



## OPTIMALISASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN METODE *E-LEARNING* DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM (*Optimizing Education and Training E-Learning Methods within the Ministry of Law and Human Rights*)

Imam Lukito, Haryono  
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI  
Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM  
Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan, Jakarta  
lukitoimam@gmail.com

Tulisan Diterima: 21-04-2020; Direvisi: 18-06-2020; Disetujui Diterbitkan: 19-06-2020

DOI: <http://dx.doi.org/10.30641/kebijakan.2020.V14.339-360>

### ABSTRAK

Kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara berdasarkan *merit system* yang menekankan pada aspek kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Dalam rangka percepatan pengembangan kompetensi pegawai, BPSDM Hukum dan HAM telah menerapkan metode *e-learning*. Tulisan ini membahas strategipengembanganpemanfaatane-learningdalampeningkatankompetensipegawaiKementerian Hukum dan HAM. Penelitian ini merupakan penelitian *desk research* dengan pendekatan kualitatif. Dari hasil analisis diketahui bahwa pemanfaatan *e-learning* menjadi alternatif pengembangan kompetensi dalam memberikan kesempatan diklat kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya, pihak penyelenggara harus melakukan berbagai strategi untuk mengembangkan pemanfaatan *e-learning* supaya tujuan pengembangan kompetensi dapat dicapai secara optimal berupa peningkatan keterampilan kerja. Adapun saran kebijakan antara lain: optimalisasi aplikasi CBHRIS untuk pemetaan kompetensi, menerapkan *blended learning* serta mengembangkan *full e-learning* untuk jenis kompetensi keahlian teknis, mengembangkan dan menerapkan modernisasi teknologi *e-learning*, menjadikan *e-learning* sebagai syarat mengikuti diklat klasikal, memperbanyak konten-konten pengetahuan dalam sistem *e-learning*.

**Kata kunci:** strategi; *e-learning*; kompetensi.

### ABSTRACT

*Policy and management State Civil Apparatus based on a merit system that emphasizes aspects of qualifications, competencies, and performance. In the context of accelerating employee competency development, BPSDM Law and Human Rights have implemented the e-learning method. This paper discusses the development strategies of the Law and Human Rights Ministry officials competency development. This research is desk research with a qualitative approach. From the analysis, it is known that e-learning is an alternative to developing competence in providing training opportunities for all employees to increase their knowledge. The organizers must come up with strategies to develop the use of e-learning so that the goal of developing competency is best achieved improved work skills. The policy recommendations including optimizing Competency Base Human Resource Information System for competency mapping, implementing blended learning and developing full e-learning for technical expertise competencies, developing and implementing modernization of e-learning technology, making e-learning as the requirement for following a classical training and increasing knowledge contents in e-learning systems.*

**Keywords:** strategy; *e-learning*; competency.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat di era revolusi industri 4.0 ini menuntut pemerintah untuk responsif dan kreatif dalam melakukan perubahan pada sistem budaya birokrasi konvensional menjadi budaya birokrasi digital. Efisiensi dan efektivitas pelayanan yang ditawarkan oleh birokrasi digital diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerja aparatur sipil negara (ASN) dalam memberikan pelayanan publik terhadap masyarakat. ASN yang *smart* dan berkualitas menjadi faktor penting untuk mencapai tujuan pembangunan dan untuk menjawab tantangan yang akan dihadapi masa datang seperti revolusi industri ke-4 dan *Digital Government*. Secara praktis<sup>1</sup>, pemerintah semakin menunjukkan kebutuhan yang terus meningkat terhadap pemanfaatan teknologi informasi agar bisa menjadikan kerja-kerja birokrasi lebih efektif dan efisien dalam melayani kebutuhan masyarakat.

Dalam rangka pencapaian sasaran pembangunan nasional, unsur yang terpenting adalah sumber daya manusia yang *smart* dan berkualitas untuk menjawab tantangan yang akan dihadapi masa datang seperti revolusi industri ke-4 dan *Digital Government*. Namun tidak dipungkiri masih banyaknya persoalan terkait dengan kualitas ASN. Menurut Bambang Brojonegoro, permasalahan yang masih sering terjadi antara lain seperti rendahnya kompetensi dan tingkat pendidikan, rendahnya jumlah tenaga spesialis atau fungsional, tidak meratanya distribusi keahlian, serta banyaknya penempatan yang tidak sesuai dengan pelatihan yang diterima. Hal tersebut

menunjukkan masih ada yang tidak *match* antara program pendidikan dan pelatihan diklat dengan penempatan atau kompetensi yang dibutuhkan.<sup>2</sup>

Keberlanjutan transformasi birokrasi menuju budaya birokrasi digital salah satunya didukung oleh kualitas dan kompetensi ASN yang inovatif, kreatif, dan berdaya saing tinggi, sehingga mampu memimpin tata kelola pemerintahan modern. Hal tersebut menjadikan pengembangan kompetensi ASN menjadi poin penting dalam rangka menjawab tantangan yang muncul akibat Revolusi Industri 4.0.

Pengembangan kompetensi pegawai menjadi tantangan penyelenggaraan administrasi negara di Indonesia. Aspek tersebut juga menjadi poin krusial dalam rezim pengaturan ASN di dalam undang-undang. Sebagaimana tercantum dalam penjelasan umum Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), Pegawai ASN harus memiliki profesi dan manajemen ASN yang berdasarkan pada *merit system* yang menitikberatkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai. Namun demikian, pengelolaan ASN dengan *merit system* belum mampu sepenuhnya dijalankan. Produktif atau kompetensi sebagai dasar *merit system* yang artinya setiap individu dinilai berdasarkan kecakapan, kemampuan, wewenang atau cakap, mampu dan tangkas.<sup>3</sup> Kebijakan dan manajemen ASN belum sepenuhnya berdasarkan pada

1 Trisapto Nugroho, "Analisis E-Government Terhadap Pelayanan Publik Di Kementerian Hukum Dan HAM (Analysis of E-Government to Public Services in the Ministry of Law and Human Rights)," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 3 (2016): 279–296.

2 Yuyu Agustini Rahayu, "Bos Bappenas Sebut Kualitas Aparatur Sipil Negara Masih Perlu Diperbaiki," last modified 2018, accessed January 14, 2020, <https://www.merdeka.com/uang/bos-bappenas-sebut-kualitas-aparatur-sipil-negara-masih-perlu-diperbaiki.html>.

3 Rr Susana.A. Meyrina, "Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 Di Kementerian Hukum Dan HAM," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 2 (2016): 175–185, [http://www.unpak.ac.id/uploads/dosen\\_5783\\_3\\_analisis\\_proses\\_morfologis\\_afiksasi.pdf](http://www.unpak.ac.id/uploads/dosen_5783_3_analisis_proses_morfologis_afiksasi.pdf).

kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Belum terciptanya pengelolaan ASN berbasis kompetensi menyebabkan sulitnya mencapai indikator makro pembangunan seperti misalnya pada pertumbuhan ekonomi yang belum dapat tercapai sesuai target dan tingkat kemiskinan yang masih tinggi. Selain faktor daripada persoalan indikator makro, *gap* kompetensi ASN yang besar menyebabkan kualitas pelayanan publik relatif masih rendah serta belum sesuai dengan harapan masyarakat baik dari segi jumlah maupun kualitas pelayanan.

Pengembangan kompetensi ASN di Indonesia menghadapi beberapa permasalahan, hasil kajian Lembaga Administrasi Negara (LAN) memetakan paling sedikit lima masalah pengembangan kompetensi ASN di Indonesia:<sup>4</sup> *Pertama*, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan. *Kedua*, pengembangan kompetensi ASN belum mengacu kepada perencanaan pembangunan. *Ketiga*, pada tataran organisasional, tidak adanya kaitan antara perencanaan pembangunan nasional atau daerah menyebabkan tidak jelasnya program pengembangan kepegawaian dengan rencana strategis yang disusun. *Keempat*, pengembangan kompetensi diartikan secara sempit sebagai pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara klasikal. *Kelima*, pengembangan kompetensi dilakukan secara terpisah dengan kebijakan pola karir.

Dalam manajemen PNS pengembangan kompetensi bertujuan untuk menyeimbangkan antara pengembangan karir dan kebutuhan instansi, meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai, serta mendorong peningkatan profesionalitas pegawai.

Dalam konteks pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Kemenkumham yang mempunyai satuan kerja vertikal sampai ke tingkat daerah, *e-learning* menjadi salah satu pilihan untuk mengembangkan kompetensi ASN dan diyakini mampu memberikan kemudahan dalam teknis pelaksanaannya karena dapat diakses dari manapun dan kapanpun sehingga dapat membantu peningkatan kompetensi ASN secara merata hingga satuan kerja di daerah.

Selain itu juga, adanya *platform e-learning* akan memudahkan ASN dalam peningkatan kompetensi, tidak terbatas pada tugas dan fungsinya di instansi, tapi juga bisa mempelajari hal baru yang berkaitan dengan hobi dan minatnya serta dapat menciptakan budaya belajar. Kemudahan mengakses *e-learning* akan mempercepat proses transfer *knowledge* sehingga membuat ASN ingin terus menggali pengetahuan baru sehingga terciptalah budaya belajar dalam dirinya.<sup>5</sup>

Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia di Kementerian Hukum dan HAM dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM. Namun kemampuan anggaran Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemenkumham (BPSDM Hukum dan HAM) selaku penyelenggara pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Kemenkumham hanya mampu mengikutsertakan rata-rata 1.700 pegawai per tahun.<sup>6</sup> Hal ini tentunya tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang mencapai angka 60.773.<sup>7</sup> Sehingga, belum

4 Heru Syah Putra et al., *Kajian Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN Di Pemerintah Daerah* (Jakarta, 2018).

5 Daniel Tumiwa, "Tingkatkan Kompetensi ASN Dengan E-learning," last modified 2020, diakses Januari 23, 2020, <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/tingkatkan-kompetensi-asn-dengan-e-learning>.

6 Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, *Pedoman Penggunaan Aplikasi E-Learning* (Depok, 2018).

7 Kementerian Hukum dan HAM, "Sistem Informasi Manajemen, Pelayanan dan Administrasi

semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi, baik melalui pendidikan maupun pelatihan yang dapat mendukung kinerja pada jabatan masing-masing.

Gap antara jumlah pegawai dengan kemampuan penyelenggaraan diklat di Kementerian Hukum dan HAM, menyebabkan BPSDM Hukum dan HAM menyelenggarakan pelatihan alternatif pengembangan kompetensi pegawai. Alternatif yang dipilih adalah dengan *e-learning* yang merupakan salah satu jalur pelatihan non klasikal dimana berbagai informasi dapat disajikan melalui hubungan jarak jauh dan bertatap muka akan tetapi melalui peralatan komputer dan telekomunikasi<sup>8</sup>. *e-learning* adalah pengembangan kompetensi PNS dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan peningkatan kinerja.<sup>9</sup> Selain itu *e-learning* juga merupakan salah satu percepatan reformasi birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM.

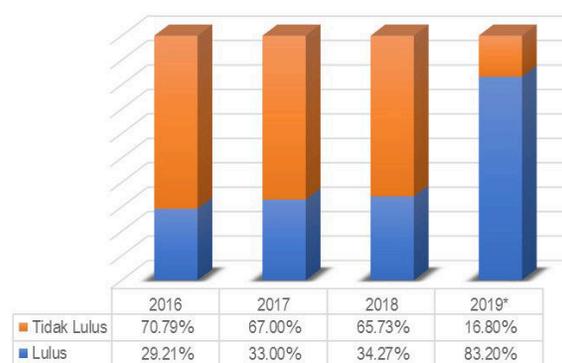
Penyelenggaraan pelatihan tersebut didasarkan pada Permenkumham Nomor 10 Tahun 2017 tentang Pendidikan dan Pelatihan dengan Metode *e-learning* di Lingkungan Kemenkumham. Secara normatif, pelaksanaan diklat *e-learning* tersebut bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Kemenkumham yang memerlukan sumber daya manusia berkualitas berdasarkan standar kompetensi jabatan yang ditentukan.

Kepegawaian," diakses 14 Januari 2020, <https://simpeg.kemenkumham.go.id/siap/index.php/login>.

- 8 Imam Lukito, "Tantangan Hukum Dan Peran Pemerintah Dalam Pembangunan E-Commerce," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 11, no. 3 (2017): 349–367.
- 9 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui e-learning.

BPSDM Hukum dan HAM mulai merintis pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) metode *e-learning* pada tahun 2014. Hasil evaluasi pelaksanaan diklat metode *e-learning* belum dapat menjawab permasalahan gap kompetensi SDM Kemenkumham dan manfaatnya belum dapat dirasakan secara signifikan, terutama dalam pelaksanaan tugas sehari-hari serta masih adanya kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya seperti bahan ajar dalam *e-learning* belum dikemas dalam bentuk yang lebih interaktif; sistem *e-learning* yang belum sempurna; dan belum adanya mekanisme pengawasan dan evaluasi pada saat pelaksanaan dan pasca diklat dengan metode *e-learning*.<sup>10</sup>

Gambar 1. Kelulusan Peserta Diklat E-Learning 2017 s.d. 2019<sup>11</sup>



Sumber: Hasil Penelitian Balitbang Hukum dan HAM, 2019

Berdasarkan gambar 1 menunjukkan jumlah kelulusan penyelenggaraan diklat dengan metode *e-learning* terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2019, data menunjukkan peningkatan pesat dalam output kelulusan peserta diklat teknis dan kepemimpinan yang mencapai angka 83,2%. Hal tersebut karena pada penyelenggaraan

10 Primawardani et al., *Dari Klasikal Ke Digital: Evaluasi Kebijakan Diklat E-Learning Di Kemenkumham*.

11 Yuliana Primawardani et al., *Dari Klasikal Ke Digital: Evaluasi Kebijakan Diklat E-Learning Di Kemenkumham*, ed. Nevey Varida Ariani (Jakarta: Balitbangkumham Press, 2019).

diklat *e-learning* tahun 2019 dengan target 17.000 peserta dari CPNS angkatan 2017 yang mayoritas tingkat pemahaman dan penguasaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) lebih baik serta minat yang tinggi sebagai pegawai baru untuk mendapatkan pengetahuan.

Dalam rangka pengembangan kompetensi yang merata bagi seluruh ASN di lingkungan Kemenkumham penerapan pelatihan nonklasikal dalam bentuk *e-learning* merupakan salah satu cara yang paling efektif. Kemudahan yang ditawarkan dalam platform *e-learning* diharapkan mampu mempercepat proses *transfer knowledge* sehingga membuat ASN ingin terus menggali pengetahuan baru yang dapat membangun budaya belajar dalam dirinya dan organisasi. Oleh karena itu, penulis akan mengangkat tema dalam tulisan ini dengan judul "Optimalisasi Pendidikan dan Pelatihan Metode *E-Learning* Di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM".

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian yang menjadi rumusan masalah adalah bagaimana strategi pengembangan *e-learning* dalam peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM?

### Tujuan

Untuk mengetahui dan menganalisa strategi pengembangan *e-learning* dalam rangka peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

### Metode Penelitian

#### 1. Pendekatan

Penelitian ini merupakan bentuk *desk/library research* yang meliputi kegiatan studi pustaka, pengolahan data dan analisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif sebagai strategi untuk

mengumpulkan dan memanfaatkan data dan informasi terkait permasalahan. Kajian ini bersifat deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis strategi dalam pengembangan kompetensi ASN Kemenkumham dengan metode pembelajaran elektronik. Data dianalisis secara kualitatif, yaitu setelah fakta dan data yang mendukung ditemukan melalui sumber-sumber yang kredibel, selanjutnya dihubungkan dengan konsep yang relevan, dan diambil kesimpulan berdasarkan relevansi dari konsep tersebut.

#### 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dan informasi dalam kajian *desk/library research* ini yaitu dilakukan melalui verifikasi dan menganalisis dengan data sekunder yang diperoleh melalui penelusuran literatur. Buku-buku, literatur, artikel, jurnal, penelitian ilmiah, serta laman internet adalah merupakan sumber data dalam kajian ini.

#### 3. Teknik Analisa Data

Kajian ini menggunakan Teknik analisis data model interaktif sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman yaitu meliputi mereduksi data, menyajikan data dan kemudian melakukan penarikan kesimpulan. Data kemudian direduksi dan disajikan kemudian ditarik kesimpulan berdasarkan data yang sudah diverifikasi.

## PEMBAHASAN

### Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui *E-Learning* di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM

Berbicara mengenai sumber daya manusia pada lingkungan instansi pemerintah, dalam rezim pengaturan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) menitikberatkan pada pelaksanaan manajemen ASN untuk mencetak ASN yang unggul dan profesional yang mampu menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat melalui manajemen *Merit System*. Manajemen *Merit System* ASN

merupakan pendekatan yang menekankan pada pengelolaan ASN dengan mendasarkan kesesuaian antara keahlian pegawai dengan kualifikasi jabatan. Tidak sinkronnya antara kompetensi dan kualifikasi jabatan menjadi problem utama bagi keberadaan ASN yang menjadi sorotan publik. Salah satu penyebabnya adalah implementasi manajemen ASN kurang profesional, yang berdampak pada minimnya kompetensi ASN.<sup>12</sup> Oleh karena itu pengembangan kompetensi adalah merupakan poin yang krusial dalam UU ASN dan hak bagi setiap ASN.

Kompetensi ASN yang dimaksud adalah<sup>13</sup> pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Selain itu juga, kompetensi seseorang adalah merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan dalam memprediksi bagaimana tingkat kinerjanya.

Berdasarkan konsepsi kompetensi SDM diatas, maka pengembangan kompetensi ASN diarahkan pada peningkatan pengetahuan, keterampilan serta sikap perilaku bekerja, sehingga tugas atau pekerjaan dapat dilaksanakan secara profesional, efektif dan efisien dalam meningkatkan pelayanan publik.

Boyatzis dalam Titus Sani, dkk., menyebutkan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa komponen yaitu:<sup>14</sup>

1. *Motive* (dorongan); merupakan

perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi, yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu.

2. *Traits* (sifat, ciri, karakter pembawaan); merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian-kejadian.
3. *Self image* (citra diri); merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut.
4. *Social role* (peran sosial); merupakan persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok sosial atau organisasi yang dimilikinya.
5. *Skills* (keterampilan); merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Skills juga merupakan kapabilitas seseorang yang secara fungsional dapat efektif atau tidak efektif dalam situasi pekerjaan.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS dalam Pasal 203, menyebutkan bahwa setiap PNS berhak mendapatkan pengembangan kompetensi minimal sebanyak 20 Jam Pelajaran setiap tahun, maka dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi harus dilaksanakan secara terintegrasi.

Pengembangan kompetensi terintegrasi adalah penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang sudah tersistem dan saling berbaur/kolaborasi sehingga menciptakan suatu kesatuan pengembangan kompetensi yang utuh dan akan menciptakan keserasian fungsi yang baik. Dengan pengembangan kompetensi secara terintegrasi akan menciptakan pelaksanaan pengembangan

12 Rakhmawanto Ajib, *Dikotomi Sistem Merit Dan Politisasi Birokrasi Dalam Pengangkatan Jabatan ASN*, 2018.

13 Republik Indonesia, *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*, 2018.

14 Joyce J Rares and Martha Ogotan, "Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya Propinsi Papua," *Jurnal Administrasi Publik* 4, no. 49 (2018), <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/viewFile/18451/17979>.

kompetensi yang baik, cepat dan tepat sasaran.<sup>15</sup>

Bentuk pengembangan kompetensi menurut pasal 25 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 tahun 2018 tentang pengembangan Kompetensi, terdiri atas:

1. Pendidikan, dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang Pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/atau
2. Pelatihan, yang terdiri atas pelatihan klasikal (pelatihan, seminar, kursus, workshop, bimbingan teknis dan/atau penataran) dan pelatihan non klasikal (bimbingan tempat kerja/*coaching* dan mentoring di tempat kerja, pelatihan jarak jauh/*e-learning*, magang dan pertukaran pegawai).

Menurut Smith<sup>16</sup> "*training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities*". Pelatihan merupakan proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan.

Diklat merupakan instrumen kebijakan yang dianggap paling efektif untuk meningkatkan dan mencapai kompetensi yang dipersyaratkan terhadap kualifikasi jabatan ASN. Selain itu diklat dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi dan harus diberikan secara berkala kepada pegawai agar terpelihara

kompetensinya. Di samping itu juga dengan adanya pelatihan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai juga diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatannya secara lebih baik.

Dalam rangka untuk menjawab keterbatasan anggaran dalam penyelenggaraan diklat serta perkembangan teknologi informasi dilakukan pengembangan kompetensi pegawai dengan memanfaatkan media komunikasi dalam proses pembelajaran berupa *e-learning* untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas.

*E-learning* yang merupakan salah satu jalur pelatihan non klasikal dimana berbagai informasi dapat disajikan melalui hubungan jarak jauh dan bertatap muka akan tetapi melalui peralatan komputer dan telekomunikasi<sup>17</sup>. *e-learning* adalah pengembangan kompetensi PNS dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan peningkatan kinerja.<sup>18</sup>

Dengan diklat menggunakan metode *e-learning* ini diharapkan semua pegawai dapat mendapatkan kesempatan yang sama dalam pengembangan kompetensi. Hal ini karena diklat *e-learning* menggunakan media teknologi komunikasi dan informasi yang mengintegrasikan semua komponen pembelajaran tanpa perlu tatap muka.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara (PerLAN) Nomor 8 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui *E-Learning*. Dalam PerLAN tersebut

15 Raden Pradityo Yudhy Setiadiputra, "Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan Di Lingkungan Pemerintah," *Jurnal SAWALA* 5, no. 1 (2017): 16–22.

16 Putra et al., *Kajian Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN Di Pemerintah Daerah*.

17 Imam Lukito, "Tantangan Hukum Dan Peran Pemerintah Dalam Pembangunan E-Commerce," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 11, no. 3 (2017): 349–367.

18 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui e-learning.

juga telah mendefinisikan secara khusus tentang *E-Learning*, yaitu Pengembangan Kompetensi PNS yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan peningkatan kinerja.

Penyelenggaraan *E-learning* tersebut dapat dilaksanakan untuk pengembangan kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural sebagaimana jenis kompetensi dalam UU ASN yang membagi kompetensi menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu:

1. Kompetensi Teknis

Berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan. Kompetensi teknis tersebut diukur dari tingkat spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman kerja secara teknis;

2. Kompetensi Manajerial

Berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap /perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/ atau mengelola unit organisasi. Kompetensi Manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan;

3. Kompetensi Sosial Kultural

Berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan. Kompetensi Sosial Kultural tersebut diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam salah satu publikasinya di laman *about-elearning.com*, Himpunan Masyarakat Amerika untuk Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan (*The American Society for training and Development / ASTD*) mengemukakan definisi *e-Learning* sebagai berikut:

*“e-Learning is a broad set of applications and processes which include web-based learning, computer-based learning, virtual and digital classrooms. Much of this is delivered via the internet, intranets, audio and videotape, satellite broadcast, interactive TV, and CD ROM. The definition of e-Learning varies depending on the organization and how it is used but basically it involves electronic means communication, education and training”.*

Definisi tersebut menyatakan bahwa *e-learning* merupakan proses dan kegiatan penerapan pembelajaran berbasis web, pembelajaran berbasis komputer, kelas virtual, dan kelas digital. Materi-materi dalam kegiatan pembelajaran elektronik tersebut kebanyakan dihantarkan melalui media internet, tape video atau audio, penyiaran melalui satelit televisi interaktif serta CD ROM. Definisi ini juga menyatakan bahwa definisi dari *e-learning* itu bisa bervariasi tergantung dari penyelenggara kegiatan *e-learning* tersebut dan bagaimana cara penggunaannya, termasuk juga apa tujuan penggunaannya. Definisi ini juga menyiratkan simpulan yang menyatakan bahwa *e-learning* pada dasarnya adalah pengaplikasian kegiatan komunikasi, pendidikan dan pelatihan secara elektronik.

*E-learning* termasuk model pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Dengan ini, peserta didik dituntut mandiri dan bertanggung jawab terhadap proses pembelajarannya, sebab ia dapat belajar di mana saja, kapan saja, yang penting tersedia alatnya. Melalui *e-learning*, peserta didik dapat mencari dan mengambil informasi atau materi pembelajaran berdasarkan silabus

atau kriteria yang telah ditetapkan pengajar atau pengelola pendidikan. Peserta didik akan memiliki kekayaan informasi, sebab ia dapat mengakses informasi dari mana saja yang berhubungan dengan materi pembelajarannya. Peserta didik juga dapat berdiskusi secara online dengan pakar-pakar pada bidangnya, melalui *e-mail* atau *chatting*. Dengan demikian, jelas bahwa keaktifan peserta didik dalam *e-learning* sangat menentukan hasil belajar yang mereka peroleh. Semakin ia aktif, semakin banyak pengetahuan atau kecakapan yang akan diperoleh.<sup>19</sup>

BPSDM Hukum dan HAM sebagai satu-satunya unit yang memiliki peran secara struktural sebagai pelaksana pengembangan SDM Kemenkumham, juga memiliki peran sebagai koordinator dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM Kemenkumham. Dengan demikian BPSDM memiliki tugas yang tidak mudah, dikarenakan besarnya jumlah ASN Kemenkumham, bervariasinya jenis pengembangan kompetensi yang diperlukan sesuai dengan ragam jabatan yang ada serta luas wilayah yang sangat luas.

Terkait hal tersebut, BPSDM telah mengembangkan *Competency Base Human Resource Information System* (CBHRIS). CBHRIS atau Sistem Informasi Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi adalah proses menginventarisasi kondisi, keadaan seluruh Sumber Daya Manusia yang sudah berada didalam organisasi. CBHRIS digunakan untuk mengetahui kuantitas dan kualitas maupun permasalahan yang dihadapi berdasarkan hasil *assessment center pegawai* untuk menjadi bahan pertimbangan pimpinan

dalam mengambil keputusan dalam rangka pengembangan pegawai.

Namun demikian, sistem tersebut belum berjalan optimal dalam memberikan profiling data kompetensi setiap PNS di lingkungan Kemenkumham yang dapat memetakan sejauh mana setiap individu pegawai Kemenkumham telah mengikuti pengembangan kompetensi setiap tahunnya. Seyogianya, dalam sistem tersebut dapat mendukung dalam kegiatan perencanaan kebutuhan peta kompetensi pegawai yang memuat antara lain:

1. Profil PNS, yang merupakan kumpulan informasi kepegawaian dari setiap PNS seperti: data personal, kualifikasi, rekam jejak jabatan; kompetensi; riwayat pengembangan kompetensi dan informasi kepegawaian lainnya yang dapat diintegrasikan bersama-sama dengan Sistem Informasi dan Layanan Kepegawaian (SIMPEG) yang dikelola oleh Biro Kepegawaian;
2. Data standar kompetensi jabatan, yang memuat kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap jabatan;
3. Data Profil Kompetensi PNS, dimana diperoleh melalui Uji Kompetensi yang dilakukan oleh assessor internal pemerintah atau bekerjasama dengan assessor independen
4. Data hasil analisis kesenjangan kompetensi, yaitu dengan membandingkan Profil Kompetensi PNS dengan Standar Kompetensi Jabatan yang sedang diduduki dan yang akan diduduki;
5. Data Hasil Analisis Kesenjangan Kinerja, diperoleh dengan membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja Jabatan yang diduduki, yang dapat juga diintegrasikan dengan SIMPEG Kemenkumham.

Dengan tersedianya data-data tersebut dalam sistem CBHRIS, akan memudahkan pihak-pihak terkait dalam menetapkan/

19 Mawar Ramdhani, "Efektivitas Penggunaan Media Pembelajaran E-Learning Berbasis Web Pada Pelajaran Teknologi Informasi Dan Komunikasi Terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas X SMA Negeri 1 Kalasan" (Universitas Negeri Yogyakarta, 2012).

menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi di lingkungan Kemenkumham.

Data Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg)<sup>20</sup> Jumlah pegawai berjumlah 60.773 yang tersebar pada 33 Kantor Wilayah dan 806<sup>21</sup> satuan kerja Unit Pelaksana Teknis (Imigrasi dan masyarakat) tentunya membutuhkan pengembangan kompetensi pegawainya. Berdasarkan data kepegawaian tersebut dan kebijakan rekrutmen pegawai yang masih dijalankan, kebutuhan pegawai Kemenkumham akan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan sudah dipastikan akan meningkat setiap tahunnya. Namun demikian, kemampuan anggaran BPSDM Hukum dan HAM selaku penyelenggara pengembangan SDM di lingkungan Kemenkumham hanya mampu mengikutsertakan rata-rata 1,700 pegawai per tahunnya.<sup>22</sup> Kondisi tersebut menguatkan fakta bahwa belum seluruh pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan yang dapat mendukung kinerja tugas dan fungsi pada jabatan yang diemban. Untuk memenuhi tingginya kebutuhan pengembangan kompetensi di Kemenkumham, BPSDM Hukum dan HAM menyebabkan BPSDM Hukum dan HAM menyelenggarakan diklat alternatif pengembangan kompetensi pegawai. Metode yang dianggap paling efektif dan efisien diterapkan dan dikembangkan adalah metode pengembangan kompetensi berbasis elektronik.

Pendidikan dan pelatihan dengan metode *e-learning* di Kementerian Hukum dan HAM menjadi alternatif diklat mengingat

jumlah diklat klasikal yang ada tidak sebanding dengan jumlah keseluruhan pegawai sehingga belum semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengikuti diklat yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

BPSDM Hukum dan HAM mulai merintis pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) metode *e-learning* pada tahun 2014 dan secara formal dasar hukum penyelenggaraannya berdasarkan Permenkumham Nomor 10 Tahun 2017 tentang Pendidikan dan Pelatihan dengan Metode *e-learning* di Lingkungan Kemenkumham, yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Kemenkumham yang memerlukan sumber daya manusia berkualitas berdasarkan standar kompetensi jabatan yang ditentukan.

Bloom menjelaskan bahwa tujuan dari pembelajaran dalam ranah kognitif (intelektual) merupakan segala aktivitas yang menyangkut otak dibagi menjadi 6 tingkatan sesuai dengan jenjang terendah sampai tertinggi yang dilambangkan dengan C (Cognitive) yaitu:<sup>23</sup>

1. C1 (Pengetahuan/*Knowledge*), aspek yang menekankan pada kemampuan dalam mengingat kembali materi yang telah dipelajari. Tingkatan atau jenjang ini merupakan tingkatan terendah namun menjadi prasyarat bagi tingkatan selanjutnya, dimana peserta didik menjawab pertanyaan berdasarkan dengan hapalan saja.
2. C2 (Pemahaman/*Comprehension*), diartikan sebagai kemampuan dalam memahami materi tertentu yang

20 HAM, "Sistem Informasi Manajemen, Pelayanan dan Administrasi Kepegawaian." Kementerian

21 Hukum dan HAM, *Laporan Keuangan Kementerian Hukum Dan HAM Semester I Tahun Anggaran 2019*, 2019.

22 BPSDM Hukum dan HAM, *Pedoman Penggunaan Aplikasi E-Learning* (Depok, 2018).

23 Rudi Umar Susanto, "Ranah Kognitif Dalam Dunia Evaluasi Pembelajaran: Dari C1 Hingga C6," last modified 2019, accessed March 30, 2020, <https://duta.co/ranah-kognitif-dalam-dunia-evaluasi-pembelajaran-dari-c1-hingga-c6>. (Dalam buku yang berjudul *Taxonomy of Educational Objectives. Handbook 1 : Cognitive Domain* yang diterbitkan oleh McKey New York. Benjamin S. Bloom pada tahun 1956)

dipelajari. Kemampuan-kemampuan tersebut yaitu: (a) Translasi (kemampuan mengubah simbol dari satu bentuk ke bentuk lain), (b) Interpretasi (kemampuan menjelaskan materi), (c) Ekstrapolasi (kemampuan memperluas arti). Peserta didik menjawab pertanyaan dengan kata-katanya sendiri dan dengan memberikan contoh baik prinsip maupun konsep.

3. C3 (*Penerapan/Application*), diartikan sebagai kemampuan menerapkan informasi pada situasi nyata, dimana peserta didik mampu menerapkan pemahamannya dengan cara menggunakannya secara nyata.
4. C4 (*Analisis/Analysis*), dimakna sebagai kemampuan menguraikan suatu materi menjadi komponen-komponen yang lebih jelas. Peserta didik diminta untuk menguraikan informasi ke dalam beberapa bagian menemukan asumsi, dan membedakan pendapat dan fakta serta menemukan hubungan sebab akibat.
5. C5 (*Sintesis/Synthesis*), dimaknai sebagai kemampuan memproduksi dan mengkombinasikan elemen-elemen untuk membentuk sebuah struktur yang unik. Kemampuan ini dapat berupa memproduksi komunikasi yang unik, rencana atau kegiatan yang utuh, dan seperangkat hubungan abstrak, peserta didik dituntut menghasilkan hipotesis atau teorinya sendiri dengan memadukan berbagai ilmu dan pengetahuan.
6. C6 (*Evaluasi/Evaluation*), diartikan sebagai kemampuan menilai manfaat suatu hal untuk tujuan tertentu berdasarkan kriteria yang jelas. Kegiatan ini berkenaan dengan nilai suatu ide, kreasi, cara atau metode.

Jenis-jenis diklat harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi agar kegiatan diklat tepat sasaran antara peserta diklat dengan jenis diklat ataupun program yang dijalankan. Adapun jenis diklat *e-learning* yang diselenggarakan BPSDM Hukum dan HAM adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Jenis Diklat Metode *E-Learning* BPSDM Hukum dan HAM<sup>24</sup>**

Tahun	Jenis Diklat <i>E-Learning</i>
2019	Administrasi Perkantoran Tingkat Dasar, Administrasi Perkantoran Tingkat Lanjutan, Muatan Teknis Substansi Lembaga, Pelayanan Publik Tingkat Dasar, Pelayanan Publik Tingkat Lanjutan, Reformasi Birokrasi, Pengelola BMN, Penguatan Perancang Peraturan Perundang-Undangan dan Dasar-Dasar HAM
2018	Administrasi Perkantoran Tingkat Dasar, Muatan Teknis Substansi Lembaga, Pelayanan Publik Tingkat Dasar, Reformasi Birokrasi, Pengelola BMN, Training Officer Course, Penguatan Perancang Peraturan Perundang-Undangan dan Dasar-Dasar HAM
2017	Administrasi Perkantoran Tingkat Dasar, Administrasi Perkantoran Tingkat Lanjutan, Muatan Teknis Substansi Lembaga Lanjutan, Pelayanan Publik Tingkat Dasar, Pelayanan Publik Lanjutan, Reformasi Birokrasi, Pengelola BMN dan Pelayanan <u>Dokumen Perjalanan RI</u>

Sumber: Hasil Penelitian Balitbang Hukum dan HAM, 2019

Pelaksanaan diklat *e-learning* di Kemenkumham dirasakan bermanfaat/berdampak positif bagi pegawai yang pernah mengikuti *e-learning* khususnya dalam meningkatkan pengetahuan, namun belum optimal dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian serta belum berdampak jauh pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini karena jenis-jenis diklat yang diselenggarakan oleh BPSDM Hukum dan HAM dengan metode *e-learning* saat ini masih terbatas pada diklat-diklat teori administratif yang belum menyentuh substansi teknis pekerjaan sehari-hari dalam memenuhi standar kompetensi jabatan.

Dalam praktiknya, pelaksanaan *e-learning* ini dapat dilaksanakan secara mandiri sebagai bentuk pendekatan yang dilakukan secara individual (bentuk dari budaya belajar) dan fasilitasi sebagai bentuk pendekatan dimana siswa membutuhkan dukungan dari pihak lain. Pihak lain yang dimaksud dapat terdiri

<sup>24</sup> Ibid.

dari antara lain: tutor, kelompok belajar, rekan belajar dan/atau lembaga terkait lainnya.

Penyelenggara pendidikan dan pelatihan harus mampu mengetahui kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh ASN. Oleh karena itu diklat sebaiknya diarahkan berbasis kompetensi dan kebutuhan organisasi.

Menurut Spencer and Spencer<sup>25</sup>, kompetensi dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu:

1. *Threshold Competencies*, yaitu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata.
2. *Differentiating Competencies*, yaitu faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Metode diklat *e-learning* dianggap sebagai metode yang efisien bagi organisasi atau kementerian yang memiliki jumlah pegawai yang besar dan tersebar di seluruh Indonesia, namun memiliki keterbatasan dalam menyelenggarakan pelatihan seperti Kemenkumham. Dengan *e-learning* ini, peserta didik dituntut mandiri dan bertanggung jawab terhadap proses pembelajarannya, sebab ia dapat belajar di mana saja, kapan saja, yang penting tersedia alatnya. Peserta didik juga dapat berdiskusi secara online dengan pakar-pakar pada bidangnya, melalui *e-mail* atau *chatting*. Dengan demikian, jelas bahwa keaktifan peserta didik dalam *e-learning* sangat menentukan hasil belajar yang mereka peroleh. Semakin ia aktif, semakin banyak pengetahuan atau kecakapan yang akan diperoleh.<sup>26</sup>

25 Putra et al., *Kajian Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN Di Pemerintah Daerah*.

26 Mawar Ramdhani, "Efektivitas Penggunaan Media Pembelajaran E-Learning Berbasis Web Pada Pelajaran Teknologi Informasi Dan

Sebagaimana diungkapkan oleh Bates dan Wulf yang dikutip oleh Munir dalam Arif Rahman Hakim<sup>27</sup>, kelebihan penggunaan *e-learning* antara lain:

1. Meningkatkan interaksi pembelajaran (*enhance interactivity*);  
Peserta yang terpisah dari peserta lainnya dan juga terpisah dari pengajar akan merasa lebih leluasa atau bebas mengungkapkan pendapat atau mengajukan pertanyaan karena tidak ada yang mengamatinya secara fisik. Keadaan kegiatan pembelajaran dan perasaan pembelajar yang kondusif seperti ini akan dapat mendorong peserta untuk meningkatkan kadar interaksinya dalam kegiatan pembelajaran, sehingga hasil belajar lebih optimal.
2. Mempermudah interaksi pembelajaran dari mana dan kapan saja (*time and place flexibility*)  
Peserta dapat melakukan interaksi dengan sumber belajar kapan saja sesuai dengan ketersediaan waktunya dan di manapun dia berada, karena sumber belajar sudah dikemas secara elektronik dan tersedia untuk diakses oleh pembelajar melalui online learning.
3. Memiliki jangkauan yang lebih luas (*potential to reach a global audience*).  
Pembelajaran jarak jauh online yang fleksibel dari segi waktu dan tempat, menjadikan jumlah pembelajar yang dapat dijangkau kegiatan pembelajaran melalui online learning semakin banyak dan terbuka secara luas.
4. Mempermudah penyempurnaan dan penyimpanan materi pembelajaran (*easy updating of content as well as archivable capabilities*).  
Fasilitas yang tersedia dalam teknologi *e-learning* dan berbagai software yang terus berkembang turut membantu

- Komunikasi Terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas X SMA Negeri 1 Kalasan" (Universitas Negeri Yogyakarta, 2012).

27 Ibid.

mempermudah pengembangan materi pembelajaran elektronik baik yang didasarkan atas umpan balik dari peserta maupun atas hasil penilaian pengajar selaku penanggungjawab/pembina materi pembelajaran.

Dengan adanya diklat *e-learning* ini, capaian peserta diklat di BPSDM Hukum dan HAM lebih besar dibandingkan dengan kemampuan dalam penyelenggaraan diklat konvensional, misalkan 2 (dua) jenis diklat *e-learning* yaitu diklat Reformasi Birokrasi dan Administrasi Perkantoran Tingkat Dasar ditargetkan masing-masing sebanyak 17.000 pegawai, belum pelaksanaan diklat lainnya.

Pelaksanaan Diklat dengan metode *e-learning* yang diselenggarakan oleh BPSDM Hukum dan HAM dianggap masih memiliki permasalahan dalam pelaksanaannya, antara lain pertama, rendahnya niat dan minat pegawai dalam mengikuti diklat *e-learning*, kedua, kurangnya pemahaman dan penguasaan teknologi dan informasi komputer (TIK) bagi mayoritas pegawai dengan masa kerja lebih dari 5 tahun, ketiga, pada saat pelaksanaan diklat *e-learning* sering kali peserta tidak dapat mengikuti pembelajaran sesuai yang dijadwalkan dikarenakan ada tugas lain dari pimpinan; dan keempat, persoalan teknis yaitu minimnya penyediaan sarana dan prasarana pendukung diklat *e-learning*.<sup>28</sup>

Hal ini senada dengan kritik dari Bullen dan Bearn dalam Rusman bahwa pelaksanaan *e-learning* memiliki kelemahan antara lain:<sup>29</sup>

1. Kurangnya interaksi antara guru dan siswa atau bahkan antar siswa itu sendiri; Kurangnya interaksi ini bisa memperlambat terbentuknya *values* dalam proses pembelajaran;

2. Kecenderungan mengabaikan aspek psikomotorik atau aspek sosial dan sebaliknya mendorong tumbuhnya aspek komersial;
3. Proses pembelajarannya cenderung ke arah pelatihan daripada pendidikan;
4. Berubahnya peran guru dari yang semula menguasai teknik pembelajaran konvensional, kini dituntut mengetahui teknik pembelajaran yang berbasis pada ICT;
5. Siswa yang tidak mempunyai motivasi belajar yang tinggi cenderung gagal;
6. Tidak semua tempat tersedia fasilitas internet atau jaringan;
7. Kurangnya tenaga yang mengetahui dan memiliki keterampilan mengoperasikan internet;
8. Kurangnya personil dalam hal penguasaan bahasa pemrograman komputer.

Namun masih ada gap antara kualitas dan kuantitas tenaga pengajar diklat *e-learning*, sehingga Kemenkumham menetapkan kompetensi tenaga pengajar Diklat *e-learning* sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 17 (1) Permenkumham 10/17 bahwa tenaga pengajar Diklat *e-learning* ditetapkan berdasarkan kompetensi." Secara spesifik, kompetensi yang dituntut meliputi (i) mendapat surat tugas dari pimpinan satuan kerja tenaga pengajar dalam hal tenaga pengajar merupakan widyaswara, pejabat struktural, dan pejabat fungsional bidang teknis; (ii) mampu menggunakan komputer dan internet; dan (iii) bersedia secara aktif melaksanakan pengajaran dan memberikan tutorial dalam pembelajaran pada materi mata Diklat sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan.

Di samping itu penyelenggaraan Diklat *E-Learning* dapat digabung dengan metode pembelajaran secara klasikal. metode pembelajaran secara klasikal. Dalam hal ini diklat *e-learning* dapat berfungsi sebagai

28 Primawardani et al., *Dari Klasikal Ke Digital: Evaluasi Kebijakan Diklat E-Learning Di Kemenkumham*.

29 Rusman, *Belajar Dan Pembelajaran Berbasis Komputer* (Bandung: Alfabeta, 2012).

tambahan, pelengkap maupun pengganti diklat konvensional. Sebagaimana dijelaskan Sudirman Siahaan, setidaknya ada tiga fungsi *e-learning* terhadap kegiatan pembelajaran di dalam kelas (*classroom instruction*):<sup>30</sup>

1. Suplemen (tambahan), apabila peserta didik mempunyai kebebasan memilih, apakah akan memanfaatkan materi pembelajaran elektronik atau tidak. Dalam hal ini tidak ada keharusan bagi peserta didik untuk mengakses materi. Sekalipun sifatnya opsional, peserta didik yang memanfaatkannya tentu akan memiliki tambahan pengetahuan atau wawasan.
2. Komplemen (pelengkap), apabila materi pembelajaran elektronik diprogramkan untuk melengkapi materi pembelajaran yang diterima peserta didik di dalam kelas. Sebagai komplemen berarti materi pembelajaran elektronik diprogramkan untuk melengkapi materi pengayaan atau remedial. Dikatakan sebagai pengayaan (*enrichment*), apabila kepada peserta didik yang dapat dengan cepat menguasai/memahami materi pelajaran yang disampaikan pada saat tatap muka diberi kesempatan untuk mengakses materi pembelajaran elektronik yang memang secara khusus dikembangkan untuk mereka. Tujuannya agar semakin memantapkan tingkat penguasaan terhadap materi pelajaran yang telah diterima di kelas. Dikatakan sebagai program remedial, apabila peserta didik yang mengalami kesulitan memahami materi pelajaran pada saat tatap muka diberikan kesempatan untuk memanfaatkan materi pembelajaran elektronik yang memang secara khusus dirancang untuk mereka. Tujuannya agar peserta didik semakin mudah memahami

materi pelajaran yang disajikan di kelas.

3. Substitusi (pengganti), apabila *e-learning* dilakukan sebagai pengganti kegiatan belajar, misalnya dengan menggunakan model-model kegiatan pembelajaran. Ada tiga model yang dapat dipilih, yakni: (1) sepenuhnya secara tatap muka (konvensional), (2) sebagian secara tatap muka dan sebagian lagi melalui internet, atau (3) sepenuhnya melalui internet.

Fungsi diklat *e-learning* di Kementerian/Lembaga dapat dijadikan sebagai pengganti dari diklat klasikal untuk jenis-jenis diklat tertentu, tidak semua diklat cocok melalui *e-learning*. Menurut Eko<sup>31</sup>, tidak semua jenis diklat dapat diselenggarakan secara elektronik (*e-learning*), pada prakteknya lebih memudahkan untuk diimplementasikan pada jenis-jenis diklat yang sifatnya menambah pengetahuan (aspek kognitif level C1), pemahaman (aspek kognitif level C2). Sebaiknya yang meningkatkan keterampilan/keahlian (*skill*) dan *attitude*, harus dibarengi dengan tatap muka dalam kelas yang dapat difasilitasi juga melalui layanan interaktif baik melalui media online seperti *webinar* dimana tetap ada tatap muka. Metode *e-learning* kurang cocok diterapkan untuk jenis diklat keahlian teknis yang menuntut aspek kognitif level C3 (mengaplikasikan) dan di atasnya, metode diklat konvensional tidak dapat sepenuhnya diganti dengan metode *e-learning*.

Berdasarkan jenis diklat *e-learning* yang diselenggarakan oleh BPSDM Hukum dan HAM, lebih banyak yang bersifat menambah pengetahuan (aspek kognitif level C1), pemahaman (aspek kognitif level C2) saja. Untuk jenis diklat keahlian teknis yang menuntut aspek kognitif level C3 (mengaplikasikan) dan di atasnya, metode

30 Mawar Ramdhani, "Efektivitas Penggunaan Media Pembelajaran E-Learning Berbasis Web Pada Pelajaran Teknologi Informasi Dan Komunikasi Terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas X SMA Negeri 1 Kalasan" (Universitas Negeri Yogyakarta, 2010).

31 Primawardani et al., *Dari Klasikal Ke Digital: Evaluasi Kebijakan Diklat E-Learning Di Kemenkumham*.

diklat konvensional tidak dapat sepenuhnya diganti dengan metode *e-learning*.

*Blended learning* dapat diaplikasikan pada diklat-diklat tertentu seperti kompetensi keahlian teknis di BPSDM Hukum dan HAM, dimana didahului dengan mengaplikasikan metode *e-learning* untuk penyampaian materi-materi teori dasar yang dilanjutkan dengan diklat klasikal (tatap muka) yang dapat dilanjutkan dengan uji kompetensi apabila peserta dinyatakan lulus diklat untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

Mengubah metode pembelajaran secara konvensional untuk beralih ke *e-learning* bukannya hal yang mudah dilakukan di lingkungan birokrasi, utamanya bagi pegawai senior di lingkungan Kemenkumham yang sudah merasa nyaman dengan pelatihan dalam kelas di BPSDM Hukum dan HAM karena sudah menjadi rahasia umum bahwa pengiriman pegawai dalam diklat klasikal ini juga dijadikan sebagai ajang *refreshing* dari kesibukan pelaksanaan tugas di kantor. Hal ini juga yang mengakibatkan pegawai yang dikirim selalu sama (pegawai tertentu) dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, sebelum mengubah cara belajar maka yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah mengubah paradigma pembelajaran dengan memperkenalkan cara baru tanpa suatu paksaan, dimana *e-learning* juga dapat menumbuhkan kesadaran pegawai dalam memupuk budaya pembelajar itu sendiri.

Oleh karena itu *e-learning* menjadi salah satu bagian dari implementasi *knowledge management* di lingkungan Kemenkumham, walaupun keduanya tidak secara langsung berkaitan namun sama-sama memiliki tujuan untuk menambah pengetahuan dan kompetensi pegawai. Selanjutnya, usaha dalam membangun budaya belajar di Kemenkumham dapat dilakukan dengan mengembangkan suatu program semacam *Learner Award* yang memberikan penghargaan kepada pegawai yang

berprestasi dalam *e-learning*. Pemberian penghargaan ini diharapkan berpengaruh dalam meningkatkan pemanfaatan *e-learning* dalam kaitan untuk pengembangan kapasitas kompetensi pegawai. Hal ini karena pegawai berlomba-lomba dan termotivasi untuk mengakses pengetahuan dalam *e-learning* baik secara mandiri maupun keikutsertaannya dalam sebuah pelatihan *online*. Hal lain yang dapat dilakukan adalah menjadikan *e-learning* sebagai persyaratan wajib dalam mengikuti beberapa pelatihan klasikal lainnya serta mewajibkan jabatan-jabatan tertentu untuk menguasai beberapa *courseware* dalam tertentu, sehingga pilihannya hanya satu yaitu mengakses *courseware* tersebut.

### **Strategi Pengembangan E-Learning dalam Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Kemenkumham**

Sistem *Learning Management System* (LMS) yang digunakan oleh BPSDM Hukum dan HAM dalam pembelajaran online adalah *Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment)*. Moodle adalah LMS *open source* yang paling terkenal dan banyak diaplikasikan yang menggunakan prinsip-prinsip pedagogis untuk membantu pendidik membuat sistem *e-learning* yang efektif. Moodle memiliki berbagai fasilitas yang dapat berguna mendukung kegiatan pembelajaran. Menurut Amiroh dalam Arif Rahman Hakim, fasilitas tersebut antara lain:<sup>32</sup>

1. *Assignment* digunakan untuk memberikan penugasan kepada siswa secara online. Siswa dapat mengakses materi tugas dan mengumpulkan tugas dengan cara mengirimkan file hasil pekerjaan mereka.
2. *Chatting* digunakan oleh guru dan siswa untuk saling berinteraksi secara online dengan cara berdialog teks (percakapan online).

32 Hakim, "Pengembangan E-Learning Berbasis Moodle Sebagai Media Pengelolaan Pembelajaran."

3. *Forum* merupakan forum diskusi secara online antara guru dan siswa yang membahas topik-topik yang berhubungan dengan materi pembelajaran.
4. *Quiz* digunakan oleh guru untuk melakukan ujian tes secara *online*.
5. *Survey* digunakan untuk melakukan jajak pendapat.

Sementara itu, tren *e-learning* yang sedang populer di tahun 2019 menurut Suresh DN, CEO Tesseract Learning, ada delapan, yaitu:<sup>33</sup>

1. *Adaptive Learning*, *e-learning* yang berbasis algoritma berdasarkan jawaban dari peserta. Sistem ini menggunakan pendekatan basis data untuk menyesuaikan pola dan kecepatan pembelajaran yang dapat mendukung perubahan dalam peran fakultas, praktik pengajaran yang inovatif, serta menggabungkan berbagai format konten untuk mendukung siswa sesuai dengan kebutuhan belajar mereka.<sup>34</sup>
2. *Microlearning*, *e-learning* singkat yang dapat dengan mudah diakses dari berbagai jenis media. *Microlearning* digunakan sebagai strategi dalam merancang konten belajar menjadi segmen-segmen kecil dan terfokus. Konten yang dimaksud berupa learning object yang digunakan dalam *e-learning*. Contoh dari learning object tersebut seperti video singkat, infografis, gambar, artikel, bahkan kutipan.<sup>35</sup> Penggunaan media sosial dan *micro learning* menawarkan banyak kemungkinan, selain untuk menarik perhatian peserta pada pesan utama, namun juga untuk

menciptakan sebuah lingkungan kolaboratif terfokus yang berguna dalam peningkatan kinerja.<sup>36</sup>

3. *Artificial Intelligence* dan *Learner Assistance*, *e-learning* yang menggunakan pengajar virtual, bot, atau bahkan robot dengan menerapkan konsep kecerdasan buatan;
4. *Gamifikasi* dan *Game-Based Learning*, yaitu implementasi sistem permainan, seperti *leaderboards*, sistem poin, dan sistem badge.
5. *Augmented Reality (AR)*, *virtual reality (VR)*, dan *mixed reality (MR)* yang merupakan gabungan AR dan VR;
6. *Video-Based Learning*, yaitu *e-learning* berbasis video.
7. *Social Learning*, yaitu *e-learning* yang mengandalkan interaksi, seperti forum dan group chat,
8. *Content Curation*, yaitu proses seleksi berbagai macam konten yang tersedia di luar, yang dikompilasi untuk tujuan pembelajaran tertentu. Tren ini akan terus berkembang dan tidak menutup kemungkinan menghasilkan model-model pembelajaran baru.

Kemudian Wild dkk<sup>37</sup> menjelaskan bahwa *e-learning* adalah sebagai alat (*tools*) dalam suatu manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang digunakan sebagai media pertukaran pengetahuan secara online sehingga menciptakan pertumbuhan repositori pengetahuan dimana akan berkelanjutan menyampaikan kepada seluruh pegawai apa yang mereka butuhkan.

Pertukaran (*sharing*) merupakan bagian dari *knowledge management* dimana para pegawai saling berbagi pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya kepada

33 Adi, "Memahami Modern E-Learning."

34 P. Moskal, D. Carter, and D. Johnson, "7 Things You Should Know about Adaptive Learning," *Educause Learning Initiative* (2017): 2, <https://library.educause.edu/resources/2017/1/7-things-you-should-know-about-adaptive-learning>.

35 Grace Natalin, "Microlearning, Sebuah Trend Baru Dalam Mendesain Learning Object," last modified 2019, accessed March 31, 2020, <https://binus.ac.id/knowledge/2019/02/micro-learning-sebuah-trend-baru-dalam-mendesain-learning-object/>.

36 Luminița Giurgiu, "Microlearning an Evolving Elearning Trend," *Scientific Bulletin* 22, no. 1 (2017): 18–23.

37 Bety Dian Pratiwi, "Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran E-Learning Di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk" (Universitas Indonesia, 2012).

pegawai lainnya sebagai salah satu upaya dalam menciptakan dan memupuk budaya belajar di organisasi.

Pengertian *Knowledge Management* menurut Awad dan Ghaziri adalah proses menangkap dan memanfaatkan keahlian kolektif perusahaan dimanapun bisnis dalam bentuk dokumen, database (*explicit knowledge*), atau yang ada di kepala manusia (*tacit knowledge*). Dalam rangka implementasi dari *knowledge management* tersebut, Kemenkumham telah merintis program *Corporate University* Kemenkumham<sup>38</sup> pada akhir tahun 2019 sebagai upaya untuk pembangunan SDM yang unggul.

Dalam membangun *e-learning* di suatu instansi penyelenggara diklat diperlukan suatu strategi supaya mencapai kesuksesan. Rosenberg menjelaskan strategi tersebut seperti pada gambar berikut:<sup>39</sup>

**Gambar 2. Strategi Membangun E-Learning**



Sumber: Rosenberg, 2001

Strategi-strategi dalam membangun kesuksesan pembelajaran metode *e-learning* tersebut terdiri dari enam komponen penting, yaitu:

1. *Online Training* dan *Knowledge Management*

Pendekatan baru *e-learning* terdiri dari *online training* dan *knowledge management*. *Online training* merupakan strategi intruksional yang menyediakan *courseware* dan simulasi bisnis, sedangkan *knowledge management* merupakan strategi informal yang menyediakan database informasi/ pengetahuan dan *tools* yang mendukung kinerja.

2. *Learning Architecture* (Arsitek Pembelajaran)

Arsitektur pembelajaran merupakan koordinasi *e-learning* dengan usaha pembelajaran organisasi, termasuk membangun sinergi dengan pelatihan dalam kelas (*classroom training*). Arsitektur pembelajaran ini terkait dengan dimana *e-learning* digunakan, *course* apa yang baik bagi peserta *e-learning*, dan kompetensi yang mendukung *e-learning*.

3. Infrastruktur

Infrastruktur merupakan kegunaan kemampuan teknologi dari organisasi dalam menyampaikan dan mengelola *e-learning* menggunakan aplikasi LMS untuk mengelola interaksi antara user/ siswa dengan sumber pembelajaran (pengajar dan konten ajar)

4. *Learning Culture, Management Ownership, dan Change Management*

Reynold<sup>40</sup> mengatakan bahwa untuk menciptakan budaya belajar (*learning culture*) perlu dikembangkan praktik-praktik dalam organisasi yang meningkatkan komitmen pegawai dan memberikan kesadaran pada mereka akan visi, misi, dan tujuan dari organisasi, inisiatif untuk saling membantu serta praktik bantuan dari pegawai atas komitmennya yang mendukung dalam pembelajaran. Menurut Wibowo<sup>41</sup>,

38 Tedy, "Kemenkumham Corporate University, Solusi Bangun SDM Kemenkumham Yang Unggul," last modified 2019, accessed April 2, 2020, <https://www.kemenkumham.go.id/berita/kemenkumham-corporate-university-solusi-bangun-sdm-kemenkumham-yang-unggul>.

39 Pratiwi, "Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran E-Learning Di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk."

40 Ibid.

41 Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006).

manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada seseorang yang akan terdampak dari proses tersebut.

5. *Sound Business Case*

Menyuarakan suatu kasus bisnis adalah merupakan pengembangan dari kasus yang dikemas menarik untuk mendukung jalannya *e-learning*.

6. Menciptakan kembali organisasi pelatihan

Gagasan tentang bagaimana bergeser ke tahap kesadaran baru telah menciptakan model organisasi yang lebih produktif secara radikal. Pendekatan baru yang ditawarkan *e-learning* juga membutuhkan pendekatan yang baru pula kepada organisasi untuk merencanakan, menjalankan serta mengevaluasi fungsi dari pelatihan *e-learning* tersebut.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Diklat metode *e-learning* yang diselenggarakan BPSDM Hukum dan HAM menjadi alternatif pengembangan kompetensi dalam memberikan kesempatan diklat kepada seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang berfungsi dalam meningkatkan pengetahuan (kognitif level C1) dan pemahaman (kognitif level C2), namun demikian belum optimal dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian serta belum berdampak jauh pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Adapun strategi yang dapat dilakukan dalam pengembangan *e-learning* dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai antara lain:

- Optimalisasi *Competency Base Human Resource Information System* (CBHRIS) yang sudah ada agar dapat mendukung dalam kegiatan perencanaan kebutuhan

peta pengembangan kompetensi ASN Kemenkumham serta dalam mendukung dalam penyelenggaraan *e-learning* secara tersistem dalam pemanggilan peserta.;

- Meningkatkan kuantitas dan kualitas (*hardware, software dan brainware*) dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi secara *e-learning*;
- Menggabungkan metode pengembangan kompetensi secara *e-learning* dan konvensional (klasikal) untuk jenis-jenis kompetensi teknis yaitu dengan metode *blended learning*;
- Penerapan modernisasi pembelajaran *e-learning* yang berfokus pada pengembangan konten materi ajar yang mengikuti perkembangan zaman seperti *e-learning* naratif yang disajikan dalam bentuk film pendek, animasi multimedia atau dalam bentuk lainnya.
- Mengkolaborasikan implementasi *e-learning* dengan implementasi *knowledge management* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM secara maksimal.
- Membangun budaya belajar secara terus menerus dan berkesinambungan;

### Saran

Adapun saran rekomendasi yang dapat diberikan antara lain:

- Perlu optimalisasi aplikasi *Competency Base Human Resource Information System* (CBHRIS) yang dapat memberikan profiling data kompetensi setiap ASN Kemenkumham yang memuat antara lain: a. Profil PNS; b. Data standar kompetensi jabatan; c. Data Profil Kompetensi PNS; d. Data hasil analisis kesenjangan kompetensi; e. Data Hasil Analisis Kesenjangan Kinerja;
- Untuk jangka pendek perlu menerapkan metode *blended learning* terhadap jenis-jenis diklat teknis yang mengutamakan peningkatan keahlian dan keterampilan

serta kedepannya perlu dikembangkan sistem dan pengelolaan *full e-learning* yang teknologinya dapat mengakomodir peningkatan kompetensi teknis tersebut;

- Perlu menjadikan *e-learning* sebagai prasyarat untuk mengikuti beberapa diklat lanjutan yang hanya bisa dilaksanakan secara klasikal, untuk memotivasi pegawai dalam menggunakan *e-learning*;
- Perlu modernisasi dan pengembangan teknologi pembelajaran *e-learning* mengikuti perkembangan tren yang meliputi:
  - a. *Adaptive Learning*,
  - b. *Microlearning*,
  - c. *Artificial Intelligence* dan *Learner Assistance*,
  - d. *Gamifikasi* dan *Game-Based Learning*,
  - e. *Augmented Reality* (AR), *virtual reality* (VR), dan *mixed reality* (MR) yang merupakan gabungan AR dan VR;
  - f. *Video-Based Learning*;
  - g. *Social Learning*;
  - h. *Content Curation*.
- Perlu menciptakan beberapa *open courseware* yang disematkan dalam LMS *e-learning* atau berdiri sendiri, yang wajib dikuasai pada jabatan-jabatan tertentu, sehingga pegawai dengan jabatan tersebut mengakses *courseware* tersebut untuk menciptakan budaya belajar sendiri tanpa instruktur.
- Perlu memperbanyak konten-konten pengetahuan dari para pakar dibidangnya sebagai implementasi *knowledge management* yang diupload dalam *learning center* yang terintegrasi dengan sistem *e-learning* BPSDM hukum dan HAM.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Kepala Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan, peneliti tim penelitian tentang Evaluasi Pelaksanaan Diklat *E-Learning* yang diselenggarakan oleh BPSDM Hukum dan HAM yang memberikan banyak sumbangsih pemikiran dalam tulisan ini serta teman-teman peneliti yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam memberikan dukungan konstruktif sehingga tersusunnya tulisan ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Victorianus Mario Isdianto Bimo. "Memahami Modern E-Learning." Last modified 2019. Accessed March 30, 2020. <https://bppk.kemenkeu.go.id/content/berita/sekretariat-badan-memahami-modern-elearning-2019-11-05-a72d8d22/>.
- Ajib, Rakhmawanto. *Dikotomi Sistem Merit Dan Politisasi Birokrasi Dalam Pengangkatan Jabatan ASN*, 2018.
- Birokrasi, Humas Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi. "Tingkatkan Kompetensi ASN Dengan E-Learning." Last modified 2020. Accessed January 23, 2020. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/tingkatkan-kompetensi-asn-dengan-e-learning>.
- BPSDM Hukum dan HAM. *Pedoman Penggunaan Aplikasi E-Learning*. Depok, 2018.
- Giurgiu, Luminița. "Microlearning an Evolving Elearning Trend." *Scientific Bulletin* 22, no. 1 (2017): 18–23.
- Hakim, Arif Rahman. "Pengembangan E-Learning Berbasis Moodle Sebagai Media Pengelolaan Pembelajaran." *Kodifikasia* 12, no. 2 (2018): 167.
- HAM, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan. *Pedoman Penggunaan Aplikasi E-Learning*. Depok, 2018.

- HAM, Kementerian Hukum dan. "Sistem Informasi Manajemen, Pelayanan Dan Administrasi Kepegawaian," 2020. <https://simpeg.kemenkumham.go.id/siap/index.php/login>.
- Indonesia, Republik. *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*, 2018.
- . *Peraturan Menteri Hukum Dan HAM Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Perubahan Ketiga Peraturan Menteri Hukum Dan HAM Nomor 29 Tahun 2015 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Hukum Dan HAM Republik Indonesia*, 2018.
- . *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS*, 2017.
- Kementerian Hukum dan HAM. *Laporan Keuangan Kementerian Hukum Dan HAM Semester I Tahun Anggaran 2019*, 2019.
- Lukito, Imam. "Tantangan Hukum Dan Peran Pemerintah Dalam Pembangunan E-Commerce." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 11, no. 3 (2017): 349–367.
- Meyrina, Rr Susana.A. "Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 Di Kementerian Hukum Dan HAM." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 2 (2016): 175–185. [http://www.unpak.ac.id/uploads/dosen\\_5783\\_3\\_analisis\\_proses\\_morfologis\\_afiksasi.pdf](http://www.unpak.ac.id/uploads/dosen_5783_3_analisis_proses_morfologis_afiksasi.pdf).
- Moskal, P., D. Carter, and D. Johnson. "7 Things You Should Know about Adaptive Learning." *Educause Learning Initiative* (2017): 2. <https://library.educause.edu/resources/2017/1/7-things-you-should-know-about-adaptive-learning>.
- Natalin, Grace. "Microlearning, Sebuah Trend Baru Dalam Mendesain Learning Object." Last modified 2019. Accessed March 31, 2020. <https://binus.ac.id/knowledge/2019/02/micro-learning-sebuah-trend-baru-dalam-mendesain-learning-object/>.
- Nugroho, Trisapto. "Analisis E-Government Terhadap Pelayanan Publik Di Kementerian Hukum Dan Ham (Analysis of E-Government to Public Services in the Ministry of Law and Human Rights)." *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 3 (2016): 279–296.
- Pratiwi, Bety Dian. "Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran E-Learning Di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk." Universitas Indonesia, 2012.
- Primawardani, Yuliana, Imam Lukito, Haryono, Harison Citrawan, Sabrina Nadila, and Ulang Mangun Sosiawan. *Dari Klasikal Ke Digital: Evaluasi Kebijakan Diklat E-Learning Di Kemenkumham*. Edited by Nevey Varida Ariani. Jakarta: Balitbangkumham Press, 2019.
- Putra, Heru Syah, Rati Sumanti, Henri Prianto Sinurat, Ervina Yunita, Nurul Afrian, and Mohd. Febrianto. *Kajian Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN Di Pemerintah Daerah*. Jakarta, 2018.
- Rahayu, Yayu Agustini. "Bos Bappenas Sebut Kualitas Aparatur Sipil Negara Masih Perlu Diperbaiki." Last modified 2018. Accessed January 14, 2020. <https://www.merdeka.com/uang/bos-bappenas-sebut-kualitas-aparatur-sipil-negara-masih-perlu-diperbaiki.html>.
- Ramdhani, Mawar. "Efektivitas Penggunaan Media Pembelajaran E-Learning Berbasis Web Pada Pelajaran Teknologi Informasi Dan Komunikasi Terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas X SMA Negeri 1 Kalasan." Universitas Negeri Yogyakarta, 2010.
- . "Efektivitas Penggunaan Media Pembelajaran E-Learning Berbasis Web Pada Pelajaran Teknologi Informasi Dan Komunikasi Terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas X SMA Negeri 1 Kalasan." Universitas Negeri Yogyakarta, 2012.

- Rares, Joyce J, and Martha Ogotan. "Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya Propinsi Papua." *Jurnal Administrasi Publik* 4, no. 49 (2018). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/viewFile/18451/17979>.
- Rusman. *Belajar Dan Pembelajaran Berbasis Komputer*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sancoko, Bambang. "Implementasi Model Pembelajaran Blended E-Learning Pada Diklat Pengadaan Barang/Jasa Di Bppk." *Simposium Nasional Keuangan Negara* 1, no. 1 (2018): 767–783.
- Setiadiputra, Raden Pradityo Yudhy. "Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan Di Lingkungan Pemerintah." *Jurnal SAWALA* 5, no. 1 (2017): 16–22.
- Susanto, Rudi Umar. "Ranah Kognitif Dalam Dunia Evaluasi Pembelajaran: Dari C1 Hingga C6." Last modified 2019. Accessed March 30, 2020. <https://duta.co/ranah-kognitif-dalam-dunia-evaluasi-pembelajaran-dari-c1-hingga-c6>.
- Tedy. "Kemenkumham Corporate University, Solusi Bangun SDM Kemenkumham Yang Unggul." Last modified 2019. Accessed April 2, 2020. <https://www.kemenkumham.go.id/berita/kemenkumham-corporate-university-solusi-bangun-sdm-kemenkumham-yang-unggul>.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- "Sejarah Dan Perkembangan E-Learning." Last modified 2018. Accessed March 30, 2020. <http://learningsuite.id/2018/03/22/1228/>.

HALAMAN KOSONG