

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

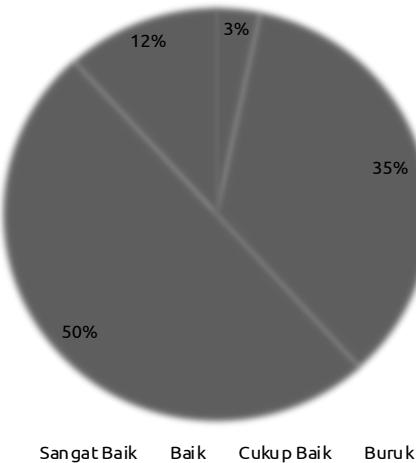
Birokrasi adalah suatu organisasi dalam pemerintahan yang merupakan mata rantai administrasi untuk membantu tercapainya tujuan pemerintah yaitu melayani masyarakat. Organisasi yang baik harus dilandasi prinsip-prinsip yang diterapkan dalam organisasi, dengan kata lain aparatur pemerintahan yang baik harus dilandasi prinsip-prinsip yang diterapkan. Konsep organisasi pemerintahan tentunya tidak terlepas dari Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai penggerak roda birokrasi yang mempunyai peran sesuai dengan tupoksi di bidang kerja masing-masing.

ASN atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur utama dalam penyelenggaraan pemerintahan, yang mempunyai peran yang sangat strategis untuk menentukan keberhasilan pembangunan dalam berbagai aspek, terutama pembangunan sumber daya manusia (SDM) di sektor publik. Pembangunan SDM juga merupakan salah satu prioritas nasional yang tertuang di dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2019-2024. PNS mempunyai peran utama sebagai pelaksana peraturan perundang-undangan dalam pelayanan publik juga berperan sebagai pengelola pemerintahan baik dalam hal pengelola aset negara dan daerah serta menjalankan fungsi *manager/corporate leader*.

Secara nasional kinerja pemerintahan bergantung kepada kinerja individu setiap pegawainya (PNS). Dalam hal ini terdapat beberapa variabel yang menjadi penentu keberhasilan pemerintah dalam mengakselerasi pembangunan SDM, salah

satunya adalah variabel kinerja dari ASN itu sendiri. Adapun indikator yang dapat mempengaruhi variabel kinerja pegawai dapat dibagi lagi menjadi tiga dimensi antara lain adalah dimensi kualitas kerja, dimensi kapabilitas kerja dan dimensi motivasi kerja. Kinerja setiap PNS menjadi faktor kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan pembangunan SDM yang menjadi prioritas nasional. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Sutrisno yang mengungkapkan bahwa “kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi” (Sutrisno, 2016). Selain pendapat itu Mangkunegara juga menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2017). Bertolak belakang dengan pendapat tersebut fakta di lapangan menunjukkan bahwa seringkali kinerja PNS memiliki stigma yang buruk dan negatif di masyarakat. Hal ini disebabkan karena beberapa kasus seperti tindak pidana Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), penyalahgunaan wewenang, dan tindakan tidak disiplin PNS.

Adanya kasus-kasus negatif yang melibatkan PNS tersebut, Badan Kepegawaian Negara (BKN) melakukan evaluasi penerapan manajemen kinerja untuk mengukur sejauh mana kinerja PNS pada setiap Instansi Pemerintahan sebagaimana Gambar 1.1 berikut :



*Gambar 1.1 Evaluasi Penerapan Manajemen Kinerja PNS Tahun 2020*

Sumber : <https://bkn.go.id/> diakses pada hari Minggu, tanggal 30/05/2021

Pukul 10:45 WIB

Berdasarkan data hasil evaluasi penerapan manajemen kinerja PNS pada tahun 2020 oleh BKN sebanyak 3% dari jumlah Instansi Pemerintahan secara keseluruhan yang menerapkan manajemen kinerja dengan predikat kinerja ‘sangat baik’ diikuti dengan persentase sebanyak 35% menyandang predikat ‘baik’. Sementara itu sebanyak 50% Instansi Pemerintahan menyandang predikat ‘cukup baik’ dan sebanyak 12% dengan predikat ‘buruk’ dari jumlah Instansi Pemerintahan secara keseluruhan dalam penerapan manajemen kinerjanya. Besarnya persentase Instansi yang memiliki predikat ‘buruk’ dibandingkan dengan predikat ‘sangat baik’ pada manajemen kinerjanya dapat berdampak negatif dan menghambat pencapaian tujuan pembangunan SDM pada instansi pemerintahan.

Terhambatnya tujuan pembangunan pada instansi pemerintahan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor kinerja pegawai. Tri Widodo selaku Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi LAN pada *Workshop*

Persiapan Pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) menyatakan bahwa “Majoritas kebijakan publik di Indonesia mengesampingkan agenda *setting* dan evaluasi tetapi langsung kepada formulasi kebijakan, sehingga tidak mengetahui tolak ukur dan efektifitas dari kebijakan yang telah dirumuskan”. Sejalan dengan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja PNS sangat bergantung dan dipengaruhi oleh kualitas kebijakan yang telah disusun dan dirumuskan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB).

Kementerian PANRB merupakan Kementerian yang memiliki tugas untuk menyelenggarakan urusan di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi. Salah satu fungsi dari Kementerian PANRB, antara lain perumusan dan penetapan, serta koordinasi dan sinkronisasi kebijakan di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas aparatur dan pengawasan, kelembagaan dan tata laksana, sumber daya manusia aparatur, dan pelayanan publik. Melihat tugas dan fungsinya, indikator kinerja Kementerian PANRB adalah kinerja seluruh PNS yang di implementasikan melalui kebijakan yang telah disusun dan dirumuskan. Kinerja PNS Kementerian PANRB dapat disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1 Data kinerja pegawai di Kementerian PANRB Tahun 2020-2021**

Unit Kerja	Jumlah Pegawai “Kinerja baik 2020”	Jumlah Pegawai “Kinerja Baik Tahun 2020”	Jumlah Predikat Buruk Pada Unit Kerja 2020	Jumlah Predikat Buruk Pada Unit Kerja 2021
Deputi-Deputi	280	292	20	11
Sekretaris	180	202	18	13
<b>Kementerian PANRB</b>				
<b>Jumlah</b>	<b>360</b>	<b>494</b>	<b>38</b>	<b>24</b>

Berdasarkan data kinerja pegawai di Kementerian PANRB dalam rentang Tahun 2020 sampai 2021 tersebut, menunjukan bahwa jumlah pegawai yang berkinerja dengan predikat baik pada Tahun 2020 sebanyak 360 (tiga ratus enam puluh) dan pada Tahun 2021 mengalami peningkatan menjadi 494 (empat ratus sembilan puluh empat). Data tersebut menunjukan peningkatan kinerja pegawai berstatus baik sebanyak 134 (seratus tiga puluh empat) orang. Sebaliknya kinerja pegawai yang mempunyai predikat buruk pada Kementerian PANRB tahun 2020 berjumlah 38 (tiga puluh delapan orang) dan mengalami peningkatan pada tahun 2021 dengan jumlah pegawai berkinerja buruk menurun menjadi 24 (dua puluh empat) orang.

Baik buruknya kinerja pegawai di Kementerian PANRB dipengaruhi oleh beberapa faktor, sesuai dengan hasil wawancara dengan Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Kementerian PANRB terdapat beberapa faktor yang memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja setiap pegawai. Beberapa faktor internal yang dirasa paling mempengaruhi, yaitu penyetaraan jabatan, remunerasi, disiplin, kompetensi jabatan, kepemimpinan, sistem kerja, dan kedekatan dengan pimpinan dan teknologi informasi yang diperkirakan dapat menjadi faktor internal yang memperkuat atau melemahkan kinerja PNS Kementerian PANRB. Berdasarkan faktor internal tersebut, yang memiliki pengaruh cukup kuat terhadap kinerja PNS di lingkungan Kementerian PANRB diantaranya adalah kebijakan penyederhanaan birokrasi yang meliputi penyetaraan jabatan dan sistem kerja, kepemimpinan, dan pengaruh kedekatan antara pimpinan dengan pegawai.

Kebijakan penyetaraan jabatan diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional (Permenpanrb No.17 Tahun 2021) memberikan definisi terkait penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yaitu pengangkatan pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian/inpassing pada jabatan fungsional yang setara. Penyetaraan jabatan merupakan salah satu upaya dalam proses penyederhanaan birokrasi, dengan pertimbangan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan publik. Di lingkungan Kementerian PANRB telah dilaksanakan penyetaraan jabatan dari struktur lama ke struktur jabatan baru dengan rincian sesuai pada tabel berikut:

**Tabel 1.2 Pengalihan Jabatan Administrator dan Pengawas Kementerian**

<b>PANRB</b>				
Jabatan Struktural	Struktur Lama (Jumlah)	Struktur Baru yang dipertahankan (Jumlah)	Pejabat Administrasi Dialihkan ke Fungsional	
Administrator (Eselon III)	63	1	62 JF Ahli Madya	
Pengawas (Eselon IV)	96	2	94 JF Ahli Muda	
Total	159	3	156	

Penyetaraan jabatan pada Kementerian PANRB berdasarkan pada data pengalihan jabatan administrator dan pengawas Kementerian PANRB pada tahun 2020 dilakukan penyetaraan jabatan dengan melakukan pengalihan sebanyak 63 (enam puluh tiga) jabatan struktural eselon III menjadi 62 (enam puluh dua) jabatan fungsional ahli madya diikuti dengan pengalihan 96 (sembilan puluh enam)

jabatan struktural eselon IV menjadi 94 (sembilan puluh empat) jabatan fungsional ahli muda. Selaras dengan penyetaraan jabatan di lingkungan Kementerian PANRB apabila disandingkan dengan tabel 1.1 terkait kinerja pegawai, kebijakan penyetaraan jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kementerian PANRB. Pada tabel 1.1 di atas sebelum penyetaraan jabatan pada Tahun 2020 jumlah pegawai yang mempunyai predikat baik sebanyak 360 (tiga ratus enam puluh) orang sedangkan pada Tahun 2021 setelah dilakukan penyetaraan jabatan terdapat peningakatan kinerja pegawai dengan bertambahnya pegawai yang kinerjanya berpredikat baik sebanyak 494 (empat ratus sembilan puluh empat) orang. Berdasarkan hal tersebut adanya peningkatan kinerja pegawai dapat diartikah bahwa penyetaraan jabatan mempengaruhi kinerja pegawai dilingkungan Kementerian PANRB.

Peningkatan kinerja pegawai untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dapat dilakukan dengan menciptakan karyawan yang lebih baik (Nawawi, 2001). Organisasi pemerintahan yang kurang memperhatikan faktor kualitas kehidupan kerja akan sulit mendapatkan atau mempertahankan pekerja yang sesuai dengan kebutuhan organiasasi pemerintahan, bahkan akan sulit membangkitkan kinerja pegawai yang sudah ada. Terdapat beberapa dimensi yang dapat dijadikan indikator pengaruh variabel penyetaraan jabatan terhadap kinerja karyawan yaitu, dimensi kepangkatan, dimensi kualifikasi pendidikan, dan dimensi jenis jabatan. Hal tersebut menjadi faktor penting yang menunjukkan adanya hubungan yang saling mendukung antara restrukturisasi dengan optimalisasatau peningkatan keterampilan dan kompetensi individu dalam meningkatkan kinerja.

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa penyetaraan jabatan di lingkungan Universitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Sukamtono et al., 2022). Penyetaraan jabatan tersebut juga berpengaruh terhadap persepsi pencapaian kinerja, berdasarkan hasil uji regresi berganda, koefisien regresi kesesuaian jabatan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja yaitu 0.337, sedangkan perubahan tunjangan jabatan hanya memiliki koefisien regresi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.206. Dengan demikian kesesuaian jabatan atau bidang tugas memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai (Sunaryo et al., 2022). Pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional akibat penghapusan eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Daerah dari aspek penghasilan atau tunjangan jabatan belum didasarkan pada perhitungan bobot jabatan (Irfan, 2013). Penelitian lainnya dilakukan oleh (Rohida, dkk., 2018) mengenai implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui inpassing/penyesuaian dengan studi empirik di Universitas Padjajaran. Penelitian yang lebih spesifik mengenai pengembangan karir melalui jabatan fungsional seperti Pustakawan (Widayanti, 2014) dan Analis Kepegawaian (Suryana, 2019) juga pernah dibahas dengan lokus penelitian yang berbeda. Penelitian lainnya juga pernah dilakukan oleh (Tumanggor dan Wibowo, 2021) tentang “Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon III, IV dan V ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah”. Dalam beberapa penelitian tersebut di atas, disebutkan bahwa penyetaraan jabatan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun faktor kinerja pegawai yang lebih dominan terimbas dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada dimensi individu dalam aspek atau indikator kinerja

terkait dengan kemampuan atau keahlian yang lebih ditekankan dalam kebijakan penyederhanaan birokrasi atau pengalihan jabatan eselon III, IV dan V.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja PNS Kementerian PANRB adalah *kepemimpinan (leadership)*. Sunyoto dan Susanti mengemukakan bahwa

*“Kepemimpinan adalah keahlian yang dapat berdampak kepada perilaku bawahan untuk pencapaian visi dan misi organisasi. Seorang pimpinan di dalam organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang beragam. Satu diantara gaya kepemimpinan yang dapat dilakukan untuk menggerakkan bawahannya sehingga dapat menjalankan kewajibannya yaitu gaya kepemimpinan transformasional”.*

Kepemimpinan transformasional dicetuskan pertama kali oleh Burn tahun 1978 dan dikembangkan oleh Bass tahun 1996 (Sunyoto dan Susanti, 2019). Seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat aspek atau dimensi yang disebut *the four I's (4I)* diantaranya *idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, serta intellectual stimulation* (Bass dan Avolio, 1994). Pemenuhan aspek 4I tersebut akan berdampak pada meningkatnya moralitas, produktivitas meningkat, kepuasan meningkat, turnover menurun, organisasi berjalan lebih efektif, ketidakhadiran berkurang, serta bawahan mampu beradaptasi kepada organisasi secara luas.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Verameta, dkk., 2021) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia” menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Penelitian lainnya dilakukan oleh Peran figur atasan diperlukan jika ingin meningkatkan hasil penjualan karyawan (Putra dan Surya, 2020). Sejalan dengan pendapat tersebut bahwa Arthawan dan Mujiati (2017) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang bisa mengakibatkan kinerja pegawai mengalami penurunan diantaranya yaitu gaya kepemimpinan. Al Zefeiti (2017) juga berpendapat serupa bahwa dimensi kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan

**Tabel 1.3 Profil Pejabat Profil Pejabat Eselon I di Lingkungan Kementerian**

**PANRB**

Unit Organisasi	Jenis Kelamin	
	Pria	Wanita
Sekretariat Kementerian	0	1
Deputi Bidang SDM Aparatur	1	0
Deputi Bidang RB Kunwas	1	0
Deputi Bidang Balaks	0	1
Deputi Bidang Yanlik	0	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

**Tabel 1.4 Profil Pejabat Profil Pejabat Eselon II di Lingkungan Kementerian PANRB**

Unit Organisasi	Jenis Kelamin	
	Pria	Wanita
Sekretariat Kementerian	4	1
Deputi Bidang SDM Aparatur	3	2
Deputi Bidang RB Kunwas	6	0
Deputi Bidang Balaks	5	1
Deputi Bidang Yanlik	5	1
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>5</b>

**Tabel 1.5 Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin di Kementerian PANRB**

Jenis Kelamin Pegawai	Jumlah (Tahun) %			
	2019	2020	2021	2022
Laki-Laki	57%	56%	54%	53%
Perempuan	43%	44%	46%	47%

Berdasarkan keterangan pada tabel 1.3 dan tabel 1.4 di atas dapat dijabarkan bahwa pimpinan di Kementerian PANRB pada tingkat eselon I didominasi oleh perempuan sedangkan pada eselon tingkat II didominasi oleh pimpinan berjenis kelamin laki-laki. Tabel 1.5 memberikan gambaran terkait persentase jumlah pegawai di Kementerian PANRB dalam rentang tahun 2019 sampai dengan 2022 yang di dominasi oleh pegawai laki-laki. Tabel 1.4 terkait profil pejabat eselon II di lingkungan Kementerian PANRB didominasi oleh pimpinan berjenis kelamin laki-laki dan diikuti oleh jumlah pegawai berjenis kelamin laki-laki dari rentang tahun 2019 sampai dengan 2022 dengan persentase rata-rata sebanyak 55%. Adanya keselarasan gender antara pimpinan dan bawahan pada Kementerian PANRB memberikan dampak yang positif pada kinerja pegawai hal ini sesuai dengan data pada tabel 1.1 dimana terdapat data peningkatan angka kinerja pegawai yang berpredikat baik dan penurunan angka pada pegawai yang bepredikat buruk. Berdasarkan hal tersebut kemepimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kementerian PANRB.

Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam memberikan kualitas dan kuantitas kerja karyawan. Pimpinan harus mampu memberikan motivasi dan support terhadap kinerja karyawan yang semakin menurun untuk mencapai target tertentu (Khoiri dan Oktavia, 2017). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang lebih besar pada kinerja karyawan di mana karyawan merasakan kekuatan dan kepercayaan dalam melakukan pekerjaan mereka dan dalam membuat keputusan yang berbeda (Iqbal et al., 2015). Adapun dimensi yang dapat dijadikan sebagai indikator pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pertama dimensi kompetensi pimpinan, dimensi pemberian instruksi kerja dan dimensi partisipasi pimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komponen kepemimpinan transformasional muncul sebagai faktor penyebab dan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, Zeindra dan Lukito (2020).

Faktor lainnya yaitu kedekatan pimpinan dengan pegawai atau *leader member exchange (LMX)* juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja PNS. *Leader member exchange (LMX)* dapat diartikan sebagai hubungan dan interaksi (*dyadic exchange*) antara atasan dan bawahan. *LMX* menurut (Morrow, 2005) peningkatan kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai dapat meningkatkan kinerja keduanya. Terdapat dua kelompok hubungan antara atasan dan bawahan yaitu hubungan baik dan hubungan buruk. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif dan loyalitas, sebaliknya hubungan yang buruk berpengaruh terhadap hal tersebut. Menurut (Trucken Brodt, 2002) bahwa *LMX* berfokus pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan, kedekatan inilah yang menunjukkan adanya unsur *LMX* pada organisasi pemerintahan. Trucken Brodt

mengatakan indikator variabel *leader member exchange* meliputi beberapa hal yaitu: tingkat perlakuan khusus yang diberikan pimpinan kepada karyawan; tingkat perhatian; tingkat kepercayaan; dan tingkat kesediaan menerima tambahan tanggungjawab baik yang bersifat tidak terstruktur maupun yang bersifat sukarela bekerja tambahan. Hubungan *LMX* berkualitas tinggi dapat dicirikan sebagai hubungan di mana ada rasa saling percaya, rasa hormat dan kewajiban, dan di mana pengikut tumbuh melampaui kontrak kerja formal sementara hubungan *LMX* berkualitas rendah terbatas pada hubungan yang ditentukan peran (Regts et al., 2019).

Liden dan Maslyn (1998) mengemukakan bahwa perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan pada sistem kepemimpinan (*LMX*) dapat menghasilkan masukan antar individu tanpa pengaruh jabatan dan senioritas. Wayne dkk., (2008), menyatakan bahwa *LMX* yang tinggi memotivasi karyawan untuk memperlihatkan perilaku *extra-role* tanpa penghargaan formal dari organisasi. Penelitian lainnya yaitu Wang, dkk., (2001) menyatakan keterkaitan antara *LMX* dengan kinerja mempunyai keterkaitan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Teori *LMX* telah menyajikan suatu kerangka bermanfaat menguji hubungan antara supervisor dan para bawahan dan telah menjadi fokus banyak penelitian (Gerstner dan Day, 1997). Teori *LMX* bervariasi dari teori kepemimpinan lainnya, bahwa pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda dengan para bawahannya (Harris, dkk., 2007). Adapun penelitian yang dilakukan oleh Aria Elshifa (2018), dalam penelitiannya “Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi *Organization Citizen Behaviour (OCB)* (studi kasus pada Kospin Jasa Pekalongan)”

menyatakan bahwa *LMX* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada karyawan Kospin Jasa Pekalongan yang dibuktikan dengan hasil penelitian diperoleh nilai 0,391 dengan nilai P-value (signifikan) sebesar 0,032 lebih kecil dari 0,05. Menurut (Schaufeli, dkk., 2002) *LMX* yang berkualitas dapat meningkatkan keterlibatan kerja bawahan karena bawahan akan lebih semangat, berdedikasi, berenergi, dan merasa waktu berlalu begitu cepat ketika mereka bekerja.

Berdasarkan data pada tabel 1.5 pengaruh *LMX* di Kementerian PANRB dipengaruhi oleh gender dari pimpinan organisasinya. Pada tahun 2019 jumlah pegawai laki-laki lebih banyak yakni 57% dibandingkan dengan jumlah pegawai perempuan yang sebanyak 43%. Begitu pula dengan data jumlah pegawai pada tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 gender pegawai terbanyak didominasi oleh pegawai laki-laki. Dengan rata-rata jumlah pegawai laki-laki pada tahun 2020 sampai dengan 2022 sebanyak 54.33% dan dengan jumlah rata-rata pegawai perempuan pada tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 sebanyak 45.66%. Perbedaan jumlah pada gender pegawai di Kementerian PANRB dipengaruhi oleh gender pimpinannya mengingat dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2022 gender pimpinan di Kementerian PANRB adalah laki-laki sesuai dengan tabel 1.4 diatas. Seperti halnya dengan kepemimpinan, faktor kedekatan dengan pimpinan atau *LMX* sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kementerian PANRB. Kesamaan gender antara pimpinan dan bawahan akan membuat nyaman dalam melakukan pekerjaan sehingga kualitas kerja juga meningkat sesuai dengan tabel 1.1 diatas. Sesuai dengan teori *LMX* oleh karena adanya tekanan waktu terdapat hubungan yang istimewa antara pimpinan dan pegawainya dalam satu kelompok. Kedekatan hubungan keduanya akan berpengaruh pada pembiasan penilaian kinerja karena

pimpinan tidak hanya memandang kinerja karyawan tetapi juga memasukkan nilai pertukaran dalam hubungannya.

Selain karena kedekatan hubungan penilaian kinerja dapat bias karena diskriminasi gender yang ada dalam suatu diskriminasi gender yang diangkat adalah kesamaan gender antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin akan lebih menyukai berkomunikasi dengan anggota yang berjenis kelamin yang sama dengan dirinya karena gaya komunikasinya yang sama. Pengaruh *LMX* terhadap kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu dimensi rasa hormat profesional, dimensi loyalitas dan dimensi kontribusi.

Kinerja PNS Kementerian PANRB juga dipengaruhi oleh faktor lain yang diperkirakan dapat memperkuat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja faktor tersebut adalah sistem kerja. Sistem kerja didefinisikan sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur manusia, bahan, perlengkapan dan peralatan, metode kerja dan lingkungan kerja untuk suatu tujuan tertentu (Sutalaksana, dkk., 1979). Menurut Irawan (2010) sistem kerja merupakan serangkaian aktivitas yang dipadukan untuk menghasilkan suatu benda atau jasa yang menghasilkan kepuasan pelanggan atau keuntungan perusahaan. Sedangkan Mustafa, dkk., (2009) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mengkombinasikan manusia dan alat tersebut merupakan tahapan kerja yang sudah tetap sehingga menghasilkan suatu sistem kerja yang konsisten dan hasil kerja yang berkualitas. Studi waktu dan gerakan merupakan studi sistematis mengenai sistem kerja dengan tujuan mengembangkan sistem dan metode yang lebih baik - biasanya dengan biaya yang lebih murah, standarisasi sistem dan metode, menentukan waktu standar, dan membantu melatih pekerja menerapkan metode yang lebih baik (Barnes, 1980).

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh interaksi antara berbagai faktor, seperti sosial dan pendekatan manajemen, sehingga sistem kerja yang baik merupakan suatu dukungan organisasi yang dirasakan dan manajemen yang dilimpahkan untuk berinteraksi dan mempengaruhi kinerja karyawan (Tang et al., 2017).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi menyebutkan bahwa:

*“sistem kerja adalah serangkaian prosedur dan tata kerja yang membentuk suatu proses aktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Sistem kerja digunakan sebagai instrumen bagi Pegawai ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsi unit organisasi pada Instansi Pemerintah setelah penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan dalam rangka penyederhanaan birokrasi, strategi, dan kinerja organisasi; mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya manusia; dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.”*

Dalam upaya peningkatan kerja melalui penyederhanaan birokrasi dilakukan perubahan sistem kerja yang semula berjenjang dan silo yang mengibatkan lambannya pengambilan keputusan berubah menjadi sistem kerja yang kolaboratif dan dinamis. Sistem kerja secara umum dicirikan oleh seperangkat praktik manajerial yang berfungsi untuk meningkatkan keterlibatan, komitmen dan kompetensi karyawan guna mencapai sistem kerja berkinerja tinggi dengan mengubah karyawan dari sekadar menjadi pekerja menjadi mitra dengan pemberi kerja di mewujudkan tujuan organisasi perusahaan (Husin & Gugkang, 2017).

Perubahan pada sistem kerja saat ini menekankan pada kerja tim yang beroorientasi pada hasil dengan didukung tata kelola pemerintahan digital untuk mempercepat pengambilan keputusan yang pada akhirnya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja. Di lingkungan instansi pemerintah sistem kerja diterapkan secara fleksibel dengan sistem *Flexible Work Arrangement (FWA)* sesuai dengan data berikut:

**Tabel 1.6 Hasil Survei Kepuasan Sistem Kerja FWA**

Indikator	Hasil
ASN mampu memenuhi Target kerja selama <i>FWA</i>	90.73%
ASN merasa puas dengan <i>FWA</i>	90.22%
Pimpinan unit merasa puas dengan <i>FWA</i>	85%

Sesuai dengan data diatas pelaksanaan sistem kerja secara *FWA* memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil survei dari Sekretaris Eksekutif Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KRBN) ASN sebagaimana tersebut dalam tabel di atas, ASN mampu memenuhi target kerja selama *FWA* sebanyak 90.73%, kepuasan ASN dengan sistem kerja *FWA* sebanyak 90.22%, dan kepuasan pimpinan unit dengan sistem kerja *FWA* sebanyak 85%. Dengan adanya sistem kerja *FWA* tersebut ASN akan lebih fokus dalam bekerja, lebih produktif, waktu lebih efisien, minim gangguan dan distraksi, lebih sehat secara fisik dan mental, hidup tenang serta pengeluaran lebih sedikit. meningkatkan beban kerja dan kaburnya waktu kerja. Implikasi ini semakin tinggi dirasakan oleh pimpinan/pemegang jabatan struktural/berfungsi sebagai koordinator. Fleksibilitas bekerja merupakan pola kerja yang memberikan keleluasaan bagi pegawai ASN pada instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas kedinasan pada lokasi dan waktu tertentu dengan memanfaatkan sistem

pemerintahan berbasis elektronik. Pengaruh sistem kerja terhadap kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu dari dimensi efektivitas, dimensi lingkungan kerja dan dimensi standar operasional.

Penelitian sebelumnya yang ditulis oleh (Subarja, dkk., 2021) dalam jurnal yang berjudul “*Skema Komensasi ASN Dalam Pelaksanaan Pengaturan Sistem Kerja di Masa Pandemi Covid-19 Ditinjau Dari Teori Equity*” menyatakan bahwa “sebanyak 54% *key informant* sistem pembagian kerja atau pelaksanaan tugas kedinasan dari rumah/ tempat tinggal (*work from home*) dan pelaksanaan tugas kedinasan dari kantor (*work from office*) sudah efektif dalam memenuhi kinerja organisasi dalam situasi Pandemi Covid-19. Sedangkan 77% *key informant* pembagian kerja dengan melaksanakan tugas kedinasan dari rumah/ tempat tinggal (*work from home*) dan melaksanakan tugas kedinasan dari kantor (*work from office*) kecuali pada unit kerja yang melaksanakan pelayanan publik/*essential*, tidak berpengaruh langsung terhadap transformasi sistem kerja yang semula berjenjang dan silo berubah menjadi sistem kerja yang kolaboratif dan dinamis”. Namun penelitian tersebut dapat menggambarkan tingkat efektivitas pelaksanaan sistem kerja dengan melaksanakan tugas kedinasan dari rumah/tempat tinggal (*work from home*) sebagai tujuan penyesuaian sistem kerja yaitu mewujudkan proses kerja yang efektif dan efisien.

Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor teknologi informasi yang merupakan penggabungan antara teknologi komputerisasi serta interaksi yang akan membentuk sistem perangkat lunak (*software*) serta perangkat keras (*hardware*). Pembentukan software dan hardware ini digunakan sebagai penunjang agar dapat menghasilkan informasi yang berkualitas dan akurat.

Teknologi informasi memproduksi informasi yang strategis sesuai dengan kebutuhan organisasi pemerintahan dalam mengambil keputusan (Samuel, 2019). Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Bisnis serta teknologi yang bersinergi menjadi hal yang sangat diperlukan dalam menjalankan kinerja teknologi informasi dalam organisasi pemerintahan. Teknologi Informasi dapat mendukung SDM yang handal dalam rangka memberikan kemudahan perusahaan untuk mengolah data secara lebih praktis. Implementasi teknologi informasi tepat guna sangat efektif untuk memengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan (Jaryono dan Widuri, 2011). Kementerian PANRB selaku penggerak birokrasi memanfaatkan penggunaan teknologi informasi dalam meningkatkan kinerjanya, sesuai dengan data berikut:

**Tabel 1.7 Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pada Kementerian PANRB**

Tahun	Indeks	Predikat
2021	2.61	Baik
2022	3.01	Baik

Sesuai dengan hasil pemantauan dan evaluasi sistem pemerintahan berbasis elektronik pada instansi pusat dilingkungan Kementerian PANRB pada tahun 2021 dengan indeks 2.61 (predikat baik) dan pada tahun 2022 dengan indeks 3.01 (predikat baik) menunjukkan bahwa teknologi informasi terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan *highly significant* terhadap kinerja pegawai. Untuk mendapatkan hasil kinerja yang efisien dan efektif, organisasi harus mampu berinteraksi dengan suatu teknologi informasi yang ada dan memanfaatkan teknologi informasi tersebut untuk membantu mencapai tujuan mereka. Tolak ukur

dari kesuksesan suatu organisasi pemerintahan dapat diukur dengan kinerja karyawan yang dihasilkan pada organisasi.

Pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja pegawai dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu dari dimensi kecanggihan teknologi infomasi, dimensi manajerial dan dimensi ketepatan waktu. Dilingkungan Kementerian PANRB berdasarkan data rekapitulasi penilaian kinerja pegawai dalam penggunaan teknologi informasi menjelaskan bahwa telah ada peningkatan pada kinerja pegawai sesuai dengan data pada tabel 1.6 diatas yakni dari indeks 2.61 pada tahun 2021 menjadi indeks 3.01 pada tahun 2022 meskipun masih berada dalam predikat yang sama.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat dihasilkan analisis yang menunjukkan bahwa Teknologi Informasi sangat memberikan dampak yang positif bagi daya kerja organisasi pemerintahan. Penerapan teknologi informasi bagi lembaga pemerintahan memberikan dampak yang baik, sehingga kinerja karyawan mengalami perbaikan. Penerapan *e-government* atau Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mengalami perbaikan diharapkan membawa dampak positif bagi kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat luas (A. A. Hidayat dan Achjari, 2017). Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil dari penelitian dan saran yang telah dilakukan sebelumnya, maka perlu dilakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Faktor Internal dan Hubungan Pimpinan-Pegawai Terhadap Kinerja PNS di Moderasi Teknologi Informasi”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan di atas, dapat di identifikasi beberapa hal seperti di bawah ini:

1. Kurangnya jaminan dan kepastian terhadap karir ASN atas implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan yang dianggap mempengaruhi kinerja ASN.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan dalam menciptakan kolaborasi untuk mencapai sinergi dalam mewujudkan target-target kinerja dan memotivasi kinerja ASN.
3. Masih rendahnya kualitas pelayanan publik karena hambatan prosedural dalam pengambilan keputusan.
4. Masih rendahnya motivasi ASN dalam merubah budaya kerja struktural ke budaya kerja yang inovatif untuk mewujudkan profesionalisme ASN.
5. Keterbatasan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya dan permasalahan tersebut di atas, dapat dirumuskan beberapa pertanyaan sebagai berikut:

- 1 Bagaimana pengaruh kebijakan penyetaraan jabatan terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB?
- 2 Bagaimana pengaruh Kepemimpinan (*Leadership*) terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB?
- 3 Bagaimana pengaruh sistem kerja terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB?
- 4 Bagaimana pengaruh Kedekatan dengan Pimpinan (*Leader Member Exchange*) terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB?.

- 5 Apakah teknologi informasi memoderasi pengaruh penyetaraan jabatan terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB?.
- 6 Apakah teknologi informasi memoderasi pengaruh kepemimpinan (*Leadership*) terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB?.
- 7 Apakah teknologi informasi memoderasi pengaruh sistem kerja terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB?.
- 8 Apakah teknologi informasi memoderasi pengaruh kedekatan dengan pimpinan (*Leader Member Exchange*) terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB?.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh hasil temuan mengenai:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan penyetaraan jabatan terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan (*Leadership*) terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem kerja terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kedekatan dengan pimpinan (*Leader Member Exchange*) terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan penyetaraan jabatan terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB yang dimoderasi oleh teknologi informasi.

6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan (Leadership) terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB yang dimoderasi oleh teknologi informasi.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem kerja terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB yang dimoderasi oleh teknologi informasi.
8. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kedekatan dengan pimpinan (*Leader Member Exchange*) terhadap kinerja PNS Kementerian PANRB yang dimoderasi oleh teknologi informasi.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang sudah disebutkan pada 1.4, hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

Bisa menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya terhadap hubungan peningkatan kinerja di lingkungan instansi pemerintah terhadap penyetaraan jabatan, kepemimpinan (*Leadership*), sistem kerja dan kedekatan dengan pimpinan (*Leader Member Exchange*).

2. Manfaat Regulator

Bagi Kementerian PANRB, bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan masukan /rekomendasi kepada pimpinan dalam pengimplementasian penyetaraan jabatan, kepemimpinan (*Leadership*), sistem kerja dan kedekatan dengan pimpinan (*Leader Member Exchange*) terhadap kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan bagi setiap pimpinan unit kerja dalam rangka meningkatkan kinerja dan akselerasi capaian unit kerja.

### 3. Manfaat Praktis

- a. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan serta solusi kepada Kementerian PANRB demi tercapainya kinerja pegawai yang optimal dan memuaskan.
- b. Hasil penelitian ini bisa menambah referensi keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia untuk peningkatan kinerja pegawai.

## **1.5. Sistematika Tugas Akhir**

Untuk lebih mengerti dalam penelitian dengan materi yang terdapat pada proposal tesis ini dikelompokan menjadi beberapa sub dan sistematika penyampaian seperti berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Berisikan mengenai latar belakang, identifikasi dan rumusan masalah, ruang lingkup dan batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi teori seperti pengertian dan definisi yang didapat dari kutipan buku dan jurnal yang memiliki keterkaitan dengan penyusunan tesis serta beberapa literature yang ada hubungannya dengan penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi kerangka penelitian, desain penelitian, definsisi dan pengukuran variable, teknik pengumpulan data, serta teknik analisa data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, deskripsi data dan pembahasan.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran yang terkait dengan analisa dan optimalisasi sistem sesuai apa yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

