

ABSTRAK

Heru Cahyono
NIM : S431402013

**EFEKTIVITAS SISTEM MANAJEMEN KINERJA MEMEDIASI
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMITMEN PEGAWAI TERHADAP KINERJA ACCOUNT
REPRESENTATIVE
(KPP Pratama di Wilayah Kanwil DJP D.I. Yogyakarta)**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah efektivitas sistem manajemen kinerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen pegawai terhadap kinerja. Sampel dari penelitian ini adalah pegawai KPP Pratama di wilayah Kanwil DJP D.I. Yogyakarta, yang bertugas sebagai *account representative*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dan didapatkan 159 *account representative* sebagai sampel. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Squares (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, komitmen pegawai dan efektivitas sistem manajemen kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja. Selain itu, penelitian ini memberikan bukti bahwa efektivitas sistem manajemen kinerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen karyawan terhadap kinerja.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformational, komitmen pegawai, efektivitas sistem manajemen kinerja, kinerja, *account representative*

ABSTRACT

Heru Cahyono
NIM: S431402013

***PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM EFFECTIVENESS MEDIATE
EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND
EMPLOYEES COMMITMENT TO PERFORMANCE OF ACCOUNT
REPRESENTATIVE
(KPP Pratama in Kanwil DJP D.I. Yogyakarta Area)***

This study aims to prove whether the effectiveness of the performance management system mediates the effect of transformational leadership style and employee commitment on performance. The sample of this study is employees of KPP Pratama in Kanwil DJP D.I. Yogyakarta area, which are appointed as account representative. The sampling procedure is purposive sampling resulting 159 account representatives. This study is quantitative research and data is collected by using a questionnaire. The method of analysis method is Structural Equation Modeling by using Partial Least Squares (PLS).

The results indicate that the transformational leadership style, employee commitment and the performance management system effectiveness have a positive and significant association with performance. In addition, this study provides an evidence that the performance management system effectiveness mediates the relation of transformational leadership style and employee commitment with performance.

Keywords: *Transformational leadership style, employee commitment, performance management systems effectiveness, performance, account representative*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

DJP sebagai unit eselon satu Kementerian Keuangan merupakan salah satu pionir dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan di pemerintahan. Reformasi dilakukan dengan menata kembali tiga pilar utama organisasi, yaitu penataan organisasi, penyempurnaan proses bisnis dan peningkatan pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 55/KMK.01/2012 Tahun 2012 tentang Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun Anggaran 2012, reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan dilanjutkan kembali yang mencakup sembilan bidang, yaitu manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, peningkatan kualitas layanan publik, serta monitoring dan evaluasi.

Dalam rangka reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan, DJP telah melakukan sinkronisasi NPWP dengan e-KTP dalam rangka ekstensifikasi perpajakan, digitalisasi pelaporan dan pengolahan SPT, *e-filling*, e-faktur, pemisahan peran *account representative*, penyusunan potensi dengan pendekatan *top-down* mengganti pendekatan *bottom-up*, menambah saluran layanan non fisik seperti *website* dan *call center*, penerapan *selective audit* dalam rangka

peningkatan *audit coverage ratio* dan mengurangi jangka waktu pemeriksaan serta penguatan *quality assurance* dalam memvalidasi temuan merupakan beberapa perubahan operasional dan inisiatif strategis yang telah dihasilkan dalam rangka reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan (Juniult, 2015). Seluruh inisiatif strategis dikelola secara manajemen proyek oleh tim-tim inisiatif dari berbagai unsur eselon dua demi kemudahan dalam efisiensi implementasi, monitoring, evaluasi dan efektivitas koordinasi antar unit di DJP.

Seperti diuraikan dibagian sebelumnya, DJP melakukan reformasi terkait peran AR (*Account Representatif*). Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 79/PMK.01/2015 disebutkan bahwa AR (*Account Representatif*) merupakan pegawai DJP yang menjadi salah satu ujung tombak penggalan potensi penerimaan negara dibidang perpajakan. Lebih lanjut disebutkan dalam peraturan tersebut bahwa, AR juga mengemban tugas intensifikasi perpajakan melalui pemberian bimbingan/ himbauan, konsultasi, analisis dan pengawasan terhadap Wajib Pajak. AR diangkat pertama kali pada tahun 2006 berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 98/KMK.01/2006 tanggal 20 Febuari 2006 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengimplementasikan organisasi modern. Pada tahap awal hanya beberapa kantor pajak yang dijadikan uji coba implementasi organisasi modern. Selanjutnya, pada tahun 2007, semua unit KPP (Kantor Pelayanan Pajak) DJP telah dimodernisasi.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK01/2011 sebagai mana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi oleh pegawai selama periode tertentu. Penilaian kinerja AR sebelumnya menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Lebih lanjut disebutkan dalam peraturan tersebut, unsur-unsur penilaian kinerja pada DP3 meliputi; a) kesetiaan, b) prestasi kerja, c) tanggung jawab, d) ketaatan, e) kejujuran, f) kerjasama, g) prakarsa, dan h) kepemimpinan. Pada tanggal 30 November 2011 keluar Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang mulai dilaksanakan mulai 1 Januari 2014.

Berdasarkan peraturan tersebut, maka penilaian kinerja AR yang semula menggunakan delapan unsur DP3 diubah dengan menggunakan 2 unsur penilaian prestasi kerja yaitu, a) sasaran kinerja pegawai dan b) perilaku kerja. Perbedaan antara DP3 dengan SKP adalah, DP3 yang dinilai lebih pada perilaku kerja PNS yang bersangkutan, sedangkan SKP lebih pada capaian kinerja PNS yang bersangkutan dalam setiap targetnya. Target SKP tertuang dalam kontrak kinerja pegawai memiliki bobot nilai 60% dari total penilaian prestasi kerja secara keseluruhan sedangkan DP3 tidak menggunakan kontrak kinerja.

Dalam peraturan berikutnya, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian

Keuangan disebutkan, penilaian prestasi kerja pegawai diukur berdasarkan SKP yang tertuang dalam kontrak kinerja yang berbasis BSC (*Balanced Scorecard*) dan penilaian perilaku dengan metode 360 derajat yang pada praktiknya dilaksanakan melalui IKU (Indikator Kinerja Utama) yang tercantum dalam kontrak kinerja pegawai. BSC yang diimplementasikan oleh DJP terbagi atas empat perspektif, yaitu *stakeholder perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Pada *stakeholder perspective* sasaran strategis yang ingin dicapai adalah penerimaan pajak negara yang optimal dengan IKU berupa persentase realisasi penerimaan pajak.

Pada dasarnya setiap pegawai yang bekerja di lingkungan Kementerian Keuangan termasuk para AR wajib membuat kontrak kinerja. Pencapaian target penerimaan pajak merupakan salah satu indikator kinerja AR pada Kantor Pelayanan Pajak (Ramdhanny, 2010). Dalam hal ini, setiap AR membuat rencana kerja dan dibebankan target penerimaan yang disusun berdasarkan prognosa penerimaan pajak. Apabila AR mampu mencapai rencana yang telah ditetapkan, maka hal ini mungkin dapat dijadikan indikasi awal bahwa tidak terjadi masalah pada kinerja AR di kantor pajak tersebut. Oleh karena itu, agar efektivitas penerimaan pajak dapat tercapai, maka setiap AR harus memiliki kinerja yang baik.

Pada kenyataannya tidak semua pekerjaan AR harus diukur IKU nya kedalam kontrak kinerja organisasi. Sebagai contoh, pekerjaan AR sebagai petugas *helpdesk* dan petugas *checklist* SPT tidak masuk ke dalam kontrak kinerja. Penetapan IKU harus mempertimbangkan prioritas dan fokus pencapaian

tujuan organisasi berdasarkan karakteristik SMART-C (*Specific, Measurable, Achievable, Relistic* dan *Timely* serta *Continuously Improve*). Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tampak bahwa meski DJP sudah mengimplementasikan BSC dalam sistem manajemen dan penilaian kerjanya, hanya *stakeholder perspective* yang akan diperhitungkan oleh pemerintah dalam sistem reward bagi pegawai DJP. Target penerimaan pajak yang tidak tercapai berakibat *punishment* terhadap pegawai DJP, yaitu berupa pemotongan tunjangan kinerja yang persentasenya telah ditentukan dalam Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Target penerimaan pajak yang tidak dapat dicapai oleh DJP tersebut akan menyebabkan defisit anggaran sehingga pemerintah akan menerbitkan obligasi atau menambah utang yang tentu membebani keuangan negara (Susilo, 2015). Masalah yang menarik adalah kenyataan bahwa sejak tahun 2008 hingga tahun 2015 DJP belum mampu mencapai target penerimaan pajak yang ditetapkan pemerintah.

Beragam penelitian terdahulu telah dilakukan terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah gaya kepemimpinan. Meskipun sudah banyak penelitian terdahulu tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada organisasi privat dan organisasi pemerintah, namun hasil penelitiannya tidak konsisten. Misalnya, Ojokuku, Odetayo, dan Sajuyigbe (2012), Najundesswaraswamy dan Swamy (2014), Pranata (2013), Saka (2015), Nugraha (2013), Raharjo dan Nafsiah (2006), Sappe, Rante, Tuhumena dan Bharanti (2014), Trang, Armanu,

Sudiro dan Noermijati (2013), Thamrin (2012), Kuswandi, Sundjoto, Noor dan Purwanto (2015), Nawawi (2012), Givens (2008), Dvir, Eden, Avolio dan Shamir (2002), Yu, Chi dan Yeh (2008), Wang, Courtright dan Colbert (2011), Soni (2009), Budiwibowo (2013), dan Rizki (2015), Astuti (2013), Tumbol, Tewal dan Sepang (2014) dan Seprina (2015) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Disisi lain, Fajra (2011), Rosmiyati (2014) dan Tongo (2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini, menimbulkan ketidakkonsistenan hasil penelitian dan tidak sejalan dengan teori kinerja Gibson (2008).

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah komitmen. Penelitian mengenai komitmen dan pengaruhnya terhadap kinerja pernah dilakukan baik pada organisasi privat maupun pemerintah. Misalnya, Kashefi, Adel, Abad, Aliklayeh, Moghaddam dan Nadimi (2013), Khyzer dan Tariq (2012), dan Trang *et al.* (2013). Mereka menemukan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Fitriyah (2014) menemukan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada sektor publik, Sappe *et al.* (2014) menemukan bahwa komitmen pegawai berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai negeri sipil atau pegawai BUMN. Disisi lain, Warongan, Sendow, dan Ogi (2014), dan Kurniawan (2011) menemukan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian tentang komitmen pegawai DJP dan pengaruhnya terhadap kinerja juga telah diteliti oleh beberapa peneliti. Misalnya, Sufari (2013), Krisnalia (2011), Kristin dan Sadjiarto (2013), dan Praptadi (2009) yang menemukan bahwa komitmen berpengaruh

terhadap kinerja pegawai pajak. Meskipun sudah banyak penelitian terdahulu pada organisasi privat dan organisasi pemerintah, namun hasil penelitiannya tidak konsisten. Misalnya, Kashefi *et al.* (2013), Khyzer dan Tariq (2012), Trang *et al.* (2013), Sappe *et al.* (2014), Sufari (2013), Krisnalia (2011), Kristin dan Sadjiarto (2013), dan Praptadi (2009) yang menemukan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Namun sebaliknya, Kurniawan (2011), Fitriyah (2014) dan Warongan *et al.* (2014) menemukan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini telah menunjukkan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja.

Penelitian mengenai pengaruh efektivitas sistem manajemen kinerja terhadap kinerja pegawai sangat jarang dilakukan. Sistem manajemen kinerja merupakan pengintegrasian berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan tujuan organisasi (Bevan dan Thompson 1991). Sahoo dan Jena (2012) mencoba mengidentifikasi faktor-faktor yang akan membantu menjelaskan efek dari sistem manajemen kinerja pada perusahaan manufaktur. Lebih lanjut, Sahoo dan Jena (2012) menyebutkan bahwa sistem manajemen kinerja dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan ketika sistem tersebut mampu diimplementasikan dengan sukses. Maleka (2014) melakukan penilaian kritis terhadap efektivitas sistem manajemen kinerja dan keeratannya dengan tujuan organisasi. Lebih lanjut, Maleka (2014) mengatakan bahwa untuk dapat membuat sistem manajemen kinerja berjalan efektif, diperlukan kepemimpinan yang kuat dan komitmen dari karyawan.

Berdasarkan review diatas, penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan masih terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian sebagaimana dapat dilihat pada Lampiran 1. Terdapat hasil penelitian dimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, namun ada juga penelitian dimana gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu, terdapat juga hasil penelitian terdahulu yang tidak konsisten terhadap hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja di DJP.

Penelitian mengenai komitmen dan kinerja pegawai DJP juga sudah dilakukan oleh beberapa peneliti misalnya, Sufari (2013), Krisnalia (2011), Kristin dan Sadjiarto (2013), dan Praptadi (2009). Perbedaan dengan penelitian Asmoko dan Lasahido (2013), yaitu peneliti ingin meneliti seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja AR yang diprosikan dengan nilai SKP. Penelitian mengenai komitmen AR dan kinerja di DJP masih sangat sedikit. Selain itu, peneliti menggunakan variabel efektivitas sistem manajemen kinerja sebagai variabel mediasi. Penelitian tentang efektivitas sistem manajemen kinerja dan kinerja pegawai pada organisasi pemerintah sangat jarang diteliti. Penelitian ini menjadikan DJP sebagai objek penelitian karena DJP telah menggunakan pengukuran kinerja multidimensional dalam implementasi sistem manajemen kerjanya dan tengah melakukan transformasi kelembagaan sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025.

Alasan menggunakan Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Yogyakarta karena realisasi penerimaan hingga akhir tahun 2015 atau tanggal 31 Desember 2015 ditaksir sebesar Rp 3,937 triliun atau tercapai 87,21% dari target Tahun 2015 dengan pencapaian realisasi di KPP (Kantor Pelayanan Pajak) Pratama masing-masing tidak lebih dari 89% dari target penerimaan per KPP Pratama (Tribunnews, 2016). Target yang tidak tercapai tersebut mungkin dapat menjadi indikasi awal adanya masalah pada kinerja AR. Lebih lanjut, peneliti membutuhkan akses yang bebas dan mudah untuk mendapatkan data penelitian terutama data kinerja berupa capaian IKU yang tertuang dalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dimana data tersebut bersifat rahasia dan belum pernah dipublikasikan. Penelitian ini ingin membuktikan apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen pegawai dan efektivitas sistem manajemen kinerja terhadap kinerja AR pada KPP Pratama di Kanwil DJP Yogyakarta. Untuk itu penelitian ini perlu dibuat.

B. Rumusan Masalah

Kanwil DJP D.I Yogyakarta dan jajarannya merupakan salah satu unit eselon dua yang merupakan bagian organisasi pelayanan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sehingga memiliki beban yang sama untuk melaksanakan program transformasi kelembagaan DJP yang dicanangkan oleh Kementerian Keuangan. Kepemimpinan yang andal dan efektif serta komitmen pegawai yang tinggi sangat dibutuhkan agar kegiatan operasional dan inisiatif strategis dapat dijalankan dengan sukses. Untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan

reformasi birokrasi, transformasi kelembagaan dan keberhasilan pencapaian perencanaan strategis, maka diperlukan sistem pengelolaan kinerja di lingkungan DJP.

Sejak tahun 2007, Kementerian Keuangan telah menetapkan penggunaan metode BSC dalam pengelolaan kinerja yang bertujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah. Penilaian kinerja meliputi seluruh organisasi dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Penilaian kinerja organisasi dan pegawai diharapkan sebagai "*early warning system*" bagi pimpinan organisasi, para atasan, dan akhirnya bagi Kementerian Keuangan untuk terus antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan kesempatan yang ada demi mencapai tujuan reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan. Kinerja Kanwil DJP sangat berkaitan dengan kinerja AR yang berada di KPP. Pencapaian kinerja penerimaan pajak Kanwil DJP D.I. Yogyakarta tahun 2015 masih dibawah target yang ditetapkan, yakni sebesar 87,21%. Target kinerja yang tidak tercapai tersebut dapat menjadi indikasi awal adanya masalah pada kinerja AR.

Kinerja pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal (Tien, 2012). Lebih lanjut, Tien (2012) menyebutkan faktor internal yang berpengaruh antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat dalam organisasi. Beberapa peneliti telah meneliti faktor internal pegawai DJP yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain, kompetensi pegawai (Harimawan, 2008), profesionalisme (Gani (2009), Sufari (2013), Kristin dan Sadjiarto (2013)

dan Kurniawan (2015)), disiplin pegawai (Gani (2009) dan Umar (2016)), Motivasi (Gani (2009), Umar (2016), Palagi, Brasit dan Amar (2010), Krisnalia (2011) dan Tarigan (2011)), kepuasan kerja (Krisnalia (2011), Endrias (2014), Kurniawan (2015) dan Palagi *et al.* (2010)), dan stress kerja (Kristin dan Sadjiarto, 2013). Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai DJP antara lain; lingkungan atau iklim kerja (Umar (2016), Kristin dan Sadjiarto (2013) dan Krisnalia (2011)), budaya organisasi (Endrias (2014), Praptadi (2009), dan Kencana (2009)), remunerasi atau insentif (Palagi *et al.* (2010), Azis dan Niswah (2013) dan Tarigan (2011)), sistem pengukuran kinerja (Tarigan, 2011) dan pemberdayaan (Praptadi, 2009).

Penelitian ini menggunakan dua variabel eksogen dan satu variabel mediasi yang diprediksi akan berpengaruh terhadap kinerja AR. Kedua variabel eksogen adalah gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi, sedangkan variabel mediasinya adalah sistem manajemen kinerja.

Menurut Bass (2001), gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang dimiliki pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Lebih lanjut, Bass (2001) dengan gaya tersebut bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, dan respek kepada pimpinannya untuk kemudian bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Dengan kata lain, penerapan gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu upaya perubahan terhadap bawahan agar berbuat lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang mempengaruhi peningkatan kinerja.

Banyak pemberitaan di media massa mengenai rendahnya komitmen organisasi pegawai pajak yang ditandai banyaknya pegawai pajak yang mengundurkan diri atau pindah instansi. Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro mengakui hampir setiap hari menerima surat pengunduran diri dari pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Jefriando, 2015). Sebelumnya, Direktur Jenderal Pajak Fuad Rahmani juga pernah mengatakan banyak pegawai pajak yang pintar-pintar yang mengundurkan diri (Suryowati, 2014). Salah satu alasannya adalah karena remunerasi yang tidak memadai dan menginginkan penghasilan yang lebih besar. Hal ini mungkin memberikan indikasi bahwa terdapat masalah komitmen pegawai DJP terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Menurut Zurnali (2010), komitmen merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Komitmen karyawan menurut Steers dalam Kuntjoro (2002) adalah rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.

Sistem manajemen kinerja di DJP ditetapkan sebagai pedoman dalam menyusun perencanaan dan penilaian kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka memacu kontribusi maksimal organisasi dan pegawai; sebagai alat pengendali strategis bagi manajemen secara berjenjang mulai dari level kantor pusat hingga kantor operasional; menjadi standar metode penilaian kinerja organisasi dan pegawai; dan sebagai alat manajemen SDM untuk pengembangan kompetensi dan karir pegawai.

Oleh karena itu, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut ini.

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja?
2. Apakah komitmen pegawai berpengaruh terhadap kinerja?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas sistem manajemen kinerja?
4. Apakah komitmen pegawai berpengaruh terhadap efektivitas sistem manajemen kinerja?
5. Apakah efektivitas sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah efektivitas sistem manajemen kinerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja?
7. Apakah efektivitas sistem manajemen kinerja memediasi pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja?

Program transformasi kelembagaan menjadi sebuah kebutuhan dalam upaya pengamanan penerimaan negara (Juniult, 2015). Untuk mensukseskan program reformasi dan transformasi kelembagaan tersebut tentunya DJP memerlukan pemimpin-pemimpin yang andal. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Suradinata, 2001). Kepemimpinan yang sejalan dengan transformasi kelembagaan suatu institusi yang menginginkan adanya paradigma baru dengan merubah visi dan misi yang ada adalah model kepemimpinan transformasional (Affandi, 2014).

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan penelitian yang diuraikan sebagai berikut ini.

1. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.
2. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah komitmen pegawai berpengaruh terhadap kinerja.
3. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas sistem manajemen kinerja.
4. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah komitmen pegawai berpengaruh terhadap efektivitas sistem manajemen kinerja.
5. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah efektivitas sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap kinerja.
6. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah efektivitas sistem manajemen kinerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.
7. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah efektivitas sistem manajemen kinerja memediasi pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dan manfaat sebagai berikut ini.

1. Bagi Regulator

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam peninjauan kebijakan DJP terkait pentingnya gaya kepemimpinan transformasional, komitmen pegawai dan efektivitas sistem manajemen kinerja dalam kontribusinya terhadap kinerja AR di Indonesia.

2. Bagi Kantor Wilayah DJP dan KPP Pratama di D.I. Yogyakarta

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pentingnya gaya kepemimpinan transformasional, komitmen pegawai dan efektivitas sistem manajemen kinerja terhadap kinerja AR. Sumbangan pemikiran berdasarkan hasil penelitian ini dalam memperkaya wawasan tentang gaya kepemimpinan transformasional, komitmen pegawai dan efektivitas sistem manajemen kinerja diharapkan dapat diimplementasikan dalam pelaksanaan program kerja AR di KPP Pratama di D.I. Yogyakarta.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian-penelitian sejenis yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, komitmen pegawai dan efektivitas sistem manajemen kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Grand Theory

Teori utama yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah teori kinerja yang dikembangkan oleh Gibson (2008). Menurut Gibson (2008), kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan kinerja lainnya. Lebih lanjut, Gibson (2008) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah faktor dari variabel psikologi yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stres kerja. Faktor selanjutnya adalah faktor organisasi yang terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi, dan karir.

B. Variabel Endogen dan Variabel Eksogen

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja, sedangkan variabel eksogennya adalah gaya kepemimpinan dan komitmen pegawai. Dalam penelitian ini juga menggunakan variabel mediasi, yaitu efektivitas sistem manajemen kinerja.

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Prawirosentono, 1999). Kinerja juga diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategik suatu organisasi (Mahsun, 2009). Di dalam Keputusan Menteri Keuangan nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, kinerja didefinisikan sebagai hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu.

Menurut Yuwono, Edy dan Muhammad (2007), pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja menentukan efektivitas operasional suatu organisasi dan pengaruhnya berdasarkan sasaran standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan secara periodik (Mulyadi, 2001). Mahmudi (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Niven (2006), terdapat enam konsep pengukuran kinerja organisasi sektor publik dan organisasi non profit, yaitu: a) *financial*

accountability, b) *program products or output*, c) *adherence to standards quality in service delivery*, d) *participant related measures*, e) *key performance indicators* dan f) *client satisfication*. Lebih lanjut, Niven (2006) menjelaskan bahwa *key performance indicator* merupakan pengukuran kinerja berdasarkan pembentukan kriteria-kriteria tertentu yang dapat mewakili semua area yang ingin dinilai untuk kemudian disusun indikator-indikator yang mampu mengukur kriteria tersebut. Di dalam Keputusan Menteri Keuangan nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan disebutkan bahwa Indikator Kinerja Utama yang selanjutnya disingkat IKU adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian SS atau kinerja.

Menurut Mahsun (2009), terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu: a) analisis anggaran, b) analisis rasio laporan keuangan, c) *balanced scorecard* dan d) audit kinerja. Lebih lanjut, Mahsun (2009) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* merupakan pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berbasis pada aspek finansial dan non finansial yang diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja, yaitu perspektif finansial, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/ pembelajaran. Di dalam Keputusan Menteri Keuangan nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan disebutkan bahwa *balanced scorecard*, yang selanjutnya disingkat BSC, adalah suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi dalam kerangka operasional.

Mahmudi (2010) menyatakan bahwa kinerja dapat dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut ini.

- a. Faktor personal/individu yang meliputi: pengetahuan, ketrampilan/skill, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
 - b. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
 - c. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
 - d. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
 - e. Faktor kontekstual/situasional yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
2. Efektivitas Sistem Manajemen Kinerja

Bevan dan Thompson (1991) mengemukakan bahwa SMK (Sistem Manajemen Kinerja) adalah proses pengintegrasian yang mencampurkan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan sasaran organisasi. SMK merupakan seperangkat perencanaan dan prosedur terintegrasi yang di-*casecade* melalui organisasi untuk menghubungkan antara masing-masing individu dengan strategi organisasi secara keseluruhan (Smith dan Goddard, 2002: 248). Bento dan Bento (2006) menyatakan dengan SMK memungkinkan perencanaan,