

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perubahan menjadi suatu hal yang wajar dan alami terjadi di dalam kehidupan. Perubahan lingkungan, perkembangan zaman, dan munculnya kebutuhan-kebutuhan baru, menuntut manusia maupun organisasi untuk mampu melakukan perubahan dalam rangka menjawab tantangan tersebut dan mempertahankan eksistensinya, (Khasali, 2007). Khasali (2005) mengatakan organisasi yang cepat beradaptasi dengan perubahan akan terus tumbuh dan mampu menghadapi persaingan serta mampu keluar dari situasi krisis. Sehingga organisasi yang mampu bertahan dan berumur panjang bukanlah yang terkuat melainkan yang paling adaptif, yaitu yang selalu menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang ada dilingkungannya. Perkembangan teknologi, munculnya cara kerja baru, dan pemberlakuan undang-undang baru adalah beberapa contoh perubahan yang mungkin terjadi dan harus dapat segera diatasi.

Reformasi Birokrasi bertujuan menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang

teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)). Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat.

Arus perubahan harus direspon secara positif oleh organisasi pemerintah. Oleh karenanya sejumlah langkah yang bersifat mendasar dan komprehensif harus segera diambil sehingga tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan keunggulan kompetitif dari aparturnya. Keunggulan kompetitif organisasi dapat dicapai jika memiliki sumber daya manusia yang unggul. Sumber Daya Manusia yang unggul adalah yang memiliki kinerja yang baik, berdaya saing, berdedikasi dan mendukung tujuan organisasi.

Pegawai akan memiliki kinerja yang baik jika pegawai tersebut memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi. Perubahan yang dilakukan oleh organisasi tidak akan berhasil tanpa perubahan pegawai, dan perubahan pegawai tidak akan efektif tanpa dipersiapkan terlebih dahulu. Pegawai yang siap untuk berubah percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan

organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Sebaliknya, apabila para pegawai tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa gagal dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi Hanpacern (1998).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) mengemukakan bahwa kesiapan pegawai untuk berubah dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah *change content*, *change process*, *change context* dan *individual attributes*. *Change content* adalah merujuk kepada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan cara kerja, prosedur kerja, administrasi dan teknologi). *Change process* adalah terkait dengan perubahan. Salah satu bagian dari *change process* adalah dukungan kepemimpinan (*leadership support*) yaitu sejauh mana pegawai merasa bahwa kepemimpinan mendukung atau tidak mendukung perubahan yang terjadi. *Change context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Salah satu bagian dari *change context* adalah ketidaksesuaian (*discrepancy*) yaitu sejauh mana kebutuhan akan perubahan diperlukan dalam suatu organisasi. *Individual Attributes* terkait perbedaan individu yang cenderung menerima perubahan yang terjadi, memiliki kepercayaan diri untuk mengikuti dan menjalankan tugas yang terkait dengan perubahan organisasi.

Dukungan dari pimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk melakukan perubahan, karena kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberikan contoh kepada pengikutnya dalam

mencapai tujuan organisai. Dalam situasi khusus seorang pemimpin memerlukan jenis kepemimpinan yang khusus pula. Sifat-sifat pemimpin harus sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan. Kepemimpinan berorientasi perubahan menjadi salah satu faktor penting yang dibutuhkan oleh organisasi yang sedang melakukan proses perubahan, karena akan mempengaruhi keberhasilan dari proses perubahan di organisasi tersebut. Kepemimpinan berorientasi perubahan didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mampu mengawal upaya perubahan organisasi. Kepemimpinan ini diyakini akan mengarahkan bawahan pada tujuan organisasi yang sedang melakukan perubahan.

Secara konseptual, ada kecenderungan manusia untuk menolak perubahan, karena memaksa orang untuk mengadopsi cara-cara baru untuk melakukan hal-hal yang diinginkan oleh organisasi (misalnya, sistem dan / atau proses) (Lunenburg, 2010). Akibatnya, individu mengalami ketidakpastian dan memiliki ketakutan tentang potensi kegagalan dalam menghadapi situasi yang baru (Vakola & Nikolaou, 2005) yang kemudian mempengaruhi sikap dan tingkah lakunya (Jimmieson, Terry, & Callan, 2004). Oleh karena itu kemampuan pegawai dalam beradaptasi sangatlah diperlukan. Kemampuan dan keyakinan individu dalam menyesuaikan diri dapat memiliki peran penting yang pada akhirnya akan mengantarkannya pada perubahan perilaku. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silver, et.al. (1995), ditemukan bahwa kemampuan beradaptasi pegawai berhubungan positif dengan kemampuan dan kemauan mereka untuk mengadopsi nilai-nilai kebaruan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa

kemampuan beradaptasi pegawai akan meningkatkan kesiapan individu untuk berubah.

Faktor lain yang turut mempengaruhi keberhasilan perubahan adalah nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi adalah pedoman yang dimiliki suatu organisasi yang diyakini, dipercaya, dan dilakukan oleh para pegawai sehingga menjadi ciri khas organisasi tersebut. Nilai-nilai mempengaruhi perilaku pegawai di tingkat individu, mereka membentuk budaya organisasi di tingkat organisasi dan memandu kegiatan organisasi (Vurgun & Oztop, 2011). Nilai-nilai organisasi berperan serta menentukan keberhasilan perubahan (Chiloane Tsoka, 2013). Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kemampuan pegawai dalam menginternalisasi nilai-nilai yang ada diorganisasinya mempengaruhi pegawai untuk siap menghadapi perubahan yang terjadi di organisasinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diidentifikasi beberapa variabel yang menentukan kesiapan individu untuk berubah, meliputi: (a) kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan yang mendorong pegawai untuk menemukan cara dan ide baru dalam bekerja; (b) kemampuan beradaptasi pegawai dimana pegawai mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan terbaru; dan (c) internalisasi dari nilai-nilai organisasi, yaitu dengan meyakini dan mempedomani nilai-nilai dari organisasi membuat pegawai memiliki sikap inovatif dan kreatif sehingga pegawai menjadi lebih siap dalam menghadapi perubahan. Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan akan mempengaruhi baik atau buruknya kinerja seorang pegawai. Penelitian ini akan menyusun sebuah model konseptual yang mendeskripsikan keterkaitan antar variabel-variabel tersebut.

Instansi pemerintah memiliki peran penting sebagai pelayan masyarakat, dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang cepat dan akurat kepada setiap lapisan masyarakat serta pemangku kebijakan sesuai dengan perkembangan zaman. Sebagai Instansi pemerintah Non-Kementrian yang bertanggung jawab langsung kepada presiden, BPS bertugas melaksanakan tugas pemerintahan dibidang statistik sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. BPS merupakan rujukan data satu-satunya di Indonesia. BPS memiliki tugas menyediakan data bagi pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat umum yang dilakukan dengan berbagai kegiatan statistik lengkap baik itu sensus, survei dan kompilasi catatan administrasi/data sekunder.

BPS telah mengalami perubahan dari dekade ke dekade, pertama kali didirikan sejak zaman pemerintahan Hindia Belanda tahun 1920, dengan nama Kantor Pusat Statistik, pada tahun 1960 berganti nama Biro Pusat Statistik dan pada Tahun 1997 berubah menjadi Badan Pusat Statistik. Pada tahun 2007 BPS telah mengganti secara resmi logonya berdasarkan Peraturan Presiden No 86 tahun 2007. Pada tahun 2015 diterbitkan Surat Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik No 312 Tentang Tim Pengelolaan Manajemen Perubahan di Lingkungan Badan Pusat statistik, berdasarkan surat keputusan ini pula Manajemen Perubahan di lingkungan Badan Pusat Statistik resmi dimulai.

BPS dituntut untuk dapat mengikuti perkembangan zaman yang semakin cepat dan dinamis. Tidak hanya dari segi teknologi tetapi juga dari segi budaya kerja. Saat ini, BPS tidak hanya menyediakan publikasi dalam bentuk buku, tetapi BPS juga menyediakan informasi statistik dalam bentuk website maupun aplikasi digital yang

bisa dipasang pada smartphone, sehingga para pengguna data dapat dengan cepat menemukan data yang mereka inginkan kapan pun dan dimana pun mereka berada. Selain itu juga BPS telah rutin melakukan *capacity building* untuk meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia, serta melakukan *Statistical Coaching Clinic* dalam rangka penyebarluasan data statistik kepada masyarakat ataupun instansi agar lebih paham tentang indikator-indikator strategis dari data yang dihasilkan oleh BPS. BPS juga telah melakukan penjaminan mutu kualitas (*Quality Assurance Framework*) terhadap seluruh kegiatan survei ataupun sensus yang dilakukan di BPS. Semua hal ini dilakukan agar BPS dapat mengikuti perubahan dan perkembangan zaman serta selalu menjaga mutu dan kualitas data yang dihasilkan.

Data dan informasi statistik dibutuhkan oleh banyak kalangan sebagai bagian penting dalam proses perencanaan dan evaluasi. Dengan demikian ketersediaan data dan informasi statistik yang andal merupakan salah satu kunci keberhasilan perencanaan, yang pada gilirannya akan menjadi kompas dalam setiap program pemantauan/monitoring, dan evaluasi.

Secara umum nilai-nilai inti organisasi yang berlaku di BPS menekankan pada PIA (Profesional, Integritas dan Amanah) sedangkan secara khusus nilai-nilai organisasi di BPS Jawa Tengah yang sebelumnya adalah SILO yaitu keinginan untuk dilayani berubah menjadi Kulo Malih Sae yaitu keinginan untuk melayani yang merupakan singkatan dari (berKUalitas, meLAYani, raMAh, disipLIIn, bersiH, SehAt dann cErdas). Nilai-nilai ini melekat pada semua pegawai dalam bekerja dan bersosialisasi dengan lingkungan kerja sehari-hari.

Proses perubahan yang telah dilakukan oleh BPS sejak tahun 2015 nampaknya masih kurang memenuhi harapan, khususnya BPS di Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan Survei OCHI (*Organization Culture Health Index*) pada tahun 2017 dimana Survei OCHI ini baru pertama kali dilakukan di BPS, hasilnya BPS di Provinsi Jawa Tengah termasuk ke dalam organisasi yang memiliki budaya kerja kurang sehat, dengan indikator *Culture Toxic* yang ditandai dengan nilai entropi sebesar 18 persen. *Culture Toxic* adalah energi yang terpakai untuk kegiatan yang tidak produktif disebuah lingkungan kerja. Nilai entropi menunjukkan tingkat konflik, friksi dan frustrasi dilingkungan tersebut. Artinya masih ada sebanyak 18 persen perilaku yang belum mendukung ke arah perubahan, melakukan kegiatan yang tidak produktif sehingga dapat menurunkan kinerja. Perlu adanya intervensi yang tepat yang diikuti oleh seluruh pegawai, agar dapat menurunkan nilai *culture toxic* ini.

Berdasarkan laporan kinerja (Lakin) tahun 2015 sampai dengan 2018 terdapat penurunan rata-rata capaian kinerja tujuan dan sasaran pada tahun 2018 yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tahun	2015	2016	2017	2018
Rata-rata Capaian Kinerja (%)	103,20	103,38	104,75	103,41

Gambar 1.1 Rata-rata Capaian Kinerja (%) BPS Provinsi Jawa Tengah Selama Tahun 2015-2018

Upaya perubahan yang diharapkan mampu meningkatkan perilaku karyawan untuk mendukung perubahan, guna mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kinerja pada kenyataannya belum dapat tercapai secara optimal.

## **1.2 Riset dan Fenomena Gap**

Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, yang menyatakan hubungan antar variabel memperoleh hasil yang berbeda-beda, terdapat penelitian yang hasilnya menyatakan hubungan positif dan signifikan, namun ada hasil penelitian yang menyatakan sebaliknya (riset gap). Penelitian tersebut antara lain menurut Winardi dan Agus (2016) menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, namun menurut penelitian Habba et al (2017) mengatakan bahwa nilai-nilai organisasi tidak berpengaruh signifikan secara statistik terhadap kinerja pegawai. Sehingga diperlukan variabel lain yang diharapkan berkontribusi untuk menjadi penengah korelasi antara nilai-nilai organisasi dan kinerja SDM. Dalam penelitian ini, kami mengusulkan variabel penengah (mediating) yaitu kesiapan individu untuk berubah.

Selain itu kesiapan individu untuk berubah juga diperlukan untuk membantu BPS mengatasi masalah (fenomena gap), dimana terdapat perubahan nilai dari SILO menjadi Kula Malih Sae. Sehingga, nampak bahwa kesiapan individu untuk berubah digunakan untuk mengatasi riset gap dan fenomena gap. Kesiapan individu untuk berubah secara singkat dapat didefinisikan sebagai sikap positif individu terhadap perubahan, dukungan terhadap perubahan organisasi, dan rasa percaya diri bagi individu dalam menghadapi perubahan.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Organisasi yang mampu bertahan dan berumur panjang bukanlah yang terkuat melainkan yang paling adaptif, yaitu yang selalu menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang ada dilingkungannya. Perkembangan teknologi, munculnya cara kerja baru, dan pemberlakuan undang-undang baru adalah beberapa contoh perubahan yang mungkin terjadi dan harus dapat diatasi.

Arus perubahan harus direspon secara positif oleh organisasi pemerintah. Oleh karenanya sejumlah langkah yang bersifat mendasar dan komprehensif harus segera diambil sehingga tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan keunggulan kompetitif dari aparaturnya yaitu dengan cara meningkatkan kinerjanya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi tidak akan berhasil tanpa perubahan pegawai dan perubahan pegawai tidak akan efektif tanpa dipersiapkan terlebih dahulu. Pegawai yang siap untuk berubah akan memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Oleh karenanya faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kesiapan individu untuk menghadapi perubahan harus dapat diidentifikasi. Berdasarkan uraian di atas didapatkan beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah dan pengaruhnya terhadap kinerja, faktor-faktor itu antara lain seperti: kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, kemampuan pegawai dalam beradaptasi dan internalisasi dari nilai-nilai organisasi. Sehingga, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana organisasi menyusun

kebijakan dalam rangka menyiapkan individu untuk berubah? Berdasarkan uraian sebelumnya, maka pertanyaan penelitian ini diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan terhadap kesiapan individu untuk berubah?
2. Bagaimana pengaruh kemampuan beradaptasi karyawan terhadap kesiapan individu untuk berubah?
3. Bagaimana nilai-nilai organisasi berpengaruh kesiapan individu untuk berubah?
4. Bagaimana pengaruh kesiapan individu untuk berubah terhadap kinerja?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, kemampuan beradaptasi karyawan, nilai-nilai organisasi dan kesiapan individu untuk berubah terhadap kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang berorientasi terhadap perubahan terhadap kesiapan individu untuk berubah
2. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan beradaptasi karyawan terhadap kesiapan individu untuk berubah
3. Untuk menganalisis pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah
4. Untuk menganalisis pengaruh kesiapan individu untuk berubah terhadap kinerja

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Setelah uraian latar belakang dan perumusan masalah telah disampaikan, maka dapat disimpulkan bahwa kegunaan penelitian ini adalah:

### Manfaat Secara Teori

1. Mengembangkan kebijakan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Khususnya pada manajemen perubahan dan Kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor kesiapan individu untuk berubah, kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, kemampuan beradaptasi karyawan dan nilai-nilai organisasi.

### Manfaat Secara Praktis

1. Bagi karyawan Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah, agar mampu memahami kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, kemampuan beradaptasi karyawan, nilai-nilai organisasi agar lebih siap dalam menghadapi perubahan yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja.
2. Bagi manajemen dan pimpinan unit kerja Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah, agar memperoleh informasi sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan terutama mengenai upaya meningkatkan kesiapan individu untuk berubah yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja, sehingga upaya mencapai tujuan perubahan dapat berhasil, efektif dan efisien.