

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. 1 Latar Belakang Masalah**

Setiap individu atau kelompok pasti melakukan perubahan dalam hidupnya. Era globalisasi menuntut setiap organisasi baik perusahaan swasta maupun institusi pemerintah melakukan perubahan secara terus menerus. Perubahan bertujuan agar setiap organisasi bisa lebih baik menjalankan fungsi atau tujuan organisasinya. Perubahan yang dilakukan bisa meliputi perubahan dalam perilaku, perubahan dalam sistem penilaian, perubahan dalam metode cara bekerja, perubahan dalam peralatan yang digunakan dalam bekerja, perubahan dalam cara berpikir, ataupun perubahan dalam sistem organisasi.

Perubahan yang dilakukan setiap organisasi belum tentu membawanya kearah yang lebih baik, hingga dalam hal demikian perlu diupayakan agar perubahan dapat diarahkan ke jalur yang sesuai dengan yang diharapkan. Manajemen perubahan dalam perubahan organisasi perlu dilakukan agar proses transformasi yang sedang berlangsung dapat diawasi dan dipastikan sesuai dengan rencana perubahan yang sudah ditetapkan.

Sesuai dengan reformasi birokrasi, institusi pemerintahan juga mengalami perubahan organisasi secara terus menerus demi upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good public governance*). Perubahan yang terjadi di institusi pemerintah tidak jauh berbeda dengan perubahan yang

terjadi pada organisasi swasta. Perubahan yang terjadi diharapkan bisa menghasilkan sistem yang baik, agar kinerja dari masing-masing institusi bisa berjalan lebih baik lagi.

Bagi institusi pemerintah, perubahan kearah yang lebih baik bisa dimaksud sebagai terwujudnya kebijakan, pelayanan, serta sarana dan prasarana demi kesejahteraan, kemakuran, keadilan, dan ketentraman rakyat. Agar terwujudnya itu semua, manajemen perubahan dalam perubahan organisasi sangatlah perlu agar perubahan bisa sesuai dengan yang direncanakan.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil perubahan peraturan sebagai salah satu contoh perubahan yang terjadi di tempat penelitian. Sebagai contoh dalam institusi pemerintahan, perubahan dalam sistem disiplin pegawai dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara untuk meningkatkan kinerja dari para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja disana. Badan Kepegawaian Negara merupakan Lembaga Pemerintah yang memiliki kewajiban dalam melaksanakan tugas pemerintah di bidang manajemen kepegawaian Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan dari hasil pra riset yang sudah dilakukan peneliti mengenai penerapan peraturan pemerintah yang baru yaitu peraturan pemerintah PP 53 tahun 2010 mengenai disiplin pegawai, perubahan peraturan tersebut merupakan salah satu jenis perubahan yang ada dalam organisasi dalam upaya meningkatkan kualitas kerja dari organisasi tersebut,

hasil pra riset menunjukkan kurangnya perhatian dari para pegawai (PNS) mengenai penerapan peraturan yang baru. Penerapan peraturan baru tersebut sedang dalam proses, pra riset dilakukan dalam masa transisi peraturan lama ke peraturan yang baru.

Peneliti mendapatkan hasil pra riset dengan cara menyebarkan kuesioner pada saat melakukan pra riset. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan terdapat masalah manajemen perubahan yang terjadi di Badan Kepegawaian Negara (BKN). Hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1**

**Hasil Penyebaran Kuesioner Pra Riset Salah Satu Peraturan Baru**

<b>No</b>	<b>Indikator Manajemen Perubahan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Komunikasi perubahan	13.33%	13.33%	46.67%	26.67%	0%
2.	Kepemimpinan	0%	33.33%	46.67%	20.00%	0%
3.	Kejelasan Visi Misi Perubahan	0%	13.33%	53.33%	33.33%	0%
4.	Tahapan Aktivitas Perubahan	0%	6.67%	40.00%	46.67%	6.67%
5.	Pengelola Perubahan	0%	20.00%	60.00%	13.33%	6.67%

Sumber: data yang diperoleh oleh peneliti

Keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

KS = Kurang Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan kurangnya manajemen perubahan dalam perubahan organisasi yang cukup untuk penerapan peraturan baru di lingkungan kerja Badan Kepegawaian Negara (BKN). Hal itu bisa terjadi dikarenakan kurangnya kepedulian dalam melakukan manajemen perubahan agar terbentuknya hasil yang memuaskan dari perubahan organisasi yang sudah dilaksanakan.

Berdasarkan tabel 1.1, menunjukkan bahwa faktor lain yang mempengaruhi adalah faktor komunikasi perubahan. Hasil dari jawaban responden menunjukkan bahwa 13,33% menyatakan sangat tidak setuju, 13,33% menyatakan tidak setuju, 46,67% menyatakan kurang setuju, 26,67% menyatakan setuju, dan 0% menyatakan sangat setuju.

Sementara itu faktor terbesar berikutnya yang mempengaruhi kurangnya perhatian pegawai terhadap penerapan peraturan baru adalah faktor kepemimpinan. Hasil dari jawaban responden menunjukkan bahwa 0% menyatakan sangat tidak setuju, 33,33% menyatakan tidak setuju, 46,67% menyatakan kurang setuju, 20,00% menyatakan setuju, dan 0% menyatakan sangat setuju.

Kurangnya perhatian pegawai akan perubahan yang diterapkan dapat mengakibatkan tidak tercapainya visi dan misi dari perubahan itu sendiri. Kegagalan dari penerapan perubahan baru atau peraturan baru bukan berarti bahwa perubahan atau peraturan baru tersebut buruk ataupun tidak sesuai, melainkan dari cara menyampaikan, menerapkan, dan mengelola perubahan tersebut. Pada dasarnya perubahan dibuat agar kinerja organisasi bisa berjalan lebih baik dari sebelumnya.

Faktor komunikasi perubahan merupakan salah satu kunci penting agar penerapan perubahan bisa berjalan dengan lancar. Terdapat media komunikasi yang bersifat regular dan variatif untuk mensosialisasikan tujuan utama penerapan perubahan, dan juga mengkomunikasikan sasaran yang ingin dicapai dalam pelaksanaan perubahan tersebut.

Selain faktor komunikasi perubahan, faktor pemimpin juga diperlukan agar perubahan bisa berjalan sesuai rencana. Seseorang pemimpin harus bisa mensosialisasikan perubahan yang ingin diterapkan, dan juga bisa menggambarkan hasil dari keadaan ketika perubahan sudah tercapai. Oleh karena itu seorang pemimpin harus bisa melihat dan mengelola apakah perubahan berjalan sesuai alur yang direncanakan.

Penelitian ini dilakukan untuk mencari tahu apakah terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi perubahan dan kepemimpinan terhadap perubahan organisasi pada Badan Kepegawaian Negara (BKN), dalam hal ini lebih dilihat mengenai bagaimana manajemen perubahan tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan dan komunikasi. Berdasarkan latar belakang masalah

yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti memutuskan untuk mengambil judul penelitian sebagai berikut: “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Perubahan Organisasi pada Badan Kepegawaian Negara (BKN)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka peneliti merumuskan permasalahan dalam penelitian yang dilakukan di Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan, komunikasi dan perubahan organisasi di Badan Kepegawaian Negara (BKN)?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan organisasi di Badan Kepegawaian Negara (BKN)?
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap perubahan organisasi di Badan Kepegawaian Negara (BKN)?
4. Apakah kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap perubahan organisasi di Badan Kepegawaian Negara (BKN)?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian yang dilakukan di Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji secara empiris besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan organisasi di Badan Kepegawaian Negara (BKN).

2. Untuk menguji secara empiris besarnya pengaruh komunikasi terhadap perubahan organisasi di Badan Kepegawaian Negara (BKN).
3. Untuk menguji secara empiris besarnya pengaruh kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama terhadap perubahan organisasi di Badan Kepegawaian Negara (BKN).

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan, komunikasi, dan pengaruhnya terhadap perubahan organisasi.

2. Bagi Badan Kepegawaian Negara (BKN)

Memberikan informasi dan gambaran dari mengenai kepemimpinan dan komunikasi sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi di Badan Kepegawaian Negara (BKN), sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan manajemen perubahan ataupun penerapan peraturan baru di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (BKN).

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi bahan referensi dan memberi rujukan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang kepemimpinan, komunikasi dan pengaruhnya terhadap perubahan organisasi.

### 4. Bagi Dunia Akademis

Menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya ilmu pengetahuan pada ilmu manajemen, khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia.