

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, perkembangan dan tantangan pengelolaan sebuah organisasi semakin menarik untuk dicermati. Setiap pengelolaan organisasi selalu didasarkan pada tujuan untuk meningkatkan capaian terhadap nilai yang diharapkan bagi organisasi. Tidak hanya terjadi pada organisasi swasta, organisasi pemerintah pun saat ini mengalami tantangan pengelolaan organisasi yang semakin dinamis. Kemajuan peradaban yang semakin tinggi dengan didukung adanya adaptasi teknologi informasi dan komunikasi yang cukup pesat memaksa pegawai sebagai sebuah sumber daya penting bagi organisasi dituntut bertransformasi memaksimalkan kinerjanya dalam mendukung jalannya roda organisasi (Fu & Shen, 2020). Hal ini dikarenakan kinerja merupakan kunci utama suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Sehingga kinerja menunjukkan seberapa besar pengelolaan organisasi dapat dilakukan dengan baik, efektif, efisien dan tepat sasaran terutama pada kinerja pegawai atau yang disebut *employee performance*. *Employee performance* didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dalam rangka mencapai nilai organisasi yang diberikan (J., 2014).

Dalam hal pengelolaan organisasi yang efektif dan kompetitif tidak selalu terjadi pada sektor swasta, organisasi seperti pemerintahan pun dituntut untuk efektif dan kompetitif dalam menghasilkan kinerjanya yang diwujudkan dalam upaya optimalisasi pelayanan terhadap masyarakat. Salah satu hasil kinerja organisasi pemerintah yang sukses dibuktikan

dengan adanya kepuasan dan kepercayaan yang ditunjukkan masyarakat terhadap pemerintah itu sendiri. Akan tetapi, pada beberapa organisasi pemerintahan mulai terlihat adanya trend penurunan kinerja yang dibuktikan dengan rendahnya kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Salah satunya yang terjadi pada ASN di Kabupaten Tuban. Menurut data Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, Kabupaten yang berada di pesisir pantai utara pulau jawa ini merupakan salah satu Kabupaten yang masuk kedalam kategori wilayah dengan penyebaran kasus Covid-19 tertinggi pada tahun 2020. Hal ini mengakibatkan kerja-kerja yang dilakukan berbagai instansi pemerintahan di Kabupaten Tuban sangat dibutuhkan oleh masyarakat Kabupaten Tuban dalam mempercepat penanggulangan terhadap penyebaran pandemi Covid-19 yang semakin masif menyebar hingga ke pelosok wilayah Kabupaten.

Di sisi lain, meningkatnya kasus Covid-19 bersamaan dengan panjangnya tahapan transisi kepemimpinan Kepala Daerah yang terjadi pada Kabupaten ini memperburuk kualitas kinerja organisasi yang dihasilkan. Hal ini dibuktikan berdasarkan data Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tuban tahun 2020, kinerja instansi tersebut menunjukkan penurunan sebesar 15,07% dari perolehan angka capaian indikator kinerja utama pada tahun 2019. Kinerja organisasi merupakan hasil akumulasi dari kerja-kerja yang ditunjukkan oleh ASN pada organisasi itu sendiri. Kinerja organisasi BKPSDM Kabupaten Tuban yang menurun mencerminkan keadaan kinerja yang dihasilkan oleh ASN BKPSDM Kabupaten Tuban yang tercermin melalui data pengukuran kinerja pada tabel berikut:

Tabel 1. 1
Indikator kinerja ASN BKPSDM Kab. Tuban

No.	Indikator	Kinerja 2019	Kinerja 2020	Keterangan
1.	Rata-rata nilai sasaran kinerja pegawai (SKP)	88.39	83.86	- 4.53
2.	Rata-rata nilai orientasi pelayanan pegawai	87.10	82.10	- 5.0
3.	Rata-rata nilai integritas pegawai	87.93	83.22	- 4.71
4.	Rata-rata nilai komitmen pegawai	85.68	81.54	- 4.14
5.	Rata-rata nilai disiplin pegawai	87.17	81.73	- 5.44
6.	Rata-rata nilai kerjasama pegawai	85.73	81.95	- 3.78
7.	Rata-rata nilai kepemimpinan pegawai	26.42	25.60	- 0.80

Sumber : BKPSDM Kabupaten Tuban

Tabel 1.11 menunjukkan bahwa indikator penilaian kinerja yang digunakan pada ASN BKPSDM Kabupaten Tuban merujuk pada 7 komponen penilaian. Nilai sasaran kinerja pegawai menjelaskan tentang suatu tolak ukur sasaran terhadap kinerja yang akan dilakukan oleh ASN pada kurun waktu tertentu. Sedangkan nilai orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan merupakan indeks keterampilan dan kecakapan individu dalam mendukung aktivitas kerja sehari-hari yang digunakan untuk mencapai output kerja yang dihasilkan. Sesuai dengan keterangan wawancara yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Penilaian Kinerja BKPSDM Kabupaten Tuban, komponen penilaian ini merujuk pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara melalui Kantor Regional II Sidoarjo sebagai indikator pengukuran kinerja ASN Pemerintah Daerah salah satunya pada ASN BKPSDM Kabupaten Tuban. (Pengukuran kinerja tahun 2019 dan 2020 pada ASN BKPSDM Kabupaten Tuban telah dilakukan berdasarkan indikator-

indikator dimaksud sehingga memunculkan nilai yang tertuang pada Lampiran).

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti pada fenomena penurunan kinerja yang terjadi dimungkinkan karena adanya kebijakan baru yang dibuat pemerintah baik pusat maupun daerah sebagai bentuk upaya dalam penanganan pandemi Covid-19 dan pelaksanaan Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) serentak nasional lanjutan tahun 2020. Berbagai upaya pemerintah seperti melalui Surat Edaran (SE) Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi No. 50 Tahun 2020 tentang Perubahan Kedua Atas Surat Edaran MenPAN-RB No. 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah yang ditindaklanjuti melalui Surat Edaran (SE) Bupati Tuban No. 800/6915/414.202/2020 tentang penyesuaian sistem hari kerja ASN selama masa kewaspadaan terhadap Covid-19 menjadi contoh bahwa penyesuaian sistem kerja dilakukan dalam rangka melakukan percepatan dan bentuk adaptasi terhadap berbagai upaya perubahan yang direncanakan. Upaya penyesuaian kerja melalui berbagai bentuk adaptasi perubahan perlu dilakukan mengingat organisasi seperti BKPSDM Kabupaten Tuban merupakan organisasi perangkat daerah yang proses bisnisnya terkoneksi dengan instansi pemerintah lainnya baik instansi vertikal maupun instansi horizontal. Sehingga pengelolaan terhadap organisasi perlu diberlakukan dengan tepat. Meskipun kebijakan yang diambil menjadikan tingkat capaian kerja ASN menurun, produktivitas organisasi rendah, menurunnya kedisiplinan kerja, dan rendahnya komitmen dan minat ASN dalam menyelesaikan target pekerjaan.

Adapun berbagai bentuk perubahan organisasi yang terjadi meliputi perubahan yang bersifat sementara dan perubahan yang bersifat tetap menuntut karyawan untuk berubah. Perubahan yang bersifat sementara merupakan bentuk kebijakan pemerintah dalam jangka waktu tertentu yakni

saat pandemi Covid-19 terjadi guna menanggulangi penyebaran kasus aktif virus Covid-19 di lingkungan kantor pemerintahan, sedangkan perubahan yang bersifat tetap merupakan bentuk upaya pemerintah mewujudkan *good corporate governance* yang telah dirancang untuk meningkatkan kinerja pemerintah yang tercermin melalui kinerja ASN dalam memberikan layanan yang lebih berkualitas kepada masyarakat. Pada perubahan yang bersifat sementara mencakup perubahan terhadap target kerja, mekanisme kerja dan perubahan rencana kerja anggaran (RKA) yang diimplementasikan pada kebijakan *refocussing* anggaran bagi ASN BKPSDM Kabupaten Tuban pada tahun 2020. Sedangkan perubahan yang bersifat tetap meliputi digitalisasi proses bisnis dan mulai dibentuknya budaya kerja yang mendukung proses bisnis pada BKPSDM Kabupaten Tuban di era disrupsi seperti saat ini.

Pada perubahan yang bersifat sementara, organisasi BKPSDM Kabupaten Tuban memberlakukan kebijakan *work from home* sebagai upaya menciptakan kesesuaian pada mekanisme kerja yang diamanatkan oleh instansi pemerintah pusat dengan membagi kondisi bekerja pegawai menjadi dua jenis yakni *work from home* dan *work form office*. *Work from home* merupakan salah satu bentuk kebijakan pemerintah yang memberikan ruang bagi pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaannya diluar gedung perkantoran dan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi pegawai untuk tetap bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Namun, kebijakan *work from home* yang diberlakukan oleh pemerintah yang seharusnya menjadi wadah untuk tetap bekerja dalam situasi pandemi seperti saat ini, justru dimanfaatkan oleh sebagian besar ASN sebagai ruang kesempatan untuk menghindari rutinitas dalam bekerja. Sehingga input yang diharapkan bagi organisasi menjadi tidak tercapai.

Terlebih pada internal organisasi BKPSDM Kabupaten Tuban, dengan tidak adanya kewajiban dari pimpinan terhadap ASN BKPSDM

Kabupaten Tuban untuk tetap bekerja sesuai target yang telah ditetapkan, semakin menjadi ruang bagi ASN untuk menurunkan performa kinerjanya. Di sisi lain, berubahnya jam kerja yang berlaku bagi ASN dari kondisi normal menjadi *work from office* selama pandemi Covid-19, mengakibatkan ASN memiliki ruang untuk tidak disiplin terhadap jam kerja sesuai dengan aturan bekerja selayaknya kondisi kerja sebelum pandemi Covid-19 terjadi. Berdasarkan keterangan wawancara terhadap Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Tuban didapatkan informasi bahwa ketidakdisiplinan terbukti melalui tidak tepatnya jam masuk, jam istirahat dan jam pulang kerja yang ditunjukkan ASN BKPSDM Kabupaten Tuban. Selain itu, adanya kebijakan pemerintah untuk tidak diwajibkannya ASN melakukan input laporan kinerja pegawai secara harian menjadi tolak ukur yang sangat jelas bahwa kinerja ASN menjadi semakin tidak terkendali.

Selanjutnya pada perubahan sementara lainnya adalah perubahan pada rencana kerja dan anggaran pada ASN BKPSDM Kabupaten Tuban yang diimplementasikan pada kebijakan *refocussing* anggaran. Pada tahun 2020, saat pandemi mengalami puncaknya, ASN BKPSDM Kabupaten Tuban dituntut untuk tetap menyelenggarakan roda pemerintahan dengan memperhatikan penyesuaian rencana kerja dan anggaran yang telah dibuat pada tahun sebelumnya. Setiap pegawai dituntut untuk memiliki kepiawaian dalam mengolah anggaran terhadap rencana kerja yang akan dikerjakannya disaat *refocussing* anggaran mulai diberlakukan. *Refocussing* anggaran menuntut setiap pegawai beradaptasi terhadap dinamika perubahan dan menyelaraskan proses perubahan terhadap target capaian kinerja masing-masing individu yang harus tetap dipenuhi.

Selanjutnya bentuk perubahan yang bersifat tetap yang terjadi pada BKPSDM Kabupaten Tuban diwujudkan melalui peran digitalisasi proses bisnis yang secara masif mulai diberlakukan pada kinerja ASN BKPSDM Kabupaten Tuban. Perubahan zaman menuju adaptasi teknologi membawa pengaruh yang pesat di berbagai lini organisasi, utamanya yang bergerak

pada pelayanan kepada masyarakat luas. BKPSDM Kabupaten Tuban berangsur-angsur telah mengadaptasi penggunaan teknologi yang menuntut perubahan keterampilan bekerja pegawainya, beberapa pekerjaan seperti rekrutmen pegawai pemerintah, penilaian kinerja ASN Pemerintah Kabupaten Tuban, pengolahan data mutasi pejabat hingga pengajuan usul kenaikan pangkat dan pengurusan asuransi pensiunan telah menggunakan pendekatan teknologi. Secara langsung, kemampuan yang dimiliki pegawai dituntut mengalami perubahan sejalan dengan kemajuan teknologi yang dibarengi dengan peluncuran budaya kerja “berAKHLAK” oleh Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia kepada seluruh instansi pemerintah daerah. Pendekatan teknologi dengan pengaruh budaya organisasi yang kuat menuntut kesiapan untuk berubah yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam rangka menciptakan kualitas *employee performance* yang meningkat sesuai yang diharapkan oleh organisasi.

Akan tetapi, pada realitanya sesuai keterangan wawancara yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Penilaian Kinerja Apartur BKPSDM Kabupaten Tuban disimpulkan bahwa tidak semua pegawai mampu mengikuti proses perubahan tersebut. Proses perubahan merupakan bagian integral dari *readiness for change* yang ditunjukkan dengan adanya kesiapan mental dan psikologis yang ditunjukkan pegawai untuk ikut berubah terhadap rencana perubahan yang dilakukan organisasi. Menurut Qureshi *et al.*, (2018) *readiness for change* (RFC) didefinisikan sebagai bentuk kepekaan sikap dan perasaan individu terhadap kesiapan mengalami perubahan dalam lingkungan organisasi yang berdampak pada keberhasilan pencapaian perubahan. Adapun keberhasilan dari sebuah implementasi perubahan disebabkan adanya dukungan manajemen, pemanfaatan sumber daya selain perencanaan, dan penelusuran dari aktivitas kemajuan perubahan yang terjadi (Holt *et al.*, 2007)

RFC dipengaruhi oleh isi pesan yang akan disampaikan, proses dan konteks sebuah perubahan dan individu yang terlibat dalam proses

perubahan tersebut. Semakin kuat RFC dalam diri individu, maka semakin mudah proses perubahan dapat tercapai karena rendahnya keraguan terhadap proses perubahan yang direncanakan. Lebih lanjut menurut Bouckennooghe (2010) dalam menyikapi sebuah fenomena perubahan, pegawai dengan tingkat kemampuan dan kesiapan tinggi akan menganggap bahwa RFC merupakan hal yang menyenangkan dan menguntungkan bagi kelanjutan kinerja organisasi. Sedangkan bagi pegawai yang belum siap terkait implementasi kesiapan perubahan akan menganggap bahwa perubahan sebagai bentuk kepanikan dan penderitaan baru apabila diterapkan pada organisasi.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, salah satunya adalah *self efficacy* (Holt et al., 2007). Menurut Flammer (2015) *self efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengorganisir dan melakukan kinerja yang dibutuhkan untuk mengatur situasi agar menjadi lebih baik. Sehingga definisi tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Graham (2011) bahwa *self efficacy* merupakan bentuk persepsi pribadi dari faktor-faktor sosial eksternal. Riddell et al., (2017) juga menemukan bahwa *self efficacy* mampu meningkatkan *readiness for change*. Selain itu, Shah (2009) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa ketika adanya keterikatan emosional antar anggota, maka hal tersebut dapat memunculkan *readiness for change*. Dengan demikian terminologi kedua pendapat tersebut mencerminkan *self efficacy* adalah faktor yang menentukan *readiness for change*. *Self efficacy* dapat membentuk lingkungan yang positif dimana pegawai yang memiliki *self efficacy* tinggi lebih memiliki dorongan dalam melaksanakan pekerjaannya yang berdampak pada meningkatnya *employee performance*, sehingga kinerja yang dicapai meningkatkan kepercayaan dirinya (Kim et al., 2019)

Dari berbagai penjelasan mengenai *self efficacy* yang diuraikan pada penjabaran diatas, secara jelas diuraikan bahwa *self efficacy* berperan dalam

mendukung setiap program perubahan yang terjadi melalui optimalisasi kesiapan diri yang kuat dalam menerima perubahan yang berdampak pada kinerja ASN BKPSDM Kabupaten Tuban. *Self efficacy* membantu ASN BKPSDM Kabupaten Tuban dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi yang sempat tertunda di masa pandemi Covid-19. Pemahaman *self efficacy* yang tepat membantu ASN BKPSDM Kabupaten Tuban dalam mengelola dinamika perubahan dengan tepat sebagai suatu tantangan baru dalam meningkatkan performa kinerja lebih baik lagi. Menurut Mensah & Lebbaeus (2013) *self efficacy* penting untuk dimiliki setiap pegawai, karena melalui keyakinan diri yang kuat melalui kemampuan dan kualitas diri yang dimiliki menjadikan setiap tantangan dalam pekerjaan menjadi tercapai, terlebih bagi ASN BKPSDM Kabupaten Tuban, tantangan dalam memberikan pelayanan tentu memiliki intensitas yang tinggi baik terhadap pimpinan maupun kepada masyarakat di era disrupsi seperti saat ini.

Sehingga dengan memiliki *self efficacy* yang kuat, ASN BKPSDM Kabupaten Tuban lebih bersemangat dalam mengoptimalkan kinerjanya (Zaki *et al.*, 2019). Di sisi lain, peranan *self efficacy* juga berfungsi untuk membentuk keseimbangan diri antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan berfokus pada peran RFC sebagai mediasi antara *self efficacy* terhadap peningkatan *employee performance* yang diharapkan terjadi pada ASN di BKPSDM Kabupaten Tuban yang belum banyak diteliti, dengan demikian penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **‘Pengaruh Self Efficacy terhadap Employee Performance dengan Readiness For Change sebagai Mediasi Pada ASN di BKPSDM Kabupaten Tuban’**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap *employee performance* pada Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kabupaten Tuban ?
2. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap *readiness for change* pada Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kabupaten Tuban ?
3. Apakah *readiness for change* berpengaruh terhadap *employee performance* pada Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kabupaten Tuban ?
4. Apakah *readiness for change* memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap *employee performance* pada Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kabupaten Tuban ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap *employee performance* pada Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kabupaten Tuban.
2. Untuk mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap *readiness for change* pada Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kabupaten Tuban.
3. Untuk mengetahui pengaruh *readiness for change* terhadap *employee performance* pada Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kabupaten Tuban.
4. Untuk mengetahui peran mediasi *readiness for change* dalam pengaruh *self efficacy* terhadap *employee performance* pada Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kabupaten Tuban.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Secara teoritis:

1. Hasil penelitian ini dapat menghasilkan pengembangan keilmuan pada studi manajemen sumber daya manusia tentang pengaruh

self efficacy terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh peran variabel *readiness for change*.

2. Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat dengan dapat digunakan sebagai rujukan bagi penelitian selanjutnya, sehingga dapat melengkapi dan menambahkan pengetahuan yang mungkin belum termuat didalam penelitian ini.

1.4.2 Secara Praktis:

1. Bagi BKPSDM Kabupaten Tuban

Penelitian ini dapat digunakan oleh pengambil kebijakan dalam merumuskan dan menentukan dasar-dasar kebijakan strategis yang berdampak pada tahapan proses perubahan yang terjadi di BKPSDM Kabupaten Tuban.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan ilmiah terhadap penelitian-penelitian selanjutnya yang relevan dengan penelitian ini.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan penelitian ini, beberapa hal yang menjadi fokus penelitian akan dijabarkan dan disusun kedalam 5 bab sesuai sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan beberapa hal pokok yang menjadi dasar adanya penelitian ini, yakni meliputi latar belakang adanya sebuah fenomena yang akan diteliti, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat yang didapatkan dari adanya penelitian ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan landasan teori untuk dijadikan acuan dalam melakukan analisis terhadap masalah yang didapatkan. Landasan teori didapatkan dari hasil pustaka pada penelitian terdahulu yang linier terhadap penelitian yang akan dilakukan dengan memuat pengertian teori dan pokok-

pokok bahasan dalam teori tersebut. Selain itu, pada bab ini terdapat kerangka berpikir yang digunakan untuk mendukung proses penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dengan penelitian ini. Selain itu, didalam bab ini memuat pembahasan dari pendekatan penelitian yang akan dilakukan, instrument penelitian, jenis dan sumber data, pemilihan sampel, metode pengumpulan data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, etika penelitian, dan protokol penelitian yang akan digunakan untuk mendukung kegiatan penelitian ini.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat hasil dan pembahasan atas penelitian yang dilakukan dengan menyajikan hasil penelitian meliputi subyek dan obyek penelitian, deskripsi hasil penelitian, analisis data, serta pembahasan dari hasil penelitian.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas tentang kesimpulan akhir yang termuat dari keseluruhan analisis penelitian, dan menyajikan saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap penelitian yang dihasilkan.