

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pandemi Covid-19 ditetapkan sebagai bencana nasional berdasarkan Keputusan Presiden (Keppres) Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non-Alam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) sebagai Bencana Nasional pada tanggal 13 April 2020. Pandemi COVID-19 tidak hanya menjadi masalah di bidang kesehatan, tetapi juga menimbulkan masalah sosial, ekonomi hingga politik yang sangat luas dan global. Pembatasan aktivitas manusia pada skala besar sebagai upaya pemutusan rantai penyebaran Covid-19 menurunkan aktivitas ekonomi dunia. Kondisi ini memaksa semua pihak untuk mengambil langkah drastis untuk menangani permasalahan yang dampaknya makin meluas.

Pandemi Covid-19 mendorong segala penjuru dunia untuk beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang ada. Dunia semakin dihadapkan dengan perubahan yang sangat cepat (*volatility*), kesulitan memprediksi secara akurat (*uncertainty*), keadaan yang sangat kompleks karena keterkaitan akan banyak hal (*complexity*), hingga keadaan yang terasa mengambang dan kejelasannya masih dipertanyakan (*ambiguity*). Kondisi-kondisi tersebut dikenal sebagai kondisi VUCA yaitu *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* dan *Ambiguity*. Istilah VUCA berasal dari *United States Army War College* untuk menggambarkan kondisi

akibat Perang Dingin. Namun kondisi-kondisi tersebut muncul kembali sebagai akibat adanya pandemi yang melanda seluruh dunia.

Era VUCA membuat banyak kegiatan dan proses kerja di dalam organisasi perlu menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi yang ada. Proses bisnis organisasi yang bersifat *rigid* atau kaku harus diubah menjadi proses bisnis yang bersifat *agile* atau tangkas agar mampu menyelesaikan berbagai masalah yang muncul pada era VUCA. Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang dirancang dengan mempertimbangkan stabilitas dan dinamisme, berfokus pada proses pembelajaran, siklus pengambilan keputusan yang cepat, memanfaatkan teknologi, memungkinkan proses operasi yang cepat serta strategi yang efisien (Darino *et al.*, 2019:2). Organisasi yang sepenuhnya merangkul gagasan untuk menciptakan dan mengembangkan kapasitas tangkas (*agile*) berada dalam posisi yang lebih baik untuk berhasil menghadapi lingkungan bisnis yang bergejolak ini (Attar & Kareem, 2020:172).

Pendekatan *agile* mulanya digunakan oleh industri teknologi dan informasi. Namun menurut Attar & Kareem (2020:173), kelincuhan sebagai sebuah konsep, tidak unik atau terbatas pada bidang teknologi informasi (IT) dan *engineering* tetapi sudah melebarkan sayapnya ke bidang manajemen dan bisnis. Selain itu, Menurut Purwanto (2019:13), kondisi VUCA tentu harus dilihat sebagai peluang untuk menghadirkan birokrasi publik yang memiliki kualifikasi dan kapasitas baru, yang mampu menciptakan pola perumusan kebijakan, kapasitas perumus kebijakan, bahkan model-model pelatihan baru yang dapat menciptakan aktor kebijakan yang *agile*. Jantung keberhasilan birokrasi dan

kebijakan publik yang *agile* terletak pada kemampuan birokrasi publik untuk mau berubah dan bergerak. Birokrasi publik perlu menjadi *agile* dan inovatif tidak hanya untuk meningkatkan layanan publik, tetapi juga menjawab tantangan masa depan yang tidak pasti.

Presiden Joko Widodo pada Peluncuran Nilai Dasar ASN “BerAkhlaq” tanggal 27 Juli 2021 menekankan pentingnya ASN meningkatkan kapasitas dan kompetensi, serta mampu beradaptasi dengan perubahan, terlebih di tengah dunia yang penuh disrupsi seperti sekarang ini. Salah satu perubahan yang besar dan mendasar bagi ASN adalah penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan, yang bertujuan untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas birokrasi seluruh K/L, termasuk BPS. Diharapkan terjadi perubahan birokrasi ke arah yang lebih dinamis, dari birokrasi yang gemuk menjadi birokrasi yang minim struktur, namun kaya fungsi. Hubungan kerja harus berubah menjadi lebih *agile*, adaptif, dan kolaboratif, yang bertumpu pada kekuatan dan soliditas kerja tim (*team work*).

Selain dampak dari adanya pandemi global, kondisi VUCA juga didorong oleh pesatnya perubahan teknologi, persaingan pasar dan industri, hingga meningkatnya harapan pelanggan. Dengan adanya fenomena hadirnya teknologi secara pesat, dunia menghadapi Revolusi Industri 4.0 dengan munculnya *Artificial Intelligence (AI)*, *big data*, *cloud computing*, dan *Internet of Thing (IoT)*. Inovasi teknologi rupanya muncul lebih cepat dibandingkan dengan prediksinya. Menghadapi kondisi tersebut, maka organisasi perlu bertransformasi dengan melibatkan penggunaan teknologi dalam pelaksanaan proses bisnis organisasi. Namun pada kenyataannya, banyak organisasi mengalami kesulitan dalam

melakukan perubahan untuk beradaptasi pada perkembangan teknologi. Oleh karena itu, karyawan di dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dengan cepat dan dinamis.

Badan Pusat Statistik (BPS), sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementrian yang bertugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang statistik, dalam Era VUCA seperti ini menghadapi *triple disruptions* yaitu *digital disruption*, *millennial disruption* dan *pandemic disruption* (Yuwono, 2021). Dalam menghadapi disrupsi tersebut, maka diperlukan transformasi, adaptasi dan adopsi ekosistem kerja.

“Di tengah dunia yang penuh disrupsi, jika kita masih bertahan pada zona nyaman, maka kita akan tergerus dan tertinggal. Cara lama yang sudah usang, tidak bisa lagi diandalkan untuk memecahkan berbagai masalah. Terlebih di masa pandemi COVID-19, saat berbagai hal menjadi sangat terbatas untuk dilakukan. Perubahan bukanlah lagi suatu pilihan, tetapi telah menjadi suatu kepastian. Namun keputusan untuk merespons perubahan ada di tangan kita: ikut berubah dan beradaptasi, atau tetap diam dan tenggelam”  
Maryo Yuwono, Kepala BPS RI, 2021.

Langkah strategis dalam menghadapi perubahan menjadi kunci keberhasilan. Oleh karena itu, pimpinan BPS telah menetapkan beberapa arah perubahan sebagai acuan jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang yang tertuang dalam buku berjudul *Arah Perubahan Badan Pusat Statistik 2021-2024* dirumuskan tujuh arah perubahan yaitu:

1. Pembangunan Statistik yang Lebih Luas;
2. Transformasi Proses Bisnis Statistik;
3. Penguatan Pembinaan Statistik Sektoral;
4. Adaptasi Tata Kerja Era Baru;
5. Mencetak SDM BPS yang Unggul;

6. Kinerja Terpadu untuk BPS Berkelas Dunia;
7. Kolaborasi Mengawal Perubahan BPS.

Dari tujuh arah perubahan yang dirancang tersebut, tiga diantaranya terkait dengan perkembangan Teknologi dan Informasi. Tiga perubahan tersebut adalah Transformasi Proses Bisnis Statistik, Adaptasi Tata Kerja Era Baru dan Mencetak SDM BPS yang Unggul. Untuk menjawab isu terkait transformasi proses bisnis statistik, salah satu strategi yang ditetapkan oleh BPS adalah pemanfaatan *big data* untuk *official statistics* akan dioptimalkan untuk merespons kebutuhan data yang semakin cepat. BPS juga harus memaksimalkan pemanfaatan teknologi dan internet secara massif di berbagai bidang pekerjaan.

Proses perubahan tersebut menuntut BPS untuk mengubah pola hubungan kerja menjadi kolaboratif dan kaya akan fungsi. Dengan berubahnya pola hubungan kerja tentu akan memengaruhi lingkungan kerja, di mana BPS akan menerapkan ruang kerja yang fleksibel beserta digitalisasi cara bekerja. Pola kerja baru dilakukan dengan lebih menekankan pada output dari hasil kerja kolaboratif serta dapat dilakukan pada lingkungan kerja yang fleksibel. Pemanfaatan teknologi dioptimalkan untuk proses kerja dan monitoringnya, sehingga walaupun fleksibel tetap menghasilkan output sesuai target.

Adaptasi tata kerja era baru diformulasikan dengan adanya regulasi hubungan kerja baru, ruang kerja yang fleksibel (*Flexible Working Space*/dapat diciptakan dengan penerapan sistem kerja) dan Sistem Otomatisasi Perkantoran (*Office Automation System/OAS*). Pandemi Covid-19 juga menuntut para pegawai untuk tetap bekerja walaupun tidak bisa hadir di kantor. Untuk

menghadapi situasi seperti ini, perlu dilakukan terobosan bagi organisasi salah satunya dengan menerapkan Ruang Kerja yang Fleksibel (*Flexible Working Space/FWS*) sebagai adaptasi *new normal*. FWS adalah pengaturan pola kerja pegawai yang memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan dan menjaga produktivitas pegawai serta menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas dengan memberikan fleksibilitas lokasi kerja.

Ada 3 (tiga) isu strategis dalam mewujudkan tata kerja baru, yaitu: Pola Hubungan Kerja sebagai dampak penyederhanaan organisasi dan penyetaraan jabatan belum tersedia, *Flexible Working Space* sebagai antisipasi cara kerja baru belum memiliki dasar/indikator yang komprehensif, dan *Office Automation System* belum optimal. Pada tahun ini, Menteri PANRB sudah mengeluarkan regulasi yang mengatur tentang sistem kerja baru, yaitu Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Sehubungan dengan berlakunya regulasi tersebut, maka perlu dilakukan penyesuaian regulasi untuk mengatur sistem kerja yang baru di lingkungan BPS yang terdiri atas mekanisme kerja dan proses bisnis. Untuk dapat mewujudkan pola hubungan baru yang lebih *agile*, adaptif, dan kolaboratif, maka diperlukan dukungan, komitmen dan sinergitas bersama dari seluruh insan BPS, mulai dari level pimpinan sampai dengan level pelaksana di lapangan.

Perkembangan tata kerja baru dan proses bisnis menuntut kualifikasi tambahan pada kompetensi Sumber Daya Manusia. Sehingga arah perubahan nomor lima adalah mencetak SDM yang unggul. Organisasi juga akan

membangun manajemen talenta ASN sebagai langkah strategis terhadap rencana suksesi BPS di masa yang akan datang. Salah satu peta strategis BPS adalah meningkatnya kompetensi SDM yang unggul dan adaptif berdasarkan *core value* BPS yaitu Profesional, Integritas dan Amanah.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. SDM merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Tanpa SDM, organisasi akan mengalami kesulitan untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya meski sumber daya yang lain telah terpenuhi. Untuk itu, diperlukan langkah pemberdayaan SDM yang ada di dalam organisasi. Upaya pemberdayaan SDM untuk meningkatkan kinerja organisasi memerlukan perhatian khusus. Pengelolaan SDM dengan akurat dan bijaksana, mampu memaksimalkan kinerja sebuah perusahaan sehingga perkembangannya dapat berjalan lebih baik.

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga SDM dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan saat ini adalah SDM yang mampu menguasai teknologi dengan cepat, adaptif dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi (Sutrisno, 2009:1).

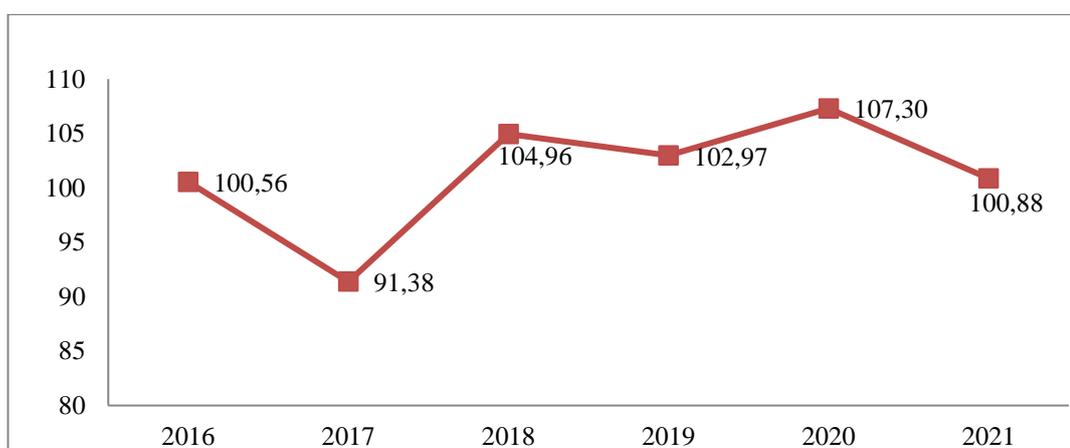
Selanjutnya, salah satu isu utama terkait SDM organisasi adalah kinerja. SDM yang memiliki kinerja yang baik, akan membawa organisasi untuk memiliki kinerja yang baik pula. Kinerja karyawan adalah kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67). Kelancaran dan keberhasilan organisasi ditentukan oleh kualitas SDM yang dimiliki, dimana salah

satunya adalah SDM yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu, organisasi harus menyadari pentingnya peran SDM demi mencapai tujuan organisasi.

Birokrasi pemerintah yang berkinerja tinggi adalah salah satu tujuan dari Reformasi Birokrasi. Saat ini BPS masih terus berupaya untuk proses Reformasi Birokrasi (RB). Gelombang pertama RB yang pada dasarnya dilaksanakan secara bertahap sejak tahun 2004, masih terus diupayakan secara keras oleh BPS. Dikutip dari paparan Kepala BPS RI terkait Tata Kelola RB BPS, saat ini RB BPS masih sekedar pada tahap administrasi. Ini menunjukkan bahwa organisasi BPS masing kurang cukup *agile* terhadap proses perubahan. Di sisi lain, organisasi yang *agile* tentunya didukung oleh SDM yang *agile* sehingga BPS perlu meningkatkan kelincahan SDM.

Untuk mendukung akuntabilitas kinerja maka organisasi pemerintah wajib melakukan pengukuran capaian kinerja organisasi. Kinerja organisasi adalah kinerja yang dilaksanakan oleh organisasi berdasarkan tugas pokok dan fungsinya. Pengukuran capaian kinerja dihitung berdasarkan perbandingan antara realisasi dengan target indikator kinerja pada masing-masing sasaran. Dari Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa perkembangannya selama 6 (enam) tahun terakhir, capaian kinerja indikator sasaran BPS periode tahun 2016 hingga 2021 bergerak secara fluktuatif. Meski demikian, hampir seluruhnya berada pada angka di atas 100 persen kecuali di tahun 2017 yang hanya mencapai 91,38 persen. Capaian kinerja indikator sempat menurun di tahun 2019 tetapi kembali meningkat pada tahun 2020 dengan capaian sebesar 107,30 persen yang merupakan angka capaian tertinggi selama 6 (enam) tahun terakhir. Namun, pada tahun 2021 capaian kinerja

indikator kembali menurun yang hanya mencapai 100,88 persen. Meskipun capaian tersebut menurun jika dibandingkan dengan capaian kinerja tahun sebelumnya, angka tersebut sudah tergolong baik. Kemudian yang menjadi fokus BPS ke depan, agar terus dapat meningkatkan kinerjanya meskipun tantangan ke depan akan lebih berat mengingat adanya *triple disruptions* yang masih harus dihadapi.



Sumber: Badan Pusat Statistik, 2022

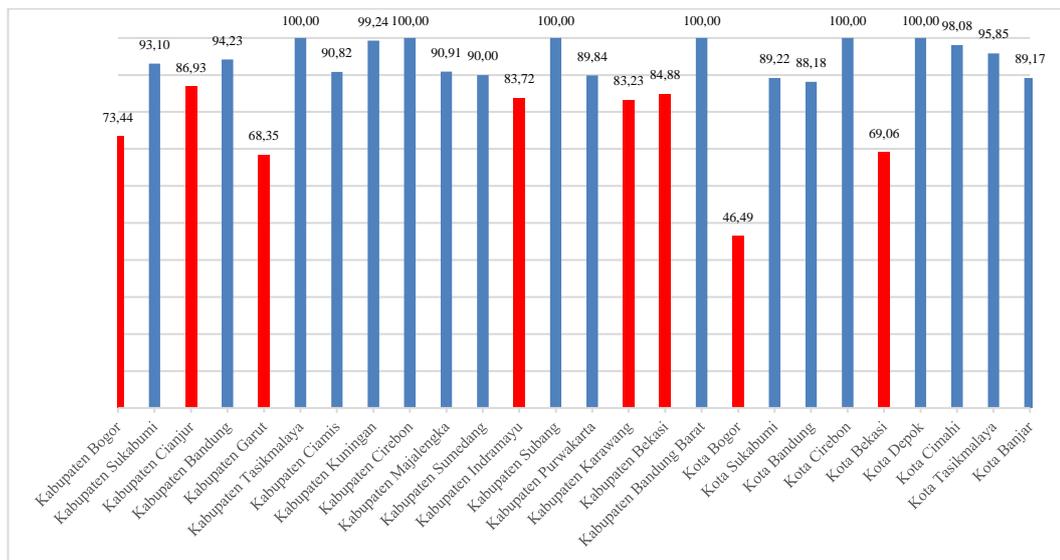
**Gambar 1.1**  
**Rata-Rata Capaian Kinerja Indikator Sasaran BPS Tahun 2016-2021**

Dalam mewujudkan Visi Presiden dan Wakil Presiden maka visi Badan Pusat Statistik untuk tahun 2020-2024 adalah Penyedia Data Statistik Berkualitas untuk Indonesia Maju. Dalam visi tersebut artinya BPS berperan dalam penyediaan data statistik nasional maupun internasional, untuk menghasilkan statistik yang mempunyai kebenaran akurat dan menggambarkan keadaan yang sebenarnya, dalam rangka mendukung Indonesia Maju. Dengan demikian, eksistensi BPS menjadi semakin penting karena memegang peranan sentral dalam penyediaan statistik berkualitas untuk pembangunan.

Peran BPS makin diapresiasi oleh berbagai pihak pengguna data baik dari pemerintah, swasta, masyarakat bahkan dari pihak luar negeri. Jika dilihat pada level provinsi, sebagian besar konsumen data di Pelayanan Statistik Terpadu (PST) BPS Provinsi Jawa Barat menggunakan data BPS sebagai rujukan utama dengan persentase mencapai 93,2 persen pada tahun 2020. Namun pada tahun 2021 hanya 89,52 persen konsumen yang menggunakan data BPS sebagai rujukan utama. Kondisi ini perlu menjadi perhatian serius agar BPS dapat terus berkinerja lebih baik untuk memberikan yang terbaik bagi konsumen data.

Selain itu, permasalahan yang dihadapi BPS adalah bagaimana cara untuk meningkatkan serta mempertahankan kualitas data yang dihasilkan agar kepuasan pengguna data dapat tercapai. Prosedur penjaminan kualitas data harus diterapkan pada semua kegiatan pengumpulan data BPS, memaksimalkan penggunaan teknologi dan informasi sehingga data semakin cepat tersaji dan dapat meminimalkan kesalahan data. Era *big data* sebagai konsekuensi dari *digital disruption* tidak mungkin dihindari sehingga BPS harus dapat mengikuti perkembangan global yang sangat cepat dengan menerapkan teknologi yang efektif, efisien dan ekonomis.

Berdasarkan hasil Survei Kebutuhan Data tahun 2020, persentase konsumen yang puas terhadap kualitas data BPS Provinsi Jawa Barat adalah sebesar 87,69 persen. Selanjutnya, data persentase konsumen yang puas terhadap kualitas data pada masing-masing BPS Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat yang bersumber dari hasil Survei Kepuasan Data dapat dilihat pada Gambar 1.2 berikut ini:



Sumber: Badan Pusat Statistik, 2021

**Gambar 1.2**  
**Persentase Konsumen yang Puas terhadap Kualitas Data pada Masing-Masing BPS Kabupaten/Kota**

Dari Gambar 1.2 dapat dilihat bahwa ada 8 (delapan) BPS Kabupaten/Kota dimana tingkat kepuasan kosumen data terhadap kualitas data berada di bawah BPS Provinsi yaitu BPS Kabupaten Bogor, BPS Kabupaten Cianjur, BPS Kabupaten Garut, BPS Kabupaten Indramayu, BPS Kabupaten Karawang, BPS Kabupaten Bekasi, BPS Kota Bogor dan BPS Kota Bekasi. Maka hal ini menjadi perhatian besar bagi BPS untuk terus memperbaiki kinerjanya dalam menghasilkan data yang berkualitas.

Dalam menghadapi berbagai permasalahan serta rencana perubahan, maka SDM BPS diwajibkan untuk dapat bersikap *agile* atau lincah terhadap perubahan-perubahan yang dihadapi karena perubahan adalah sebuah keniscayaan dalam sebuah organisasi. SDM sebagai salah satu faktor kunci dalam organisasi harus mampu beradaptasi agar mampu bersaing dalam kondisi yang penuh

ketidakpastian ini. SDM harus mampu mengidentifikasi peluang dan masalah secara lincah dan tangkas. Sejalan dengan itu, kondisi VUCA saat ini mengandalkan kemampuan teknologi dalam menyelesaikan permasalahan, sehingga diperlukan SDM yang mampu memanfaatkan dan menguasai teknologi. Ketika SDM mampu bersikap *agile*, maka organisasi dapat menghadapi perubahan yang bersifat dinamis pada saat ini. Gagasan *workforce agility* (ketangkasan tenaga kerja) dibahas sebagai isu utama untuk menciptakan *organization agility* (ketangkasan organisasi) untuk mencapai responsifitas lingkungan yang unggul dalam konteks turbulensi dan perubahan (Breu *et al.*, 2010:21). Kemudian, menciptakan dan mempromosikan tenaga kerja yang *agile* merupakan bagian integral dari menciptakan organisasi yang *agile* (Ripatti, 2016:33). Organisasi yang *agile* membutuhkan pengembangan tenaga kerja yang dapat beradaptasi yang mampu menangani hal-hal yang tidak terduga dan perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis. Namun, sedikit penelitian telah dilakukan pada atribut dan karakteristik *workforce agility* (Sherehiy, 2014:466).

Kemampuan SDM untuk *agile* atau disebut *agility* akan memiliki hubungan terhadap kinerja organisasi. Seseorang yang memiliki *agility* maka akan memiliki kinerja yang lebih di dalam organisasi karena mereka memiliki karakteristik untuk beradaptasi secara tangkas atau lincah terhadap perubahan yang bergerak dengan cepat sehingga mampu menunjang kinerja organisasi.

Menurut Muduli (2016:18), tenaga kerja yang gesit (*agile*) dapat merespons secara proaktif lingkungan bisnis yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu atau yang sebelumnya disebut dengan kondisi VUCA.

Muduli (2016:2) juga menyarankan bahwa manajer harus merancang praktik organisasi yang mampu meningkatkan pemberdayaan, karena kombinasi tersebut dapat memberikan kelincuhan tenaga kerja (*workforce agility*) yang lebih baik. Beatty dalam Muduli (2016:2), mengamati bahwa manajemen *workforce agility* akan memungkinkan perusahaan mencapai hasil melalui inovasi, meningkatkan kemampuan strategis dan dapat mengurangi biaya tenaga kerja.

BPS Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu satker yang berfokus dalam membangun agilitas pegawai sebagai upaya untuk mewujudkan zona integritas di lingkungan BPS se-Jawa Barat. BPS Provinsi Jawa Barat menyelenggarakan *Capacity Building* pada tahun 2021 mengenai agilitas kepada pegawainya. Aparatur Sipil Negara (ASN) harus lebih cepat beradaptasi dalam menghadapi berbagai perubahan. Dibutuhkan gambaran Sumber Daya Manusia (SDM) ASN yang *agile* agar mampu menghadapi tantangan dan tuntutan masyarakat, serta tercapainya organisasi yang *agile* (*Agile Organization*).

Namun, fenomena yang ada menunjukkan bahwa *agility* SDM BPS masih harus dikembangkan. Fenomena ini dilihat dari pelaksanaan beberapa program perubahan yang sudah dilakukan hingga ke BPS tingkat Kabupaten/Kota diantaranya Transformasi Proses Bisnis Statistik dan Adaptasi Tata Kerja Era Baru.

Bentuk nyata dari transformasi proses bisnis statistik adalah pelaksanaan pengumpulan data yang semula bersifat PAPI (*Paper and Pencil Interviewing*) berubah menjadi CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*). Sebagian karyawan BPS mengeluhkan penggunaan CAPI yang kurang praktis, apalagi

untuk pengumpulan data sensus atau survei yang bersifat kompleks. Karyawan BPS sudah terbiasa dengan pengumpulan data secara manual dengan metode PAPI sehingga harus berupaya ekstra untuk dapat beradaptasi ke metode CAPI. Padahal di sisi lain, penggunaan CAPI diyakini dapat meningkatkan kecepatan pengumpulan hingga pengolahan data.

Selanjutnya, implementasi dari adaptasi tata kerja era baru bagi karyawan BPS di Kabupaten/Kota adalah penerapan *Flexible Working Space* (FWS) dalam bentuk kebijakan *Work From Home* (WFH) sebagai upaya pencegahan penyebaran COVID-19. Fenomena yang muncul khususnya di Priangan Timur adalah para karyawan merasa kurang efektif bekerja secara WFH karena berbagai hal misalnya, kurangnya fasilitas di rumah, tidak dapat membagi kepentingan pekerjaan dan kepentingan pribadi, tidak menguasai teknologi, dll. Hal ini ditunjukkan dengan kehadiran para karyawan BPS secara fisik di kantor meskipun mereka terjadwalkan untuk WFH.

Kondisi VUCA memang menuntut karyawan untuk dapat bersikap *agile* menghadapi perubahan. Namun di sisi lain, organisasi harus memberikan yang terbaik bagi karyawannya agar karyawan terus termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi. Organisasi harus memenuhi hak-hak karyawan serta menciptakan suasana kerja yang mendukung kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan harus mencari perhatian bagi organisasi karena kepuasan kerja memberikan andil yang besar dalam berkontribusi pada kinerja. Selain itu, organisasi harus mampu mempertahankan karyawan yang dimilikinya salah satunya dengan menciptakan suasana kerja dengan tingkat *engagement* yang tinggi.

Katili & Hutami (2017:12), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor paling penting dalam produktivitas suatu organisasi karena pemberdayaan terhadap karyawan sebagai aset perusahaan dipandang sebagai suatu investasi yang akan membantu organisasi mendapatkan tujuan dan kinerja jangka panjang dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam penelitiannya didapatkan bahwa ada pengaruh yang positif dari kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dalam Katili & Hutami (2017:24), didapatkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap variabel *employee engagement*. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Sopyan dan Ahman (2015:16) juga menemukan bahwa *job satisfaction* dan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sutrisno (2009:74), kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Pengertian ini memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas.

Kondisi pandemi Covid-19 membawa dampak pada banyak hal, termasuk dampak pada perekonomian pemerintahan. Sepanjang tahun 2021, pemerintah melakukan *refocusing* dan realokasi belanja kementerian/lembaga sebanyak 4

(empat) kali (news.ddtc.co.id, 2 Desember 2021). Tujuan dari *refocusing* dan realokasi anggaran adalah untuk mendanai program penanganan Covid-19 dan pemulihan ekonomi nasional (PEN). BPS sebagai salah satu lembaga di pemerintahan, selalu berkomitmen mendukung pemerintah dalam penanganan Covid-19 di Indonesia. Sumber *refocusing* anggaran di BPS antara lain adalah belanja pegawai, sisa anggaran pelaksanaan lapangan atas survey yang telah selesai dilakukan, sisa honor akibat perubahan metode di masa pandemi, konsumsi rapat, sisa pembelian alat tulis kantor, perjalanan dinas, paket meeting, belanja jasa yang diperkirakan tidak terealisasi, sisa belanja modal, pengadaan sarana dan prasarana serta belanja modal yang diperkirakan tidak dapat terealisasi.

Akibat *refocusing* ini, beberapa pekerjaan lapangan terhambat pelaksanaannya seperti kegiatan Sensus Penduduk yang merupakan kegiatan besar BPS. Meski persiapan lapangan sudah dilaksanakan hingga tahap rekrutmen petugas, nyatanya BPS tetap harus menunda pelaksanaan kegiatan ini. *Refocusing* anggaran menjadi salah satu hal yang memberikan banyak kejutan bagi BPS, termasuk bagi karyawan BPS yang merasakan ketidakjelasan program kerja. Selain itu, *refocusing* dan realokasi anggaran juga berpengaruh terhadap honor kegiatan dan kompensasi lainnya. Di sisi lain, beban kerja karyawan BPS saat pandemi Covid-19 makin berat karena banyaknya kegiatan meskipun minim anggaran. Tentu hal ini menjadi ganjalan bagi karyawan BPS yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Robertson & Marcwick (2009:34), kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu faktor terbesar yang memengaruhi *engagement*

karyawan terhadap organisasi. Sedangkan pada kondisi VUCA ini, organisasi harus mampu menciptakan *employee engagement* yang baik untuk dapat mempertahankan SDM terbaiknya. *Employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki seorang karyawan untuk pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang pada gilirannya akan memengaruhinya untuk melakukan diskresi tambahan untuk pekerjaannya (Gibbons dalam Julia & Rog, 2008:749). *Employee engagement* dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja organisasi, mendorong laba dan memungkinkan kelincahan organisasi dan peningkatan efisiensi dalam mendorong inisiatif perubahan. Karyawan dengan *engagement* yang lebih baik mungkin akan bertahan di organisasi, berkinerja berkali lipat lebih baik dari rekan-rekan mereka, dan bertindak sebagai pendukung organisasi (Robertson & Marwick, 2009:16).

Beberapa penelitian yang telah disebutkan di atas telah menemukan hubungan antara *job satisfaction* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Namun pada masa VUCA saat ini, *workforce agility* juga merupakan faktor penting dalam menghadapi perubahan dunia sebagaimana disebutkan oleh Muduli (2016:23). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi apakah ada pengaruh *workforce agility* terhadap kinerja, dan pengaruhnya secara tidak langsung dari *job satisfaction* dan *employee engagement*.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2010 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi Jawa Barat Tahun 2009-2029, Provinsi Jawa Barat dibagi menjadi enam Wilayah Pengembangan (WP) salah satunya wilayah

Priangan Timur. Setiap WP memiliki karakteristik wilayah yang berbeda-beda dilihat dari berbagai segi seperti ekonomi, demografis, dan sumber daya alam, serta potensi dan arahan pengembangan wilayah. Di sisi lain, kabupaten/kota yang berada di dalam satu Wilayah Pengembangan cenderung memiliki karakteristik yang sama seperti karakteristik sosial, ekonomi, demografis, sumber daya alam hingga budaya. Demikian pula, BPS di wilayah Priangan Timur memiliki kecenderungan kesamaan kebijakan karena kemiripan karakteristik sosial, ekonomi, demografis, sumber daya alam hingga budaya. BPS yang berada di wilayah Priangan Timur terdiri dari BPS Kabupaten Garut, BPS Kabupaten Tasikmalaya, BPS Kabupaten Ciamis, BPS Kota Tasikmalaya dan BPS Kota Banjar.

Memperhatikan latar belakang permasalahan di atas, maka penelitian ini berjudul “Pengaruh *Job Satisfaction* dan *Employee engagement* terhadap *Workforce Agility* serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Sensus pada Karyawan Non Struktural BPS di Priangan Timur)”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, penelitian dilakukan dengan dibangun identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *job satisfaction*, *employee engagement*, *workforce agility*, dan kinerja karyawan BPS di Priangan Timur;
2. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement*;

3. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* dan *employee engagement* terhadap *workforce agility* secara parsial maupun simultan;
4. Bagaimana pengaruh *job satisfaction*, *employee engagement* dan *workforce agility* terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Job satisfaction*, *employee engagement*, *workforce agility*, dan kinerja karyawan BPS di Priangan Timur;
2. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement*;
3. Pengaruh *job satisfaction* dan *employee engagement* terhadap *workforce agility* secara parsial maupun simultan;
4. Pengaruh *job satisfaction*, *employee engagement* dan *workforce agility* terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Secara Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan dan memberikan bukti empiris pengaruh *job satisfaction* dan *employee engagement* terhadap *workforce agility* serta dampaknya pada kinerja karyawan. Saat ini, masih belum banyak penelitian yang terindeks dalam *Google Scholar* yang membahas pengaruh *workforce agility* di sektor publik. Penelitian tentang *agility* sebelumnya terlalu fokus pada organisasi yaitu mengkaji *organizational agility*, kurang

memperhatikan tenaga kerja. Selain itu, dari penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian ini hanya ada satu penelitian terkait *workforce agility* di sektor publik yaitu Nabatchian, *et al.* (2014) dan yang menggunakan *workforce agility* sebagai variabel mediasi yaitu Varshney & Varshney (2020).

#### **1.4.2 Kegunaan Secara Praktis**

Hasil penelitian ini dapat digunakan bagi Badan Pusat Statistik untuk mengevaluasi dan meningkatkan *job satisfaction*, *employee engagement* dan *workforce agility* sehingga Badan Pusat Statistik dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga visi misi organisasi dapat dicapai. Lebih dari itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dalam pelaksanaan perubahan-perubahan yang sedang diusung oleh Badan Pusat Statistik yang memerlukan kelincahan dan ketangkasan karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut.

Lebih luas, penelitian ini juga dapat digunakan oleh organisasi maupun perusahaan lainnya dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada kondisi saat ini yang penuh dengan *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* dan *Ambiguity*.

#### **1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada instansi Badan Pusat Statistik. Untuk kemudahan *networking*, lokus penelitian yang diambil adalah BPS di wilayah Priangan Timur yang terdiri dari BPS Kabupaten Garut, BPS Kabupaten Tasikmalaya, BPS Kabupaten Ciamis, BPS Kota Tasikmalaya dan BPS Kota Banjar. Wilayah Priangan Timur memiliki kecenderungan kesamaan kebijakan

karena kemiripan karakteristik sosial, ekonomi, demografis, sumber daya alam hingga budaya.

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan non struktural sebagai penerima kebijakan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini terbatas pada karyawan non struktural BPS.

Tahapan penelitian dimulai dari persiapan penelitian, pelaksanaan, hingga penyusunan hasil pengolahan. Penelitian ini dilakukan selama 9 bulan, dimulai sejak bulan September 2021 sampai dengan Mei 2022 sebagaimana jadwal terlampir.