

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu tantangan yang dihadapi organisasi modern, termasuk organisasi sektor publik, adalah menavigasi perubahan lingkungan strategis yang semakin dinamis. Banyak ahli yang menyebutkan bahwa saat ini kita berada pada *VUCA world*, yaitu dunia yang ditandai dengan *volatility* (volatilitas), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas), dan *ambiguity* (ambiguitas). Peran kepemimpinan (*leadership*) semakin krusial bagi suatu organisasi agar antisipatif dan adaptif sehingga dapat lebih siap menghadapi ketidakpastian.

Banyak penelitian yang mengkaji faktor atau variabel yang mempengaruhi kinerja. Berdasarkan Dirbeba, (2018) kinerja karyawan berkorelasi positif dan signifikan dengan budaya organisasi. Beberapa penelitian juga mengungkap pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (Makmuriana et al., 2014; Hutapea, 2016).

Sistem pengawasan dan pembangunan di Indonesia yang seragam namun dilaksanakan oleh pemimpin yang berbeda maka hasilnya tidak sama, Hal ini tergantung pemimpinnya. Hasil yang sama juga ditemukan pada konteks organisasi sektor publik, dimana kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi memiliki korelasi positif dan signifikan yang kuat (Ukachi et al., 2021)

Hasil penelitian (Khan et al., 2020) menemukan hubungan positif signifikan antara kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional. Menurut Khan et al., (2020), pemimpin transformasional menginspirasi

karyawan yang kemudian menumbuhkan rasa percaya diri dan kemampuan untuk mengambil keputusan sehingga karyawan dapat berkinerja dengan baik.

Namun demikian, terdapat penelitian yang menemukan simpulan berbeda terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Sudiarta, (2018) serta Lutfi & Siswanto, (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian tersebut menjadi celah penelitian (*research gap*) yang menarik untuk diteliti penyebabnya, dengan perbandingan ringkasan hasil-hasil penelitian sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1
Ringkasan Hasil Penelitian dan *Research Gap*

Hubungan Variabel	Penelitian	Hasil Penelitian
Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pimpinan	Jaroliya & Gyanchandani, 2022; Sürücü et al., 2022; Milwati, 2014; Khan et.al., 2020; Ukachi et.al, 2021.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan
	Sudiarta, 2018; Lutfi & Siswanto, 2018	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pimpinan

Sumber: Data Sekunder diolah (2022)

Tabel di atas mengindikasikan perlunya penambahan variabel mediasi untuk memperjelas hubungan antar variabel dan menutup *research gap*. Pada penelitian ini, variabel yang digunakan untuk memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah variabel komitmen organisasional. Komitmen memainkan peran penting dalam memediasi hubungan. Sebuah studi menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh komitmen (Xiongying & Boku, 2021).

Bone, (2018) mencatat bahwa komitmen adalah sejauh mana tujuan organisasi dan tujuan individu berada dalam siklus yang sama serta terkait dengan dedikasi, penyebab atau keyakinan, dan kemauan seseorang untuk terlibat dalam organisasi tertentu. Pola ini menunjukkan besarnya pengakuan karyawan terhadap diri dan ekspresi kenyamanan yang dirasakan saat bersama dengan organisasi, serta komitmen karyawan untuk tetap menyatukan antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Menurut Kaur et al., (2018) komitmen pimpinan meliputi tiga komponen, yaitu semua karyawan termasuk manajemen staff: i) memiliki keyakinan yang mutlak pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, ii) membuat semua upaya yang diperlukan didedikasikan untuk kepentingan organisasi, dan iii) memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja dengan organisasi tersebut.

Pemilihan komitmen sebagai variabel mediasi didasarkan pada beberapa penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam mendorong kinerja karyawan tergantung pada komitmen organisasi (Donkor, 2021) dan komitmen dipengaruhi oleh budaya organisasi (Jandeska & Kraimer, 2005; Sambasivan & Johari, 2003).

Sementara itu, penelitian lain mengungkap bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja dan pencapaian tujuan organisasi (Ahmed & Shafiq, 2012; Dirwan, 2014; Sambasivan & Jihari, 2003; Sangadji & Sopiah, 2013) dan budaya organisasi yang inovatif dan suportif dari para manajer memiliki pengaruh positif pada kinerja dan komitmen (Lok & Crawford, 2004).

Penelitian Ahmed & Shafiq (2012) menemukan bahwa dimensi budaya organisasi yang meliputi *power distance* (jarak kekuasaan), *uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian), *individualism / collectivism* (individualisme / kolektivisme), serta *masculinity / femininity* (maskulinitas / femininitas) mempengaruhi secara signifikan kinerja organisasi. Pada konteks organisasi sektor publik, budaya berorientasi hasil memiliki dampak positif pada kinerja organisasi dengan akuntabilitas keuangan sebagai mediator hubungan antara budaya berorientasi hasil dan kinerja organisasi (Tran & Nguyen, 2020).

Di sisi lain, komitmen kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja. Sebuah studi (Bibi & Akhtar, 2020) menggunakan tiga sub-faktor komitmen untuk menguji peran komitmen kepemimpinan, yaitu a) *a desire (affective commitment)*, b) *a need (continuance commitment)*, dan c) *an obligation (normative commitment)*. Penelitian tersebut menemukan bahwa *continuance commitment* / komitmen berkelanjutan mempengaruhi kinerja perguruan tinggi. Kondisi senada juga dijumpai pada studi yang dilakukan Kaur et al., (2018) yang mengungkap adanya pengaruh yang kuat antara komitmen sebagai terhadap kinerja.

Sejumlah literatur juga membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen (Milwati, 2014; Hutapea 2016). Lebih lanjut, perilaku kepemimpinan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi dan budaya organisasi (Yiing & Ahmad, 2009) dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada komitmen (Lok & Crawford, 2004).

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga relevan untuk diterapkan pada organisasi sektor publik. Terlebih, dinamika lingkungan strategis juga turut berdampak pada kemampuan organisasi sektor publik untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Pada konteks sektor publik di Indonesia, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai salah satu Lembaga Pemerintah Nonkementerian juga tidak terlepas dari dampak perubahan lingkungan strategis tersebut.

Kepemimpinan transformasional tepat digunakan dengan kemajuan inovasi dan teknologi, Perubahan budaya juga turut mendukung kemajuan inovasi. Kondisi yang terjadi pada banyak organisasi publik adalah masalah birokrasi yang tidak efektif dan efisien, sebagai contoh program yang seharusnya dapat dilakukan dalam waktu singkat namun pelaksanaannya dibuat dalam jangka waktu lebih panjang, program yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya terulang kembali pada tahun berikutnya, seperti: pembangunan jalan, pelatihan, dan lain-lain. Hal-hal tersebut menjadi momok dalam birokrasi di Indonesia.

Birokrasi yang baru harus dapat merespon kemajuan perkembangan jaman, karena pemerintah memiliki peran untuk dapat menciptakan iklim yang kondusif. Program harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, program yang memiliki jangka waktu panjang dapat dipersingkat, sehingga dapat dimanfaatkan untuk program-program lain yang bermanfaat.

Sesuai dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 192 Tahun 2014 tentang BPKP, BPKP merupakan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. BPKP

bertugas untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan keuangan negara / daerah dan pembangunan nasional. Sejalan dengan meningkatnya kompleksitas penyelenggaraan pemerintahan serta, pelaksanaan peran BPKP semakin strategis dan penting dalam mengawal akuntabilitas keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional. Di sisi lain, ekspektasi masyarakat akan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemberantasan KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) juga terus meningkat.

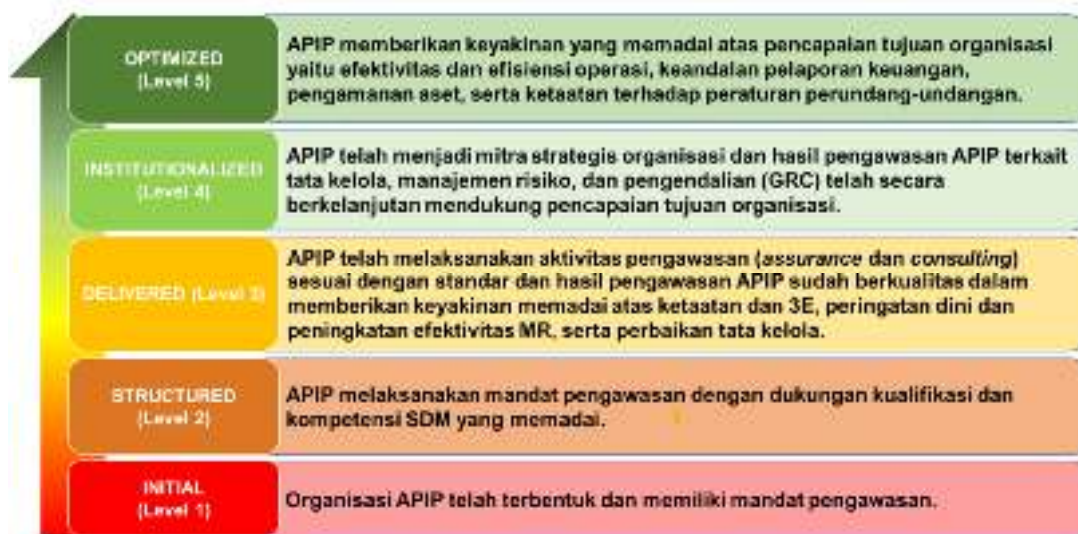
Dalam rangka memenuhi ekspektasi tersebut, BPKP melaksanakan transformasi pengawasan yang meliputi perubahan pada perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan pengawasan. Transformasi tersebut diakselerasi pada periode kedaruratan pandemi Covid-19, dimana BPKP dituntut untuk mengawal akuntabilitas penanganan dampak pandemi dan pemulihan ekonomi.

Di sisi perencanaan BPKP merancang Agenda Prioritas Pengawasan (APP) sebagai peta *product delivery* hasil pengawasan yang akan disampaikan kepada para pemangku kepentingan. APP juga menyajikan informasi hasil pengawasan yang akan dihasilkan, pelaksana pengawasan, dan waktu penyampaian hasil pengawasan. APP tersebut merupakan upaya terobosan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pengawasan intern memenuhi aspek kecepatan, akurasi, jangkauan yang luas dan beragam dengan mempertimbangkan efisiensi di tengah keterbatasan sumber daya pengawasan.

Pada transformasi pelaksanaan pengawasan, BPKP memegang tiga prinsip pelaksanaan pengawasan intern, yaitu: i) mengedepankan kecepatan

dan ketepatan waktu, ii) mengutamakan pencegahan kebocoran keuangan negara, serta iii) mendorong kolaborasi dan sinergi. Sedangkan pada pelaporan pengawasan strategis, BPKP memastikan hasil pengawasan yang disampaikan kepada para pemangku kepentingan utama dapat bermanfaat dalam pengambilan atau perbaikan kebijakan.

Transformasi pengawasan BPKP sejalan dengan upaya peningkatan kapabilitas audit intern. Peningkatan kapabilitas APIP (PK-APIP) mengadopsi *Internal Audit Capability Model (IACM) for the Public Sector* (BPKP, 2015). Terdapat lima level kapabilitas APIP, yaitu: (i) *initial* (level 1), *structured* (level 2), *delivered* (level 3), *institutionalized* (level 4), dan *optimized* (level 5).



Sumber: BPKP (2021)

Gambar 1. Level IACM

Transformasi yang dilakukan oleh BPKP tersebut tentu dimungkinkan oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kuat. Untuk itu, penelitian ini akan menguji pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, melalui komitmen organisasi pada lingkup BPKP. Peran komitmen

ditempatkan tidak sebagai eksogen, melainkan sebagai variabel mediasi atas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan model kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja pimpinan melalui komitmen organisasional sebagai *novelty*, pengembangan hasil penelitian terdahulu tersebut secara parsial mengkaji tentang kepemimpinan transformasional dan dan kinerja pimpinan yang dikaji oleh Jaroliya & Gyanchandani (2022); Sürücü et al., (2022); Pawirosumarto et al., (2017); Hutapea (2016); Ahmad (2015); Makmuriana (2014). Selanjutnya budaya organisasi dan kinerja pimpinan dikaji oleh Charoensukmongkol & Lamsam (2022); Shahzad (2014); Sambasivan & Johari (2003).

Kepemimpinan transformasional dan komitmen yang dikaji oleh Park et al., (2021); Khaola & Rambe (2021); Hutapea (2016); Milwati (2014). Budaya organisasi dan komitmen yang dikaji oleh Athar, (2020); Jandeska & Kraimer (2005); Sambasivan & Johari (2003). Terakhir komitmen terhadap kinerja pimpinan yang dikaji oleh Loan, (2020); Chen et al., (2018); Rafiei et al., (2014). Penggunaan komitmen sebagai variabel mediasi menjadi *novelty* atau kebaruan dari penelitian ini.

B. Rumusan Masalah

Pada latar belakang telah dijelaskan bahwa komitmen yang menjadi variabel mediasi terhadap kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang penelitian, beberapa penelitian yang terdahulu, serta *research gap* yang teridentifikasi, maka peneliti merumuskan penelitian ini dengan sejumlah pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja pimpinan BPKP?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional BPKP?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan BPKP?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pimpinan BPKP?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan BPKP melalui komitmen organisasional?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja pimpinan di BPKP.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional BPKP.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan BPKP.
4. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pimpinan BPKP.
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan BPKP melalui komitmen organisasional.

D. Manfaat Penelitian

Sehubungan dengan tujuan penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi praktisi dan teoritis sebagai berikut:

1. Manfaat Praktisi

Bagi Pimpinan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), hasil penelitian ini bisa memberikan kontribusi kepada BPKP dalam meningkatkan kinerjanya dengan melihat pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan BPKP, baik secara langsung maupun melalui komitmen.

Bagi Pemerintah, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah pusat dan daerah dalam manajemen perubahan bersama-sama dengan BPKP selaku Aparatur Pengawas Internal Pemerintah (APIP).

2. Manfaat Teoritis

Bagi peneliti yang akan datang, penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk peneliti lain yang berminat untuk meneliti kajian yang menggunakan variabel - variabel yang berkaitan dengan kinerja, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen.

E. Orisinalitas Penelitian

Dalam mempelajari penelitian terdahulu, ditemukan adanya *research gap* yang menjadi peluang untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Pada penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti belum menemukan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi komitmen dan kinerja sepanjang peneliti ketahui. Pada penelitian ini variabel komitmen juga ditempatkan sebagai variabel intervening atau mediating,

sesuai pendapat Kaur et al., (2018) & Haedar et al., (2021) kepemimpinan transformasional; budaya organisasi, dan variabel endogen: kinerja pimpinan BPKP yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel eksogen dan endogen menjadi hubungan yang tidak langsung.

Komitmen memang tidak memberikan keuntungan finansial langsung kepada BPKP, karena BPKP memang bukan sebagai lembaga *profit center*, melainkan lembaga *cost center*. Ukuran keberhasilan lembaga *cost center* adalah tercapainya efisiensi dan efektifitas biaya yang dikelola oleh BPKP. Keuntungan secara keuangan yang diperoleh dari kinerja optimal BPKP, adalah penyelamatan dana negara yang bersumber dari APBN, APBD maupun dari sumber lain, dari korupsi PBJP, mau pun dari penyalahgunaan keuangan yang lain. Hal ini tentu saja sejalan dengan renstra BPKP tahun 2020-2024, yang salah satu isu strategisnya adalah pengawasan intern dalam rangka pemberantasan korupsi (BPKP, 2021)

Pakar ekonomi makro maupun mikro menempatkan komitmen yang berdampak pada penyelamatan keuangan negara sebagai bagian dari kegiatan ekonomi makro karena memiliki pengaruh bagi pendapatan negara. Juga memiliki pengaruh dalam kegiatan yang berbasis ekonomi mikro, seperti kegiatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah yang dibeli dari perusahaan berbagai skala modal, dari UKM sampai usaha berskala besar, sesuai dengan peraturan perundangan.

Pimpinan lembaga BPKP memegang peranan penting dalam keberhasilan kinerja BPKP, dari pimpinanlah muncul budaya organisasi, rasa memiliki serta komitmen yang tinggi terhadap organisasi menjadi hal krusial

untuk dimiliki para pimpinan BPKP agar dapat menghasilkan kinerja yang baik. Subyek penelitian ini akan berfokus pada unsur pimpinan.

