

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, sosial budaya, dan lingkungan menimbulkan masalah tersendiri yang harus dihadapi oleh sebuah organisasi. Hanya organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan keadaan dan selalu mengikuti perubahan serta bisa menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat yang akan mampu bertahan. Tujuan perubahan organisasi tersebut adalah memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2011). Winardi (2011:2) berpendapat perubahan organisasi merupakan pergeseran kondisi sekarang menuju keadaan yang akan datang sesuai dengan yang diinginkan guna meningkatkan efektifitas.

Guna mengantisipasi keadaan yang akan datang sejak tahun 2011, Badan Pusat Statistik (BPS) Republik Indonesia telah mulai melaksanakan reformasi. Upaya perubahan di BPS disandarkan pada PERMENPAN RB No. 20/2011 tentang Road Map RB 2011-2014, dengan sasaran 8 (delapan) area perubahan yang meliputi organisasi, peraturan perundang-undangan, Sumber Daya Manusia, tatalaksana, pengawasan, pelayanan publik, akuntabilitas dan *mindset* serta *culture-set* pegawai BPS. Guna mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kesadaran dan kemauan bersama untuk berubah melalui perubahan pola pikir (*mind set*), perubahan pola sikap (*attitude set*) dan perubahan pola tindak (*action set*) yang

ujungnya terjadi perubahan budaya (*culturalchange*). Salah satu tujuan reformasi birokrasi tersebut adalah penguatan organisasi. Penguatan organisasi tidak mungkin tercapai tanpa adanya budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama/persepsi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Surwanto (2011) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik umum yaitu inovasi dan pengambilan resiko (*inovation and risk tasking*) yaitu sejauh mana pegawai didorong untuk selalu berinovasi dan berani mengambil resiko, perhatian ke rincian (*attention to detail*) yaitu sejauh mana para pegawai diharapkan memperhatikan presisi/kecermatan, analisis dan perhatian ke rincian, orientasi hasil (*outcome orientstion*) yaitu sejauh mana manajemen berfokus pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil; orientasi orang (*people orientation*) yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi, orientasi tim (*team orientation*) yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu; keagresifan (*agressiviness*) yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai dan kemantapan (*stability*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai kontras dengan pertumbuhan.

Nilai inti (*core values*) dalam suatu organisasi merupakan budaya organisasi yang harus menjadi pegangan setiap anggota organisasi dalam bertindak. Suwanto (2011) menyebutkan makin besar komitmen anggota terhadap nilai-nilai inti maka makin kuat budaya tersebut. Budaya yang dimaksud dalam

organisasi yaitu nilai-nilai yang dipegang secara intensif dan dianut bersama dalam suatu organisasi.

Keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh budaya organisasi. Menurut Siagian (2011:235), budaya organisasi akan menjadi kekuatan yang ampuh apabila budaya tersebut konsisten dengan strategi organisasi. Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia anggotanya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Budaya organisasi memiliki fungsi sebagai pembentuk rasa, mekanisme pembuatan dan pengendalian yang memberikan panduan dalam bentuk perilaku dan sikap karyawan (Robbins,2011:289).

Untuk memenuhi tuntutan masyarakat yang tinggi, diperlukan perubahan budaya kerja dan pola berpikir dari seluruh jajaran BPS baik para pimpinan sampai staf yang paling bawah. Oleh sebab itu BPS mempunyai tekad yang kuat untuk melakukan pembaharuan dan perubahan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan kegiatan statistik dengan melakukan reformasi birokrasi.

Reformasi Birokrasi BPS bertujuan untuk membangun profil dan perilaku aparatur BPS yang profesional, berintegritas tinggi, dan mengemban amanah dalam memberikan pelayanan prima atas hasil data dan informasi statistik yang berkualitas. Dengan demikian kepercayaan para pengguna data meningkat dan mereka dapat mengakses data dan informasi statistik dengan lebih cepat, lebih mudah dan lebih murah.

Guna mencapai keberhasilan reformasi birokrasi di BPS maka dibutuhkan adanya pegawai yang berkualitas. Kinerja tidak akan mencapai hasil yang maksimal apabila tidak didukung oleh karyawan yang memiliki kemampuan atau kompetensi. Menurut Spencer dan Spencer (2011:9) kompetensi seseorang merupakan dasar individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dan superior dalam suatu pekerjaan. Kompetensi yang tinggi akan mendorong seseorang untuk melakukan tugasnya secara efektif, efisien, dan produktif.

Menurut Spencer & Spencer terdapat 5 karakteristik yang menciptakan kompetensi yaitu:

1. Pengetahuan, merujuk pada kemampuan dan pembelajaran.
2. Keterampilan, merujuk pada kemampuan untuk melakukan suatu kegiatan.
3. Konsep diri, merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri serta kepercayaan orang lain bahwa dia mampu berhasil dalam segala situasi.
4. Karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
5. Motif, merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atas dorongan-dorongan yang memicu tindakan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil

tugas atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Notoatmodjo, 2011). Menurut Taurisa dan Ratnawati (2012), seorang karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Apabila hal tersebut terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas secara maksimal.

Badan Pusat Statistik (BPS) sesuai dengan tugas dan fungsinya memiliki peran untuk menyediakan kebutuhan data bagi pemerintah dan masyarakat. Data dan informasi statistik yang dihasilkan BPS digunakan sebagai bahan rujukan untuk menyusun perencanaan, melakukan evaluasi, membuat keputusan, dan memformulasikan kebijakan. Manajemen perubahan BPS menuju visi yang diimpikan yaitu sebagai Pelopor Data Statistik Terpercaya Untuk Semua, merupakan suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Tuntutan masyarakat terhadap ketersediaan data dan informasi statistik yang beragam dan berkualitas semakin hari semakin meningkat. Pengguna data menginginkan data bisa tersedia lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*), lebih mudah diperoleh (*easier*) dan lebih berkualitas (*better*). Oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari pegawai BPS Provinsi Jawa Tengah agar dapat meningkatkan pelayanan terhadap publik. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk

berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya (Sawitri, 2017). Hal ini ditegaskan pula oleh Robert L.Mathis (2017), yang menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap dan etika, tingkat penghasilan, lingkungan dan teknologi.

Hasil evaluasi atas pelaksanaan fungsi dan tugas BPS sesuai dengan visinya, menyimpulkan bahwa secara umum pencapaian kinerja dan akuntabilitas BPS menunjukkan tingkat keberhasilan yang sangat nyata (*significant results*). Simpulan ini tercermin dari angka rata-rata pencapaian kinerja tujuan sebesar 106,33 dan pencapaian kinerja sasaran sebesar 102,93 persen dalam tahun 2019. Tingkat pencapaian kinerja tersebut memberi arti bahwa pelaksanaan kegiatan yang dilakukan BPS telah sesuai program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis dan sekaligus telah mampu memenuhi Misi BPS. Namun ada beberapa indikator yang tidak memenuhi target dalam kinerja BPS Kudus terutama dalam peningkatan kualitas data statistik.

Perkembangan kinerja BPS Kudus dari tahun ke tahun juga menjadikan acuan terhadap kinerja BPS Kudus setiap tahunnya terhadap keberhasilan dalam memenuhi target yang sudah ditetapkan. Berikut pada tabel 1.1 ditampilkan data perkembangan kinerja BPS Kudus dari tahun 2016 sampai dengan 2019.

Tabel 1.1
Perkembangan Kinerja BPS Kudus Tahun 2016-2019

No	Tujuan	Indikator	Satuan	Capaian Kinerja Tujuan			
				2016	2017	2018	2019
1	Tujuan 1	Persentase konsumen yang merasa puas dengan kualitas data statistik	Point	117,4	116,6	111,1	111,1
2	Tujuan 2	Persentase kepuasan konsumen terhadap pelayanan data BPS	Point	114,2	114,7	110,1	111,1
3	Tujuan 3	Jumlah metadata kegiatan statistik sektoral dan khusus yang dihimpun	Point	100	100	100	100
4	Tujuan 4	Hasil penilaian SAKIP oleh Inspektorat	Point	110	97,8	104,1	107
		Rata-rata	Point	110,4	107,3	106,3	107,3

Sumber : Laporan Kinerja BPS Kudus, 2019.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja BPS Kudus tahun 2016 sampai dengan 2019 ada penurunan kinerja. Hal ini terlihat dari tahun 2016 rata-rata kinerja BPS Kudus berada pada 110,4 point yang kemudian mengalami penurunan di tahun 2017 dengan rata-rata 107,3 point dan tahun 2018 rata-rata 106,3 point. Pada tahun 2019 sedikit ada kenaikan dengan rata-rata 107,3 point. Dilihat dari indikator yang dominan mengalami penurunan adalah indikator konsumen yang merasa puas dengan kualitas data statistik ada serta indikator kepuasan konsumen terhadap pelayanan data BPS. Adapun indikator penilaian SAKIP oleh Inspektorat berfluktuatif mengalami trend kenaikan dan indikator jumlah metadata kegiatan statistik sektoral dan khusus yang dihimpun cukup stabil dari tahun 2016-2019.

BPS dalam membangun budaya organisasinya telah menciptakan nilai inti (*Core Values*) BPS yang digunakan sebagai dasar pedoman perilaku kerja insan BPS yang terdiri dari:

1. Profesional merupakan modal dasar dengan unsur-unsur kompeten, efektif, efisien, inovatif, dan sistemik.
2. Integritas merupakan sikap dan perilaku kerja dengan unsur-unsur dedikasi, disiplin, konsisten, terbuka, dan akuntabel.
3. Amanah merupakan sikap kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kepada Tuhan YME dengan unsur terpercaya, jujur, tulus, dan adil.

Ketiga nilai-nilai inti inilah yang diharapkan berperan sebagai pondasi untuk membangun masa depan BPS yang jauh lebih baik. Oleh karena itu BPS harus mampu mengoptimalkan nilai-nilai inti tersebut dalam kinerja pegawai BPS sehari-hari.

Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2011), organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Keinginan pemerintah dan masyarakat terhadap data berkualitas, mengisyaratkan bahwa BPS harus mampu menyajikan data dan informasi statistik yang dapat dipercaya, relevan, dan tepat waktu melalui proses kerja yang sistematis tanpa ada distorsi.

Gap research dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Kultsum (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja hal ini berbeda dengan hasil penelitian Girsang (2016) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Abadiyah (2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan Ahamed dan Mahmood (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Syah dkk (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rimpulaeng dan Sepang (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Usmany, dkk (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Lanjar, dkk (2017) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan di atas dapat diketahui bahwa belum optimalnya penerapan budaya organisasi dan kompetensi yang belum merata di pegawai BPS mengakibatkan kurang optimalnya kinerja BPS Kabupaten Kudus, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang **“PENGARUH**

KOMPETENSI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI INSTANSI BADAN PUSAT STATISTIK KABUPATEN KUDUS”.

1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1 bahwa capaian kinerja bila dibandingkan dengan tahun 2014 maka pada tahun 2019 mengalami penurunan. Beberapa indikator yang mengalami penurunan adalah persentase konsumen yang merasa puas dengan kualitas data statistik pada tahun 2014 memperoleh nilai 117,4 turun menjadi 111,7 pada tahun 2019. Indikator lain yang turun adalah persentase kepuasan konsumen terhadap pelayanan data BPS yang pada tahun 2014 sebesar 114,2 menjadi 111,1 pada tahun 2019.

Pada tahun 2019, kualitas SDM BPS Kabupaten Kudus masih didominasi tingkat pendidikan SMA dengan perincian terdiri dari tingkat pendidikan setara magister S2 sebanyak 7%, lulusan S1 sebanyak 33%, yang berpendidikan Diploma 3 sebanyak 20%, dan yang berpendidikan Sekolah Menengah Atas sebanyak 40%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pegawai masih perlu ditingkatkan kembali. Selain itu, budaya organisasi yang kurang optimal dilihat dari budaya pegawai dalam menepati target penyelesaian tugas yang masih perlu ditingkatkan kembali.

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka secara operasional perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja terhadap kepuasan kerja di Instansi BPS Kabupaten Kudus?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Instansi BPS Kabupaten Kudus?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di Instansi BPS Kabupaten Kudus?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Instansi BPS Kabupaten Kudus?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Instansi BPS Kabupaten Kudus?
6. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Instansi BPS Kabupaten Kudus melalui kepuasan kerja?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Instansi BPS Kabupaten Kudus melalui kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi kerja terhadap kepuasan kerja di Instansi BPS Kabupaten Kudus.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Instansi BPS Kabupaten Kudus.

3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di Instansi BPS Kabupaten Kudus.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Instansi BPS Kabupaten Kudus.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Instansi BPS Kabupaten Kudus.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Instansi BPS Kabupaten Kudus melalui kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Instansi BPS Kabupaten Kudus melalui kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dapat dikemukakan menjadi dua sisi yaitu:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil kajian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang pengaruh kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, selain itu juga diharapkan berkontribusi pada pemahaman mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi:

- a. Instansi Badan Pusat Statistik Kabupaten Kudus, terkait pengelolaan sumber daya manusia terutama dalam kompetensi kerja dan budaya organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai
- b. Peneliti selanjutnya, sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan dalam melakukan penelitian dalam pembahasan dan topik yang serupa.

