

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia sebagai individu dan makhluk sosial, mewujudkan kehidupannya sebagai usaha mengaktualisasikan atau merealisasikan dirinya untuk menemukan dan mengembangkan jati dirinya masing-masing. Untuk itu bagi setiap individu diperlukan berbagai bantuan atau kerja sama dari individu lain. Dalam keadaan seperti itu, manusia berusaha mengatur kebersamaannya, baik dalam bentuk kelompok kecil maupun besar. Pengaturan itu di satu pihak bermaksud untuk melindungi hak asasi setiap individu. Untuk mengendalikan kehidupan berkelompok dan bahkan kehidupan bermasyarakat dalam arti luas, selalu diperlukan seorang atau lebih yang menjadi pemimpin.

Kepemimpinan merupakan gejala universal yang terdapat dalam kehidupan kolektif. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan kearah yang sama.

Pada sisi lain, organisasi dapat pula terbentuk karena kesamaan sejumlah individu atau merasa memiliki kepentingan yang sama pula. Berhimpunnya

sejumlah individu didalam suatu kelompok, kesamaan dan kepentingan yang sama itu akan lebih mudah diwujudkan dibandingkan jika perwujudannya dilakukan secara individual (perseorangan). Kelompok yang terbentuk akan muncul seorang atau lebih pemimpin karena memiliki kelebihan berupa kemampuan kepemimpinan. Kelompok seperti itu menyusun sendiri posisi jabatan kepemimpinan di lingkungannya sesuai keperluan dan kondisi masing-masing.

Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Dalam keadaan seperti itu seorang pemimpin harus memahami setiap kepribadian yang berbeda dengan kepribadiannya sendiri. Pemimpin sebagai suatu kepribadian memiliki motivasi yang mungkin tidak sama dengan motivasi anggota kelompoknya, baik dalam mewujudkan kehendak untuk bergabung dan bersatu dalam suatu kelompok maupun dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pemimpin dalam suatu organisasi pemerintah merupakan pribadi sentral yang sangat besar pengaruhnya terhadap pegawainya yang terlihat dalam sikap dan perilakunya pada waktu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Peran pemimpin pada BPK Perwakilan Provinsi Lampung untuk memastikan bahwa tugas Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara serta menyerahkan semua hasil pemeriksaan tersebut kepada lembaga perwakilan untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan keuangan negara sebagai hal utama dalam demokrasi ekonomi dan politik yang sesungguhnya. Sebelum kita berbicara lebih

jauh, perlu diketahui mengenai pengertian transparansi dan akuntabilitas. Pengertian transparansi adalah memberikan informasi keuangan yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggungjawaban kepadanya dan ketaatannya pada peraturan perundang-undangan (KK, SAP, 2005). Sedangkan akuntabilitas adalah mempertanggung jawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada entitas serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada entitas pelaporan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik (KK, SAP, 2005).

Sejak amandemen UUD 1945 paket tiga UU Keuangan negara (2003-2004) dan UU No. 15/2006 tentang BPK, BPK pun telah melaksanakan praktek-praktek transparansi dan akuntabilitas, upaya ini dimaksudkan untuk membangun sistem pemerintahan yang baik dan bersih, serta mewujudkan tata kelola/tata pemerintahan yang baik (good governance). Transparansi dan akuntabilitas keuangan negara harus diwujudkan dalam lima tahapan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara yaitu :

1. Perencanaan dan penganggaran, meliputi proses konsultatif dan publikasi perencanaan anggaran dengan lembaga perwakilan.
2. Pelaksanaan anggaran.
3. Akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran.
4. Pengawasan internal.
5. Pemeriksaan oleh auditor eksternal yang independen.

BPK Perwakilan Provinsi Lampung dalam melaksanakan fungsi layanannya didukung oleh 96 orang pegawai. Tabel 1 berikut ini menyajikan jumlah pegawai di BPK Perwakilan Lampung.

Tabel 1. Jumlah Pegawai BPK Perwakilan Provinsi Lampung Tahun 2013

| No | Golongan | Jumlah Pegawai (orang) |
|----|----------|------------------------|
| 1 | IV C | 1 |
| 2 | IV B | 3 |
| 3 | IV A | 1 |
| 4 | III D | 7 |
| 5 | III C | 8 |
| 6 | III B | 34 |
| 7 | III A | 19 |
| 8 | II D | 5 |
| 9 | II C | 11 |
| 10 | II B | 1 |
| 11 | II A | 6 |
| | Jumlah | 96 |

Sumber : BPK Perwakilan Provinsi Lampung, 2013

Berdasarkan Tabel 1 di atas terlihat pegawai dengan pangkat IV C, IVA dan IIB sebanyak 1 orang. Pegawai terbanyak adalah pegawai golongan IIIB sebanyak 34 Orang. Pegawai terbanyak untuk golongan golongan II adalah golongan IIC dengan jumlah 11 orang. Jika memperhatikan Tabel 1, diketahui bahwa komposisi terbanyak pegawai terdapat pada golongan III dengan jumlah total pegawai 68 orang. Jumlah golongan III meliputi 71% dari total Pegawai BPK Perwakilan Lampung.

Data pemeriksa menurut jabatan fungsional pemeriksa di BPK Perwakilan Provinsi Lampung diuraikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Jabatan Fungsional Pemeriksa Tahun 2013

| No. | Jabatan Fungsional | Jumlah (orang) |
|-----|--------------------|----------------|
| 1. | Pemeriksa Pertama | 41 |
| 2. | Pemeriksa Muda | 11 |
| | Jumlah | 52 |

Sumber : BPK Perwakilan Provinsi Lampung November Tahun 2013

Berdasarkan Tabel 2 di atas jumlah Jabatan Fungsional Pemeriksa Pertama adalah sebanyak 41 orang dan Jabatan Fungsional Periksa Muda Sebanyak 11 orang. Ditinjau dari sumber daya manusianya, faktor manusia sebagai tenaga pelaksana memegang peranan yang sangat penting bahkan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan. Dalam sebuah organisasi pemerintahan, sumber daya manusia terdiri dari pemimpin dan pegawai. BPK Perwakilan Propinsi Lampung merupakan suatu organisasi pemerintah yang memiliki personil berjumlah 96 pegawai. Peranan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya memiliki kedudukan sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat yang berkemampuan tinggi, penuh dedikasi dan memiliki disiplin kerja. Hal tersebut sangat penting dalam pencapaian tujuan. Untuk mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Kinerja pemeriksa di BPK Perwakilan Provinsi Lampung dievaluasi dengan menggunakan aplikasi berbasis web yang bernama Sistem Manajemen Kinerja (SIMAK). Simak digunakan untuk dapat meningkatkan efektifitas implementasi rencana strategis dan pengelolaan kinerja melalui kolaborasi antar pengguna. Simak merupakan alat pengukur dan pencapaian kinerja perwakilan. Dengan

Aplikasi Simak ini semua unsur di BPK Eselon 1 dan eselon 2 dapat di monitor kinerjanya setiap saat.

Setiap perwakilan memiliki peta strategi perwakilan yang mendukung peta strategi badan. Peta strategi terdiri dari sasaran strategis berupa (1) meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), (2) mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, (3) mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, (4) mengembangkan sistem dan prosedur internal, dan (5) meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya keuangan. Sasaran strategis tersebut akan mendukung sasaran strategis berikutnya yaitu: (1) meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan, (2) meningkatkan efektivitas pemberian rekomendasi kepada auditee, (3) meningkatkan efektivitas penyelesaian kerugian negara/daerah. Sasaran strategis tersebut diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan dalam pengambilan keputusan dan menjadi perwakilan BPK RI yang profesional, sehingga dapat terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara.

Setiap sasaran strategis dalam peta strategi dinilai berdasarkan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah ditetapkan pada awal tahun dan dievaluasi pada masa 3 bulan 6 bulanan dan tahunan. Salah satu penilaian kinerja BPK Perwakilan Provinsi Lampung yang berhubungan dengan kinerja tugas pemeriksaan yang dilakukan oleh pemeriksa yaitu pencapaian sasaran strategis dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan. Sasaran strategis tersebut diukur berdasarkan 5 (lima) IKU, yaitu:

1. Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang diterbitkan.
2. Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Pemeriksaan Kinerja yang diterbitkan.
3. Ketepatan waktu pelaksanaan pemeriksaan.
4. Ketepatan waktu penyelesaian LHP.
5. Pemenuhan *quality assurance* dalam pemeriksaan.

Berdasarkan data IKU dalam sasaran strategis meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan Tahun 2008 s.d. 2012 diketahui bahwa capaian BPK Perwakilan Provinsi Lampung meningkat, dengan rincian data sebagai berikut:

Tabel 3. Data IKU dalam Sasaran Strategis Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Manajemen Pemeriksaan Tahun 2008 s.d. 2012 BPK Perwakilan Provinsi Lampung

| No. | IKU | Tahun | | | |
|-----|--|---------|---------|---------|---------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. | Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang diterbitkan* | n/a | n/a | n/a | 71,00% |
| 2. | Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Pemeriksaan Kinerja yang diterbitkan* | n/a | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| 3. | Ketepatan waktu pelaksanaan pemeriksaan | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| 4. | Ketepatan waktu penyelesaian LHP | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 96,30% |
| 5. | Pemenuhan <i>quality assurance</i> dalam pemeriksaan* | n/a | 61,00% | 100,00% | 96,97% |

*) indikator baru ditetapkan pada tahun yang bersangkutan.

Sumber: Simak BPK Perwakilan Provinsi Lampung, 2013

Berdasarkan Tabel 3 di atas, diketahui bahwa kinerja pemeriksa BPK RI Perwakilan Provinsi Lampung dalam 5 (lima) tahun terakhir selalu berada pada tingkat memuaskan. Sebagian besar target yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Melihat data diatas sangat kebutuhan akan pemimpin yang berorientasi pencapaian kinerja mutlak dibutuhkan untuk mengawal kemajuan BPK Lampung sebagai mana menurut teori berikut ini:

Handoko (2001: 76) menyatakan bahwa pencapaian target perusahaan mengindikasikan peran pemimpin yang cukup baik dalam memimpin organisasi. Merujuk pendapat yang dikemukakan Handoko (2001: 76),” Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia atau orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi.” Dari pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerja pegawai untuk mencapai tujuan.

Menurut Kerlinger dan Padhazur dalam Rivai (2008: 57), faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tugas seorang pemimpin harus mampu menggerakkan dan mengorganisasi sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu menjadi contoh bawahan dalam segala aktivitas dalam organisasi.

Pemimpin yang terdapat pada BPK Perwakilan Provinsi Lampung dan para pejabat struktural tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang diterapkan harus mampu mencurahkan segala perhatiannya kepada para pegawainya, agar tumbuh moral yang tinggi yang merupakan suatu dorongan, sehingga orang-orang yang dipimpinya dapat digerakkan dan diarahkan tenaganya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Pemimpin harus mampu menjadi

contoh dan juga menjadi pendorong bagi bawahannya untuk bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Sinergi antara pemimpin dan bawahan yang harmonis akan mampu membawa organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan merupakan pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perlu diteliti: “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai BPK Perwakilan Lampung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Citra birokrasi pemerintahan secara keseluruhan akan banyak ditentukan oleh kinerja organisasi tersebut. Seiring dengan perkembangan penduduk dan peradaban yang sudah cukup maju, masyarakat perkotaan mempunyai kompleksitas permasalahan lebih tinggi dibandingkan dengan masyarakat tradisional sehingga diperlukan aparatur pelayanan yang profesional.

BPK Perwakilan Provinsi Lampung sebagai instansi publik dituntut untuk memperbaiki dan senantiasa melakukan reformasi serta mengantisipasi perkembangan masyarakat yang terjadi. Oleh karena itu, komitmen untuk menciptakan *good governance* serta tuntutan peningkatan kinerja diperlukan melalui dukungan dari semua pihak, dalam hal ini adalah pegawai BPK Perwakilan Lampung.

Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, termasuk organisasi BPK Perwakilan Provinsi Lampung terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mewujudkan sikap kerja serta kinerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Dengan dinamika rotasi pejabat yang memang diperlukan di Badan Pemeriksa Keuangan saya ingin melihat pengaruhnya pada kinerja pegawai BPK Perwakilan Lampung. Berdasarkan masalah tersebut saya merumuskan judul penelitian saya “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai BPK Perwakilan Lampung”.

1.3 Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan fokus perhatian peneliti adalah ingin menguji: Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BPK Perwakilan Provinsi Lampung.

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian :

1. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di BPK Perwakilan Provinsi Lampung.
2. Menelaah kinerja pegawai pada BPK Perwakilan Provinsi Lampung.

3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BPK Perwakilan Provinsi Lampung.

Manfaat Penelitian:

1. Bagi BPK Perwakilan Provinsi Lampung hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi pihak akademisi diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti yang ingin mengkaji permasalahan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara lebih mendalam.
3. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini dapat berguna sebagai sarana belajar untuk memahami permasalahan yang menjadi topik kajian.

1.5 Kerangka Pemikiran

Berikut ini dikemukakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini untuk memahami fenomena kepemimpinan pada BPK Perwakilan Provinsi Lampung, khususnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawainya. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi gaya Kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan digolongkan dalam tiga kategori yaitu: faktor karakteristik pemimpin, faktor karakteristik pegawai dan faktor situasi. Gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut Wahjosumidjo (2002: 69) gaya kepemimpinan dibedakan dalam empat kategori, yaitu gaya kepemimpinan **direktif**, gaya kepemimpinan **konsultatif**, gaya kepemimpinan **partisipatif** serta gaya kepemimpinan **delegatif**.

Untuk kepentingan penelitian ini, kinerja pegawai dipandang sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Ukuran-ukuran kinerja pegawai ini meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, Pengetahuan kerja, Kreativitas, Kerjasama, Inisiatif, Kemandirian dan Kualitas Personal.

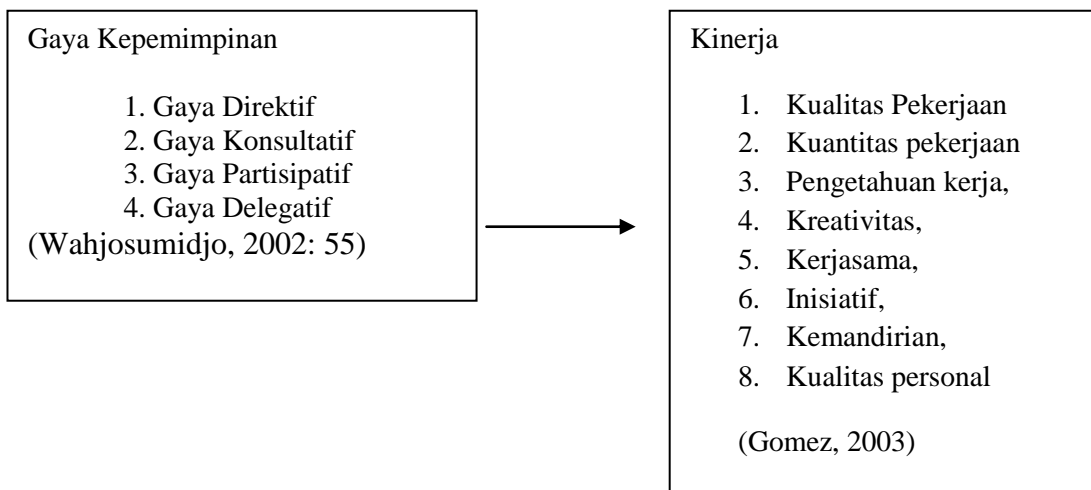
Rivai (2008: 76) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menghasilkan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan sebesar 57,0% terhadap kinerja pegawai PT. Astra Internasional Tbk. Penelitian lain yang dikemukakan oleh Parasuraman (1985) menghasilkan data bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan sebesar 73,27%.

Pendekatan penilaian kinerja yang digunakan adalah pendekatan penilaian kinerja pertimbangan (*judgement-performance evaluation approach*), karena dapat memberikan hasil yang maksimal untuk menilai kinerja karyawan yang diteliti. Penilaian kinerja karyawan yaitu pendekatan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku spesifik menggunakan dimensi dari Gomes (2003) yang meliputi:

- 1) *Quality of work*, mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan.
- 2) *Quantity of work*, mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan.
- 3) *Job knowledge*, pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau factor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.

- 4) *Cooperation*, kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
- 5) *Initiative*, merupakan kesungguhan dalam meminta tanggungjawab, memulai diri, dan tidak gentar untuk memulai.
- 6) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul.
- 7) *Dependability*, merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia.
- 8) *Personal qualities*. Meliputi kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas.

Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan yang telah diuraikan, maka kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai BPK Perwakilan Lampung

1.6 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kin