belakang dan perumusan masalah pada penelitian ini, dapat ditetapkan tujuan dilakukan penelitian sebagai berikut:

1. Melakukan analisis data yang didapatkan dari responden untuk menguji dan membuktikan pengaruh secara langsung dari kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai maupun pengaruh tidak langsung melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator.
2. Selanjutnya dilakukan analisis uji hasil pengaruh secara langsung dari kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai maupun pengaruh tidak langsung melalui kesiapan untuk berubah dan dapat dijadikan landasan dalam pembuatan keputusan atau pengambilan kebijakan dalam mengelola SDM pada BPSDM Hukum dan HAM.

#### **1. 5. Manfaat Hasil Penelitian**

Melalui temuan penelitian ini diharapkan terdapat sumbangsiah yang berfaedah bagi berbagai kalangan yang menangani manajemen SDM, antara lain sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini sekiranya bisa berkontribusi dalam bidang manajemen SDM terutama mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui kesiapan untuk berubah.

Disamping itu harapan dari penelitian ini dapat menyumbangkan sebuah bukti empiris sebagai referensi penelitian berikutnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator

b. Manfaat Praktis

- Dapat memberikan kontribusi pula bagi pimpinan atau pengambil keputusan di BPSDM Hukum dan HAM dalam membuat suatu terobosan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Apalagi kondisi lingkungan yang selalu mengalami perubahan ini, pengelolaan SDM dari berbagai aspek baik dari kepemimpinan maupun dari pegawai harus menjadi perhatian utama. Pimpinan di BPSDM Kumham perlu mempertimbangkan mengenai model kepemimpinan yang tepat diterapkan dengan melihat fakta demografi pegawai sehingga pegawai yang ada dapat berkinerja lebih baik dalam mencapai sasaran organisasi. begitu pun dengan pendekatan terhadap pegawai, perlu strategi tertentu dan tepat yang dilakukan agar pegawai mau secara sukarela dan ikhlas mengerahkan seluruh tenaganya untuk pencapaian tujuan organisasi.
- Memberikan kontribusi juga bagi instansi atau organisasi lainnya dalam mengelola sumber daya manusia yang secara khusus mempertimbangkan faktor kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kesiapan untuk berubah dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.
- Menambah literatur bagi penelitian selanjutnya mengenai kinerja pegawai dengan melihat faktor kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kesiapan untuk berubah.