

# BAB I

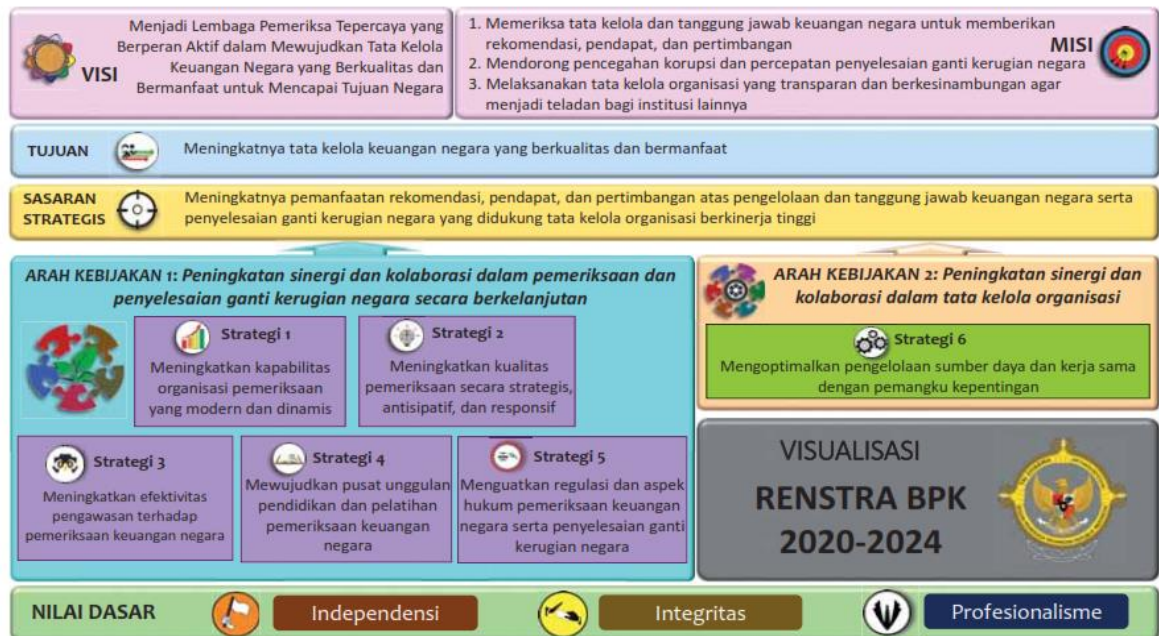
## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan yang cepat memicu disrupsi kondisi dunia menjadi bergejolak, ketidakpastian global, kompleksitas tinggi dan ambigu atau lebih dikenal akronim *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)*. Istilah *VUCA* ini telah dipopulerkan hampir tiga dekade yang lalu, oleh para ilmuwan sosial di *U.S. Army War College* dalam upaya untuk mencirikan turbulensi lingkungan di masa depan. Baran & Woznyj (2019) menyatakan bahwa “*VUCA* bertujuan menggambarkan sebuah lingkungan yang penuh dengan turbulensi”.

*Global Pandemic* sebagai dampak merebaknya *Corona Virus Disease-19 (Covid-19)*, menambah ketidakpastian tersebut antara lain dengan adanya berbagai pembatasan mobilitas melalui penerapan pembatasan sosial berskala besar dan sistem kerja *Work From Home (WFH)*. Kondisi tersebut tentunya berimbas pada kinerja BPK dan para pemeriksanya mengemban amanat konstitusi untuk memeriksa keuangan negara sesuai mandat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945) dan Undang-Undang (UU) Nomor 15 Tahun 2005 tentang BPK. BPK telah menyusun Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2020-2024 untuk memberikan arah kebijakan pemeriksaan dan tata kelola organisasi antara lain juga untuk merespon dampak dari kondisi *VUCA* tersebut. Renstra BPK berisikan visi, misi, tujuan, sasaran strategis, arah kebijakan, dan indikator keberhasilan dengan memperhatikan isu-isu strategis, harapan pemangku kepentingan, penguatan tata kelola dan sumber daya organisasi. Visi BPK sesuai Renstra tersebut adalah “*Menjadi Lembaga Pemeriksa Tepercaya yang Berperan Aktif dalam Mewujudkan Tata Kelola Keuangan Negara yang Berkualitas dan Bermanfaat untuk Mencapai*

*Tujuan Negara*”, dengan tujuan “Meningkatnya tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat” yang akan dicapai melalui enam strategi (Peraturan BPK, 2020), sebagaimana digambarkan pada Gambar 1 sebagai berikut:



Sumber: Peraturan BPK, 2020

### Gambar 1. Visualisasi Rencana Strategis BPK

Sesuai Renstra tersebut, BPK diantaranya telah merumuskan strategi meningkatkan kapabilitas organisasi pemeriksaan yang modern dan dinamis dan strategi meningkatkan kualitas pemeriksaan secara strategis, antisipatif, dan *responsive*. Pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis, diukur dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dijabarkan mulai dari tingkat organisasi sampai dengan tingkat individu pemeriksa. “Untuk menghasilkan kinerja pemeriksaan yang berkualitas sebagaimana diatur dalam Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN), BPK mewajibkan setiap Pemeriksa untuk memperoleh bukti yang cukup dan tepat” (SPKN, 2017). Perubahan lingkungan yang cepat dan kondisi pembatasan mobilitas baik bagi para Pemeriksa dan yang diperiksa (*auditee*), sangat berpotensi menghambat tercapai kinerja pemeriksa, dikarenakan pemeriksa mengalami hambatan melaksanakan *program audit* dan prosedur pemeriksaan untuk

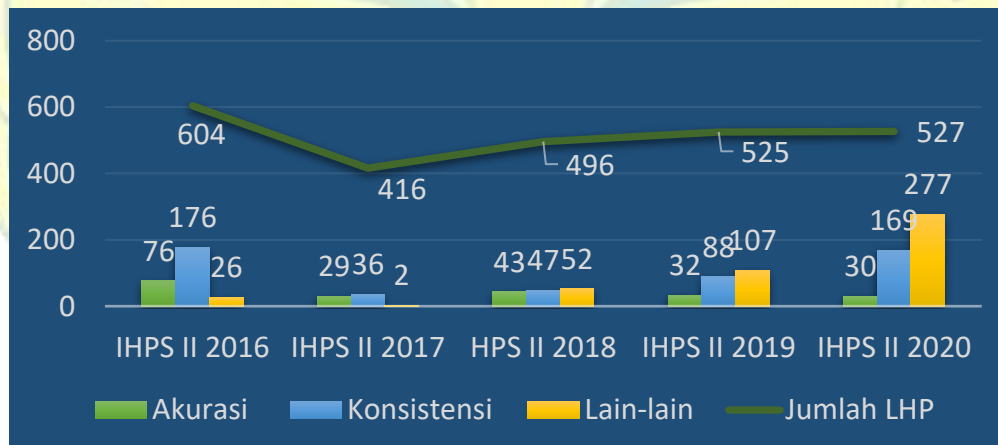
memperoleh bukti yang cukup dan tepat, terutama bukti pemeriksaan yang hanya bisa diperoleh melalui prosedur pemeriksaan yang memerlukan pemeriksaan fisik dan *site visit*, antara lain adalah *cash opname*, *stock opname*, dan *cek fisik* aset objek pemeriksaan di lokasi audite. Kendala ini tentunya akan dapat berdampak pada kualitas bukti hasil pemeriksaan dan pemenuhan target penyelesaian pemeriksaan yang tepat waktu sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara Pasal 17 ayat (1) yang menyatakan bahwa Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat disampaikan oleh BPK kepada DPR dan DPD selambat-lambatnya 2 bulan setelah menerima Laporan Keuangan dari Pemerintah Pusat (Undang-Undang Nomor 15 Pasal 16, 2004).

Untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat dan hambatan ini, diperlukan upaya keras bagi BPK merumuskan berbagai strategi, diantaranya adalah dengan meningkatkan kelincahan (*agility*) organisasi dan pemeriksanya, ditengah berbagai pembatasan tersebut dengan melakukan terus melakukan berbagai terobosan, inovasi, adaptasi di antaranya melalui penerapan *remote audit* dengan dukungan teknologi komunikasi dan informasi (*Information Communication and Technology/ICT Support*). Untuk itu, topik mempertahankan dan meningkatkan kinerja pemeriksa di tengah dalam kondisi perubahan lingkungan yang cepat dan berbagai pembatasan dengan penerapan strategi peningkatan *agilitas pemeriksa* (*employee agility*), merupakan permasalahan yang penting dan krusial untuk diteliti.

Colquitt et al (2015) mendefinisikan, “kinerja (*job performance*) sebagai nilai dari sekumpulan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi”. Menurut Wibowo (2017), “kinerja berasal dari pengertian *performance* yang memberikan pengertian sebagai hasil kerja atau prestasi kerja termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung”. Chevalalier (2007) membagi menjadi dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor

lingkungan kerja (*workplace*) yang terdiri dari *information, resources, incentive* dan faktor individu yang terdiri dari *knowledge and skills, motives* dan *capacity*.

Dampak pandemi dan kondisi VUCA memaksa BPK harus melakukan beberapa penyesuaian proses bisnis dan menyiapkan segenap sumber daya yang lebih fleksibel dan adaptif sesuai dinamika tuntutan perubahan untuk memitigasi risiko gagalnya pencapaian kinerja. Untuk menjamin kualitas kinerja pemeriksaan, BPK telah memiliki Sistem Manajemen Mutu sebagaimana diatur dalam Pedoman Manajemen Pemeriksaan (PMP). Hasil evaluasi dari Direktorat Evaluasi dan Pelaporan Ditama Revbang BPK atas Ikhtisar Hasil Pemeriksaan (IHPS) Semester II selama periode 2016-2020, menunjukkan masih terdapat permasalahan atas mutu atau kualitas kinerja pemeriksaan sebagai berikut:



Sumber: Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2020

### Gambar 2. Hasil Evaluasi Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II 2016-2020

Dari Gambar tersebut menunjukkan masih ditemukan permasalahan mutu atau kualitas hasil pemeriksaan, yaitu terdapat permasalahan dalam akurasi, konsistensi dan permasalahan lainnya atas LHP BPK. Hasil evaluasi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kesalahan-kesalahan yang cenderung meningkat di masa pandemi dan VUCA, untuk itu peneliti merasa penting untuk menganalisis hal-hal yang mempengaruhi kinerja pemeriksa tersebut. Demikian juga berdasarkan hasil

pengawasan Inspektorat Utama (Itama), yang melakukan *hot review* atas kinerja pemeriksaan antara lain menunjukkan masih terdapat permasalahan dalam kualitas kinerja pemeriksaan antara lain : 1) Pemahaman Tujuan dan Harapan Penugasan tidak mengungkapkan informasi fokus dan sasaran pemeriksaan; 2) Pemahaman SPI belum disertai dengan kesimpulan; 3) Penilaian risiko tidak lengkap; 4) Hasil Pelaksanaan Program Pemeriksaan (HP3) belum lengkap dan belum direviu; 5) Tim Pemeriksa belum secara optimal memanfaatkan Sistem Aplikasi Pemeriksaan (SiAP) LK. Kelemahan-kelemahan pemeriksaan tersebut tentunya akan menghambat pencapaian kualitas kinerja tim pemeriksa.

Demikian juga dalam Renstra BPK 2020-2024, juga mengidentifikasi beberapa permasalahan terkait kinerja individu, antara lain belum terintegrasinya sistem pengelolaan kinerja organisasi dan kinerja individu serta evaluasi pelaporan hasil pemeriksaan belum seluruhnya digunakan untuk meningkatkan kualitas pemeriksaan BPK (Peraturan BPK, 2020). Selain itu, hasil survei atas pelaksanaan pemeriksaan masih menunjukkan beberapa permasalahan terkait budaya kerja (*work culture*), khususnya anggota tim di antaranya adalah ketidakakuratan perhitungan, kesalahan redaksional, ketidaktepatan penentuan kondisi, kriteria, sebab dan akibat. “Ketidakakuratan dalam mengungkapkan akar permasalahan dan rekomendasi berdampak pada temuan yang berulang dan kesulitan bagi auditor untuk menindaklanjutinya sehingga permasalahan akan terus terjadi dan tidak terselesaikan/ tidak dapat meningkatkan kinerja audite/perusahaan” (Julianto, 2020). Hasil survei atas pandangan 46 auditor dengan peran ketua tim terhadap 327 auditor dengan peran anggota tim menunjukkan bahwa permasalahan yang paling dan masih sering ditemukan terkait *culture* yang menghambat kinerja tersebut diuraikan pada Tabel 1 sebagai berikut :

**Tabel 1. Permasalahan Terkait Kinerja Anggota Tim**

No	Permasalahan	Jumlah	%
1	Tidak menyelesaikan Kertas Kerja Pemeriksaan secara memadai	34	75.56
2	Keengganan mencari prosedur alternatif saat prosedur yang ada tidak dapat dilakukan	33	73.33
3	Tidak memahami proses bisnis audite termasuk sistem dan dokumen yang berlaku di audite	26	57.78
4	Kesalahan redaksional/tidak mengikuti gaya selingkung dalam Temuan Pemeriksaan	25	55.56
5	Lambat dalam menyelesaikan penulisan Temuan Pemeriksaan dan perbaikan hasil koreksi	24	53.33
6	Terlalu cepat mengambil kesimpulan ( <i>jump to conclusion</i> )	23	51.11
7	Kurang memiliki rasa/sifat skeptisisme	22	48.89
8	Prosedur audit tidak dijalankan sesuai Program Pemeriksaan	22	48.89
9	Permasalahan yang ditemukan tidak dikonfirmasi/didiskusikan dengan audite	22	48.89
10	Kesalahan penulisan angka/kesalahan perhitungan dalam Temuan Pemeriksaan	21	46.67

Sumber : Julianto (2020)

Untuk itu, urgensi peningkatan kinerja pemeriksa merupakan hal sangat penting dan krusial untuk menjamin terlaksananya pemeriksaan yang berkualitas dan bermanfaat untuk mendukung pencapaian visi dan misi, sesuai dengan mandat konstitusi yang diemban BPK.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pemeriksa, di antaranya adalah kompensasi dan pengembangan kompetensi. BPK telah berupaya memenuhi kebutuhan pemeriksa dengan kompensasi berupa penghasilan dan berbagai fasilitas serta biaya pemeriksaan yang memadai. Demikian juga, pengembangan kompetensi pemeriksa juga terus ditingkatkan berbagai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta sertifikasi keahlian. Sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam memeriksa juga telah dipenuhi secara memadai antara lain melalui pemenuhan kebutuhan perangkat keras antara lain berupa laptop, *scanner* dan *printer* serta berbagai

perangkat lunak aplikasi pemeriksaan, termasuk dukungan teknologi, informasi dan komunikasi (*ICT Support*) yang memadai dan mutakhir. Untuk dapat terus berkinerja maksimal dalam kondisi yang tidak mudah/kondisi VUCA tersebut, peneliti memandang faktor kelincahan pegawai (*employee agility*), budaya organisasi (*organizational culture*) yang mendukung kinerja, kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) dan dukungan teknologi informasi dan komunikasi (*ICT Support*) merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pemeriksa untuk menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas dan bermanfaat.

Tirkey & Sharma (2021), "Dampak krisis Covid-19, di mana seluruh dunia banyak melakukan pembatasan (*lockdown*) dan beroperasi dari jarak jauh (*remote*), potensi karyawan untuk berkembang pada lingkungan yang berubah secara cepat dan tak terduga menjadi penentu keberhasilan organisasi dan ternyata kelincahan (*agility*) adalah salah satu faktor penentu yang paling penting bagi organisasi. Skenario pandemi telah melahirkan pembelajaran dan kerja virtual, karena tempat kerja telah bertransformasi dari mode *offline* menjadi *online*. Konsep menyesuaikan diri (*adaptability*) dengan perubahan yang disruptif telah berkontribusi pada penciptaan salah satu prinsip perencanaan bisnis saat ini dan disebut sebagai prinsip kelincahan (*principle of agility*). Dalam lingkungan seperti itu, *agility* telah menjadi fitur vital yang memiliki efek besar pada perilaku karyawan dan kinerja organisasi. Gunasekaran (1999), "Agility adalah kemampuan untuk melakukan penyesuaian peluang atau ancaman dari lingkungan internal maupun eksternal. "Untuk memperoleh *workforce agility*, penelitian-penelitian tentang *agility* utamanya berusaha untuk meneliti hal-hal terkait kecepatan (*speed*) dan fleksibilitas (*flexibility*) dalam perspektif yang lebih operasional."

Worley et al. (2014) dalam Bushey (2019), “Kelincahan (*agility*) dikenal sebagai salah satu karakteristik yang paling penting bagi organisasi untuk sukses dalam menghadapi era VUCA, dengan tujuan utama untuk mendorong kinerja di atas rata-rata yang berkelanjutan. Organisasi membutuhkan adaptasi yang cepat dalam menghadapi segala perubahan, faktor manusia menjadi faktor sentral bagi organisasi untuk mencapai keberhasilannya. Di antara proposal tentang bagaimana organisasi dapat berhasil menangani lingkungan VUCA ini, gagasan perusahaan lincah (*agile enterprise*) adalah yang paling dominan dan populer, yang tidak mungkin terjadi tanpa *agile employee* yaitu karyawan lincah yang proaktif, adaptif, fleksibel, tangguh (*resilient*) dan memiliki sikap positif terhadap pembelajaran dan pengembangan diri, kemampuan pemecahan masalah yang baik (*good problem-solving ability*), nyaman dengan perubahan (*comfortableness with change*), kaya ide-ide baru dan teknologi baru serta kemampuan untuk menghasilkan ide-ide inovatif (*ability to generate innovative ideas*) dan selalu siap menerima tanggung jawab baru.

Muduli (2013), “*Organizational agility* membutuhkan *workforce agility*. Praktik-praktik manajemen yang dapat meningkatkan *workforce agility* agar lebih bersifat adaptif, fleksibel, berkembang, inovatif, kolaboratif, kompeten, cepat, dan informatif adalah dengan melakukan pelatihan, kompensasi, pemberdayaan (*empowerment*), kerja tim, dan sistem informasi. Berdasarkan literatur yang membahas *agile methods* sebagaimana di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa kelincahan (*agility*) ditujukan untuk mengatasi tantangan-tantangan dari tuntutan untuk mendapatkan kualitas yang tinggi dan respons yang cepat terhadap perubahan kebutuhan yang demikian cepat.

Renstra BPK 2020-2024 juga menekankan bahwa, BPK terus beradaptasi merespon dampak pandemi dengan mendorong kolaborasi, inovasi dan



pengembangan untuk menciptakan nilai tambah, meningkatkan *agilitas*, dan efektifitas organisasi (Peraturan BPK, 2020). Agilitas karyawan merupakan salah satu faktor penting untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja di tengah kondisi yang sulit. Pada saat Pandemi *Covid-19* merebak, dimana interaksi fisik dan interaksi sosial dibatasi, para pemeriksa BPK telah berhasil melaksanakan pemeriksaan tepat waktu sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Kondisi tersebut memicu dan mempercepat munculnya inovasi-inovasi pola dan cara kerja baru yang telah dilakukan oleh para pemeriksa menuju transformasi digital dengan dukungan ICT dan *empowering leadership* yang membuat karyawan lebih *resilience* dan *agile*. Hal ini sejalan dengan Renstra 2020-2024, yang telah merumuskan 6 strategi, salah satunya adalah “Meningkatkan Kapabilitas Organisasi Pemeriksaan yang Modern dan Dinamis dengan strategi meningkatkan kapabilitas dan kelincahan (*agility*) organisasi BPK dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi serta perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi baik secara nasional maupun global.” Proses pemeriksaan pun berkembang menjadi lebih *agile* dan adaptif serta responsif menyesuaikan dengan dinamika harapan *stakeholder* dan kondisi lingkungan yang terus berubah.

Untuk memitigasi risiko tidak tercapai kinerja baik di tingkat organisasi maupun dan di tingkat individu, Renstra BPK menekankan agar pemeriksa dan proses pemeriksaan dilakukan dengan lebih *agile* dan adaptif dalam merespon perubahan. Pemeriksa dituntut untuk lebih cepat mempelajari cara-cara baru dan mempraktikannya dalam kerja pemeriksaan yang lebih kreatif dan inovatif dengan mengoptimalkan ICT *Support*. Hal ini diperkuat dengan kebijakan Pimpinan BPK yang telah memfasilitasi pelaksanaan pemeriksaan secara *agile* tersebut sebagaimana diatur dalam Peraturan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 22 Tahun 2020 tentang Metode Pemeriksaan Keuangan Negara Dalam Keadaan Darurat, yang antara lain

mengatur standar, metodologi, perangkat lunak, serta hal-hal yang menjadi perhatian terkait pelaksanaan Pemeriksaan keuangan negara dengan beradaptasi pada kondisi dan keadaan darurat (Peraturan BPK, 2020).

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa, selain terdapat capaian-capaian kinerja positif, juga terdapat kelemahan dan risiko yang mengancam penurunan kinerja BPK baik secara organisasi atau pun individu yang perlu segera diantisipasi dan dimitigasi. Peneliti berpandangan, salah satu alternatif solusi bagi organisasi dan pemeriksa agar dapat tetap berkinerja tinggi di tengah disrupsi dan berbagai pembatasan sebagai dampak pandemi adalah dengan membangun organisasi dan pemeriksa yang lebih tangguh (*resilience*) dan lebih lincah (*agile*). Selain hal tersebut, kinerja dan keberhasilan sebuah organisasi di era disrupsi ini, salah satunya juga ditentukan oleh faktor budaya organisasi sebagaimana diunjukkan dari hasil penelitian Deloitte yang menunjukkan bahwa budaya mempunyai korelasi yang kuat pada kinerja dan pada kondisi Pandemi terdapat dampak perubahan signifikan dalam budaya organisasi dan pola pikir. Kondisi krisis merupakan kesempatan terbaik untuk mendorong para pemimpin dan organisasi untuk mengubah proses kerja mereka dalam sebuah transformasi kerja digital yang memiliki keunggulan dalam merespon disrupsi (Sinha et al., 2020).

Spicer (2020) menyatakan di era pandemi berdampak pada guncangan sosial dan ekonomi skala besar telah mengubah budaya organisasi secara mendalam. Nilai dan asumsi yang mendasari banyak organisasi telah bergeser dari eksplorasi dan kreativitas menuju keselamatan dan ketahanan. Mereka bertanya pada diri sendiri bagaimana mereka dapat membangun budaya perusahaan ketika semua orang bekerja dari rumah (Howard-Greenville, 2020) dalam (Spicer, 2020). Sinha et al. (2020) juga menyaksikan perubahan signifikan dalam budaya dan pola pikir di seluruh organisasi menuju pada sebagai kematangan digital dan perubahan atribut-atribut budaya

diantara : 1) *Clarity*, para karyawan lebih fokus pada pertanyaan 'mengapa kita melakukan, apa yang kita lakukan?' membuka upaya diskresi, kolaborasi, eksperimen, dan pemberdayaan, 2) *Work style*, bekerja pada suatu tim yang berkolaborasi dari berbagai pihak, baik di ruang fisik ataupun virtual dengan memanfaatkan teknologi. 3) *organizational structure*, individu lebih diberdayakan membuat keputusan dan memimpin secara efektif, sementara peran pemimpin lebih pada memengaruhi pengambilan keputusan menjadi lebih cair dengan keputusan yang dibuat oleh mereka yang memiliki informasi, pengaruh, dan keterampilan yang relevan daripada siapa yang berada mereka yang ada di puncak dan 4) *Tolerance to failure*, yakni berjuang untuk bereksperimen, dalam upaya mencapai tujuan mereka, organisasi membangun budaya belajar terus menerus dari kegagalan untuk mengelola ambiguitas dan bergerak lebih lincah (*agile*). Peneliti menduga bahwa pencapaian target kinerja pemeriksa tersebut antara lain juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (*organizational culture*) yang telah terbangun puluhan tahun dalam menerapkan nilai-nilai dasar (*cores values*) BPK yaitu independen, integritas dan profesionalisme (IIP). Nilai-nilai tersebut membentuk pola perilaku, cara bertindak, asumsi, keyakinan, pikiran dan perasaan serta dianggap sebagai suatu kebenaran oleh seluruh atau sebagian besar insan BPK. Budaya tersebut mewarnai cara kerja, prosedur, mekanisme, tata kelola dan pola hubungan di dalam operasional sehari-hari khususnya kegiatan pemeriksaan. BPK telah mengeksplisitkan *core values* untuk dijadikan budaya dalam melaksanakan tugas utamanya dibidang pemeriksaan yakni nilai-nilai IIP. Profesionalisme BPK ditegakkan berdasarkan (1) standar pemeriksaan yang baku yaitu SPKN, (2) kompetensi yang harus dimiliki para pemeriksa secara kolektif dan (3) penegakan nilai-nilai etika dalam melaksanakan tugas pemeriksaan. Sebagian nilai etika tersebut dibakukan dalam bentuk kode etik dan standar profesional yang harus dipatuhi secara mutlak. Sebagian lagi berupa nilai moral tidak

tertulis yang juga ikut menjaga kepatutan perilaku auditor dalam bekerja dan menjalin hubungan kerja dengan *auditee* serta kolega, staf dan pimpinan di BPK (Subowo, 2020).

Berdasarkan Hasil Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi BPK diketahui capaian BPK untuk penciptaan Budaya IIP di lingkungan BPK yang memperoleh skor 82 (dari skala 0-100). Hal ini menunjukkan penciptaan budaya organisasi atas penerapan nilai-nilai dasar (*core values*) belum optimal, yang antara lain disebabkan belum meratanya tingkat pemahaman dan implementasi pegawai atas terhadap nilai-nilai Dasar BPK dan belum tercapainya tingkat kepatuhan seluruh pegawai terhadap Kode Etik dan Peraturan Disiplin (Utama, 2019). Untuk itu, dalam Renstra 2020-2024, BPK menetapkan 6 (enam) inisiatif strategis, yang salah satunya adalah pengembangan budaya berintegritas, independen, dan profesional. Peran BPK dalam perbaikan tata kelola keuangan negara bergeser dari pemeriksaan yang berfokus pada administrasi menjadi lebih dititikberatkan pada capaian substansi (*outcome*) program perbaikan operasional pemeriksaan yang salah satunya adalah perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*). Area perubahan budaya kerja antara lain melalui upaya (1) mewujudkan BPK sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) melalui budaya *sharing* pengetahuan dan pengalaman terbaik (*best practices*) untuk pengembangan berkelanjutan sebagai aset pengetahuan organisasi. (2) membangun manajemen risiko, kapasitas organisasi, integrasi dengan proses bisnis organisasi, dan budaya sadar risiko, (3) pengembangan budaya organisasi, mencakup mekanisme pengukuran dan pelaksanaan nilai-nilai dasar BPK melalui kegiatan internalisasi budaya IIP, (4) BPK mendesain diklat jarak jauh yang didukung dengan teknologi informasi untuk pembentukan budaya belajar (*learning culture*), (5) Menerapkan pola kerja berbasis sistem informasi disertai peningkatan keamanan akses data dan informasi sesuai dengan kematangan budaya TI organisasi,

serta (6) Budaya responsif terhadap krisis, keselamatan pegawai, penanganan gangguan TI, serta optimalisasi peralatan kerja dan penataan ruang kerja dengan implementasi *desk sharing* yang memudahkan arus komunikasi kerja dalam meningkatkan budaya *teamwork* (Peraturan BPK, 2020).

Dalam kondisi krisis, D'auria & Smet (2020) dari Mc.Kinsey menyatakan bahwa jajaran pemimpin senior harus siap untuk sementara waktu mengalihkan beberapa tanggung jawab dari hierarki *command-and control* ke jaringan satuan tugas serta memberdayakan anggotanya (*empowering*) untuk memimpin beberapa aspek penanganan krisis organisasi, termasuk memberikan beberapa kewenangan untuk mengambil dan mengimplementasikan keputusan tanpa harus mendapatkan persetujuan. Salah satu peran penting pemimpin senior adalah membangun arsitektur pengambilan keputusan dengan segera, sehingga memiliki akuntabilitas yang jelas. Para pemimpin senior juga harus memastikan bahwa mereka meng-*empowering* orang yang tepat untuk membuat keputusan serta dituntut menunjukkan empati untuk mengenali tantangan pribadi dan tantangan profesional karyawan.

Pemimpin juga perlu bergerak melampaui peran mereka dalam organisasi untuk lebih menekankan pada empati dan membuat keputusan cepat serta lebih fokus mempersiapkan karyawan dan tempat kerja untuk kondisi *new normal*. Upaya beradaptasi dengan pola pikir digital dan digitalisasi seluruh menjadi aspek menjadi faktor kritis yang dapat membedakan organisasi di masa depan (Sinha et al., 2020). Dampak kondisi lingkungan VUCA yang penuh keterbatasan, mengharuskan organisasi dan personelnnya untuk lebih adaptif melakukan penyesuaian berbagai alternatif strategi untuk dapat tetap bertahan dan berkinerja tinggi untuk mencapai visi dan misinya. Satu strategi untuk bertahan dan meningkatkan kinerja organisasi adalah membentuk *workforce agility* yang dapat cepat beradaptasi dan merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal. Sangat penting bagi pemimpin

melakukan *check list* untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dan meningkatkan *agility*. Baran & Woznyj (2020), menyatakan terdapat 7 kategori langkah yang diperlukan untuk meningkatkan *agility* SDM.

Category	Activities or sets of behavior to do with your team
Communication and transparency	<input type="checkbox"/> Provide frequent updates regarding strategy and implications <input type="checkbox"/> Listen actively to team members and follow up on their ideas
Knowledge sharing and teamwork	<input type="checkbox"/> Discuss why and how decisions are made; make plans visible <input type="checkbox"/> Hold frequent, focused meetings to align activities and information <input type="checkbox"/> Engage and encourage others' engagement in cross-functional work
Fostering agile behavior	<input type="checkbox"/> Use tools (high- and/or low-tech) to facilitate team communication <input type="checkbox"/> Learn and apply agile tools (e.g., Scrum, Kanban, etc.) as appropriate <input type="checkbox"/> Assess meeting cadence and adjust to meet workflow requirements
Iterative improvement and learning	<input type="checkbox"/> Continually groom the backlog of team tasks for proper prioritization <input type="checkbox"/> Allow team members to take reasonable risks, fail, and learn <input type="checkbox"/> Test new ideas when minimally viable, using feedback to improve
Deep customer focus	<input type="checkbox"/> Facilitate frequent, candid, and safe discussions about team effectiveness <input type="checkbox"/> Involve customers—both internal and external—in improvement efforts <input type="checkbox"/> Conduct and encourage frequent “voice of the customer” interviews
Leadership and role modeling	<input type="checkbox"/> Investigate, assess, and follow-up on customer ideas and concerns <input type="checkbox"/> Talk about the need for agility and support ideas for becoming more agile <input type="checkbox"/> Push decision-making authority to the lowest reasonable levels
Strategic alignment and managing talent	<input type="checkbox"/> Show agility through openness to new ideas and willingness to change <input type="checkbox"/> Update strategy and metrics frequently to align with customer needs <input type="checkbox"/> Assess and transform roles and relationships to support agile workflow <input type="checkbox"/> Carefully hire and develop high-quality employees who support agility

Sumber: Baran & Woznyj, (2020)

### Gambar 3. A Leader's Checklist for Enhancing Agility

Kepemimpinan memberdayakan (*empowering leadership*) di era VUCA, diperankan oleh jajaran pimpinan BPK melalui upaya memberdayakan karyawannya dengan memberikan berbagai fasilitas dan sarana untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan ketrampilan. Para Pimpinan menjadi narasumber untuk *update* ilmu pengetahuan dan wawasan melalui kegiatan Jendela Ilmu yang merupakan *webinar* yang diselenggarakan secara rutin dalam pembentukan *BPK Corporate University* (*Corpu*) dan melalui berbagai kemudahan diklat virtual (*learning management system program*) yang diselenggarakan Badan Diklat BPK. Salah satu inisiatif strategis BPK adalah pengembangan *best practices sharing* yang dalam pelaksanaannya difasilitasi Pimpinan dengan pembelajaran antar karyawan melalui *knowledge transfer forum*. Pimpinan juga memberdayakan pemeriksa dengan seperangkat regulasi yang menjadi acuan dalam memeriksa pada kondisi VUCA yakni Petunjuk Teknis Pemeriksaan Keuangan Pada Masa Darurat yang ditetapkan dengan Keputusan BPK Nomor 4/K/I-

XIII.2/5/2020 tanggal 29 Mei 2020 dan Panduan Pemeriksaan Kinerja di Masa di Darurat sebagaimana disahkan sebagai Panduan No.P-001.0/XII.3.3/2020 tanggal 24 September 2020. (Litbang Pemeriksaan, 2020) serta melalui penyediaan berbagai program aplikasi pemeriksaan, antara lain Sistem Manajemen Pemeriksaan (SMP), Sistem Aplikasi Pemeriksaan Laporan Keuangan (SiAP LK), Sistem Aplikasi Pemantauan Tindak Lanjut (SiPTL), Portal Kolaborasi, Modul Konsolidasi, *Intelligence Dashboard*, dan *Big Data Analytics (Bidics)*. Pada tingkat tim, penjaminan kualitas (*quality control*) pemeriksaan dilakukan melalui reviu berjenjang kepada anggota tim oleh ketua tim, pengendali teknis dan penanggung jawab, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Sedangkan pelaksanaan pemerolehan keyakinan mutu (*quality assurance*) dilakukan secara berjenjang oleh Pejabat Struktural mulai Pejabat Eselon III (Kepala Sub Auditorat), Eselon II (Kepala Auditorat) dan Eselon I (Auditor Utama) dalam suatu Sistem Manajemen Mutu (SMM) Pemeriksaan. (PMP, 2015).

Uraian di atas menunjukkan bahwa dalam kondisi VUCA peran Pimpinan cenderung pada peran kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) untuk memastikan pemeriksa *resilient* dan *agile* agar berkinerja maksimal dengan menjaga pemeriksa tetap aman, sehat sehat dalam melaksanakan tugas pemeriksaan. Pergeseran perilaku kepemimpinan yang cenderung ke arah pemberdayaan karyawan (*empowering*) ini, sangat menarik perhatian peneliti untuk menganalisis lebih dalam pengaruhnya pada agilitas dan kinerja karyawan. Kondisi VUCA, terutama sejak merebaknya Pandemi, direspon BPK dengan memberlakukan kerja dengan tempat kerja fleksibel (*flexyble workplace*), sebagian karyawan bekerja dari rumah/*WFH* dan sebagian di kantor. Pemeriksa yang melaksanakan tugas secara *WFH* dituntut untuk lebih terampil, lincah (*agile*) dan adaptif. Untuk itu BPK telah memberikan dukungan perangkat keras dan perangkat lunak yang dapat digunakan

sebagai dukungan sistem informasi dan komunikasi (*Information, Communication Technology Support/ICT Support*). *ICT Support*, memungkinkan Pemeriksa melakukan modifikasi dan mengembangkan prosedur pemeriksaan alternatif sesuai dengan dinamika di lapangan yang terus berubah serta melakukan berbagai alternatif teknik audit untuk mendapatkan bukti audit yang cukup dan tepat. *ICT Support* tersebut sangat diperlukan untuk melaksanakan transformasi digital dalam perolehan data dan informasi secara cepat serta menganalisisnya untuk menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas. Diklat untuk meningkatkan kompetensi pemeriksa juga mengalami perubahan metode *delivery* materi dari tatap muka (*classical/konvensional*) menjadi *distance learning (online)*.

Antonopoulou et al. (2021), “Digitalisasi mengubah organisasi, lingkungan kerja, dan proses, yang menciptakan tantangan baru yang harus di atasi oleh para pemimpin. Temuan terbaru dari survei *Eurobarometer* menunjukkan bahwa sebagian besar responden percaya bahwa digitalisasi memiliki dampak positif pada ekonomi (75%), kualitas hidup (67%), dan masyarakat (64%). Transformasi digital suatu organisasi terutama mengacu pada adopsi portofolio teknologi seperti *Internet of Things (IoT)*, platform digital, media sosial, *Artificial Intelligence (AI)*, *Machine Learning (ML)*, dan *Big Data*. Pada level mikro, digitalisasi mempengaruhi dinamika organisasi, prosesnya, dan keterampilan baru yang dibutuhkan. Selama pandemi, penguasaan keterampilan digital oleh karyawan untuk tetap dapat bekerja dari rumah atau jarak jauh (*remote*) menjadi lebih mendesak”.

Yaumil Akhir & Murwaningsari (2020), “Di era Industri 4.0 ini, ICT berkembang begitu pesat. Penggunaan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari merupakan hal yang lumrah, tidak terkecuali di bidang pemerintahan. Pemanfaatan ICT yang luas ini kemudian menuntut setiap PNS memiliki pengetahuan yang cukup tentang ICT, sehingga kemampuan minimal dalam hal ICT menjadi sangat penting”



Naeema Pasha dalam tulisannya berjudul “*Human Skills & AI Covid Challenge*” menyatakan bahwa Pandemi Covid berimbas pada akselerasi kebutuhan teknologi digital dalam beradaptasi dengan keadaan baru (*new normal*) termasuk di dalamnya para karyawan dituntut untuk beradaptasi”.

Hal tersebut di atas juga sejalan dengan Renstra BPK juga mengamanatkan pemutakhiran perangkat lunak pemeriksaan untuk memenuhi kebutuhan internal dan eksternal BPK, agar lebih adaptif, *agile*, dan berbasis TI. (Peraturan BPK, 2020). BPK telah menetapkan enam inisiatif strategis, dua di antaranya adalah Pengembangan Sistem TI untuk Tata Kelola BPK dan efisiensi sarana prasarana melalui penerapan *desk sharing*. Sementara itu, hasil penilaian PMPRB BPK Tahun 2019, menunjukkan bahwa Dukungan Teknologi Informasi dan Sarana dan Prasarana dengan capaian 88,76%. Capaian yang belum optimal tersebut antara lain disebabkan belum tercapainya tingkat kepuasan atas layanan TI dan belum selesainya Integrasi Sistem. Sementara itu, di era VUCA ini dukungan *ICT Support* yang memadai sangat diperlukan untuk mendukung kinerja pemeriksa BPK.

Dalam melakukan pemeriksaan di tengah pandemik ini, para pemeriksa mulai mengembangkan prosedur alternatif dalam pemeriksaan dan berkolaborasi yang efektif dalam kerja tim, melaksanakan teknik-teknik pemeriksaan baru yang didukung dengan *ICT Support*. Hal ini mengacu pada Petunjuk Teknis Pemeriksaan Keuangan Pada Masa Darurat yang diatur dalam Keputusan BPK RI Nomor 4/K/I-XIII.2/5/2020 (Peraturan BPK, 2020), dimana kebijakan tersebut memberikan kesempatan bagi pemeriksa untuk dapat terus belajar dan bekerja di rumah (WFH), belajar menguasai berbagai cara dan pola baru, menggunakan dan memanfaatkan berbagai platform teknologi informasi dan komunikasi secara virtual/daring melalui berbagai Aplikasi *Zoom*, *Google Meet* dan *Virtual Tools* lainnya dan mahir dalam mengolah dan menganalisis data digital melalui berbagai *e-audit*, *big data analysis*,

*AI, cloud computation, intelligence dashboard, virtual collaboration, modul konsolidasi dan SiAP LK serta paperless documentation.* Transformasi digital dalam perolehan dan pemrosesan data dan informasi ini juga mendorong pihak yang diperiksa (*auditee*) untuk melakukan digitalisasi dalam penyediaan data dan informasinya dalam bentuk data-data digital. Hal ini mengharuskan pemeriksa lebih *agile* menggunakan cara kerja *virtual* dan menganalisis data *digital* dalam *big data analytics* serta menganalisis *digital forensic*, jika ditemukan *fraud* selama pemeriksaan. Untuk itu, peneliti merasa penting, menganalisis pengaruh *ICT Support* ini pada *agilitas* dan kinerja karyawan untuk dapat menghasilkan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang berkualitas dan bermanfaat.

Mueller-Eberstein (2010), "Tiga area penting yang mendorong pencapaian kinerja/hasil pada sebuah organisasi salah satunya adalah kelincahan organisasi (*agility*).” Penelitian terkait topik *workforce agility* sebagian besar dilakukan pada sektor swasta (*private*), dan belum banyak ditemukan dalam konteks sektor publik. Padahal penting bagi sektor publik untuk juga mengadopsi *agile methods*, karena sesungguhnya fleksibilitas yang diadopsi oleh sistem ini amat baik efeknya bagi semua sektor, termasuk pada sektor publik. Penelitian terkait topik *workforce agility* yang dilakukan oleh Aidan menunjukkan adanya hubungan positif dalam meningkatkan *Job Performance*, dalam industri telekomunikasi (Aidan et al., 2018), demikian juga (Ribeiro & Domingues, 2018).

Tinjauan teoretis dan fakta-fakta empiris sebagaimana diuraikan di atas menunjukkan terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pemeriksa, salah satunya *employee agility*, yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja di era disrupsi, disamping faktor-faktor lain. Sebagaimana diuraikan dalam hasil penelitian (Bushey, 2019), yang menyatakan dengan tujuan utama dari *organizational agility* adalah untuk mendorong kinerja di atas rata-rata yang

berkelanjutan (Worley et al., 2014) dalam (Bushey, 2019) dan (Muduli, 2013) menyatakan bahwa “*organizational agility* membutuhkan karyawan yang lincah (*Employee Agility*) yang dapat ditingkatkan antara lain melalui pelatihan, pemberdayaan (*empowerment*), dan sistem informasi (SI)”.

Berdasarkan tinjauan teoretis dan referensi jurnal yang diperoleh peneliti menunjukkan banyak faktor yang mempengaruhi *employee agility* di antaranya adalah *organizational culture*, *empowering leadership*, dan *ICT support*. Hasil penelusuran menunjukkan bahwa penelitian terkait *employee agility* ini cukup banyak ditemukan pada sektor sektor swasta, namun masih relatif sedikit di sektor publik (Ribeiro & Domingues, 2018). Berdasarkan latar belakang tersebut dan menimbang relevansi topik menjaga dan meningkatkan kinerja dalam kondisi VUCA yang sangat krusial, Peneliti memandang penting dan untuk menganalisis topik faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan *employee agility* dan kinerja pemeriksa di sektor publik dalam hal ini di BPK RI. Ditambah penelitian yang menyatakan topik *workforce* atau *employee agility* sebagian besar dilakukan pada sektor swasta (*private*), dan belum banyak ditemukan topik tersebut dalam konteks sektor publik. Sementara itu, juga belum ditemukan penelitian terdahulu yang meneliti dan menganalisis secara lengkap atas 5 variabel yang mampu menjawab pertanyaan terkait hubungan dan pengaruh *organizational culture*, *empowering leadership*, *ICT support* terhadap *auditor job performance* melalui *employee agility*.

## **B. Pembatasan Penelitian**

Penelitian ini dibatasi pada analisis pengukuran dan pengujian hubungan *Organizational Culture (OC)*, *Empowering Leadership (EL)*, *ICT Support (ICT)* terhadap *Auditor Job Performance (AJP)* melalui *Employee Agility (EA)*, terutama pengaruh kelincahan pemeriksa untuk tetap berkinerja tinggi dalam kondisi keterbatasan dan perubahan lingkungan yang cepat sebagai dampak dari kondisi

VUCA. Karena pemeriksaan merupakan kegiatan utama (*core bussines*) BPK, maka penelitian ini dibatasi khusus kepada karyawan yang berstatus sebagai pemeriksa, yang dilakukan dengan meneliti *sampling* populasi melalui survei kepada para pemeriksa baik yang berada Unit Kerja Pemeriksa di Kantor Pusat dan 34 Kantor Perwakilan BPK di seluruh Indonesia.

### C. Rumusan Masalah

Kondisi VUCA dan pandemi Covid-19 telah mempercepat transformasi digital dan mengubah cara kerja yang mengharuskan setiap organisasi dan karyawannya untuk lebih lincah, inovatif, lebih adaptif dan lebih responsif dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang cepat dengan tetap harus dapat berkinerja tinggi. Berdasarkan uraian latar belakang sebagaimana ditulis di bagian sebelumnya, dapat dirumuskan 10 (sepuluh) masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi (*Organizational Culture*) terhadap kinerja pemeriksa (*Job Performance*)
2. Apakah terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan memberdayakan (*Empowering Leadership*) terhadap kinerja pemeriksa (*Job Performance*)
3. Apakah terdapat pengaruh langsung positif dukungan teknologi informasi dan komunikasi (*ICT Support*) terhadap kinerja pemeriksa (*Job Performance*)
4. Apakah terdapat pengaruh langsung positif kelincahan karyawan (*Employee Agility*) terhadap kinerja pemeriksa (*Job Performance*)
5. Apakah terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi (*Organizational Culture*) terhadap kelincahan karyawan (*Employee Agility*)
6. Apakah terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan memberdayakan (*Empowering Leadership*) terhadap kelincahan karyawan (*Employee Agility*)
7. Apakah terdapat pengaruh langsung positif dukungan teknologi informasi dan komunikasi (*ICT Support*) terhadap kelincahan karyawan (*Employee Agility*)

8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung positif budaya organisasi (*Organizational Culture*) terhadap kinerja (*Job Performance*) melalui kelincahan karyawan (*Employee Agility*)
9. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung positif kepemimpinan memberdayakan (*Empowering Leadership*) terhadap kinerja (*Job Performance*) melalui kelincahan karyawan (*Employee Agility*)
10. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung positif dukungan teknologi informasi dan komunikasi (*ICT Support*) terhadap kinerja (*Job Performance*) melalui kelincahan karyawan (*Employee Agility*).

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh langsung positif *Organizational Culture* terhadap *Job Performance*
2. Pengaruh langsung positif *Empowering Leadership* terhadap *Job Performance*
3. Pengaruh langsung positif *ICT Support* terhadap *Job Performance*
4. Pengaruh langsung positif *employee agility* terhadap *Job Performance*
5. Pengaruh langsung positif *Organizational Culture* terhadap *Employee Agility*
6. Pengaruh langsung positif *Empowering Leadershi* terhadap *Employee Agility*
7. Pengaruh langsung positif *ICT Support* terhadap *Employee Agility*
8. Pengaruh tidak langsung positif *Organizational Culture* terhadap *Job Performance* melalui *Employee Agility*
9. Pengaruh tidak langsung positif *Empowering Leadership* terhadap *Job Performance* melalui *Employee Agility*
10. Pengaruh tidak langsung positif *ICT Support* terhadap *Job Performance* melalui *Employee Agility*.

## E. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan kontribusi yang signifikan, baik manfaat teoretis terhadap pengembangan ilmu dan manfaat praktis yaitu berkontribusi dalam pemecahan masalah secara aplikatif, yakni memberikan alternatif solusi atas permasalahan yang sedang dihadapi organisasi sektor publik di era VUCA untuk tetap dapat berkinerja tinggi. Dalam konteks ini, dianalisis bagaimana pengaruh peningkatan kinerja pemeriksa (*Job Performance*) dan kelincahan karyawan (*Employee Agility*) melalui peningkatan budaya organisasi (*Organizational Culture*), kepemimpinan memberdayakan (*Empowering Leadership*), dukungan ICT (*ICT Support*) pada lingkup BPK dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis, yakni diharapkan memberikan manfaat yang signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan (*basic research*). Dapat memberikan manfaat secara teoretis, metodologis, dan empiris bagi kepentingan akademis, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertautan dengan kelincahan pegawai dan variabel-variabel lain yang dianalisis. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi premis bagi peneliti berikutnya dan dapat menambah keterbatasan literatur tentang faktor-faktor dominan yang memengaruhi kinerja dan *employee agility*. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dan bahan literatur bagi para peneliti yang akan memperdalam aspek-aspek yang belum dibahas secara detail dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian yang akan datang kiranya dapat mengeksplorasi lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja dan *employee agility* dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat pada pengembangan model *employee agility* khususnya di sektor publik

untuk meningkatkan ketahanan (*resilience*) menghadapi turbulensi dan perubahan lingkungan yang cepat.

2. Manfaat Praktis, yaitu bermanfaat secara signifikan terhadap pemecahan masalah (*applied research*). Penelitian ini dirancang untuk menawarkan solusi praktis guna menyelesaikan permasalahan konkret atau menangani kebutuhan mendesak dan spesifik dari praktisi (Neuman,2014). Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada bagi organisasi dalam rangka pengambilan kebijakan dan inisiatif strategis untuk meningkatkan kinerja di tengah tantangan untuk merespon perubahan lingkungan yang cepat dan darurat :

a) Bagi Pimpinan BPK, dapat menjadi salah satu sumber informasi dan pertimbangan bagi Pimpinan BPK dan segenap jajaran BPK untuk meningkatkan *employee agility* dengan melakukan terobosan inovatif untuk lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan yang dinamis, di antaranya dengan menggunakan ketrampilan kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*).

b) Bagi pegawai BPK, dapat menjadi informasi tentang pengalaman empiris perjuangannya untuk tetap berkinerja tinggi dan berkarya di tengah kondisi yang tidak menentu dengan berbagai upaya peningkatan *agility*-nya sebagai pemeriksa untuk terus beradaptasi, *resilience*, belajar cepat mengadopsi teknik-teknik baru, ketrampilan bekerja secara *remote* dan mampu mengoptimalkan ICT *Support* yang telah disediakan untuk menerapkan pola dan sistem kerja yang *agile* dan fleksibel (*flexi-time, flexi place/workspace*).

c) Bagi Peneliti lain, secara praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan dapat dikembangkan dengan mengidentifikasi variabel-variabel lain terutama terkait topik *Employee Agility* dan *Job Performance*

untuk meningkatkan kinerja organisasi terutama di sektor publik dan untuk berbagai tujuan penelitian.

#### **F. Kebaruan Penelitian (*State of the Art*)**

Kebaruan penelitian (*state of the art*) terletak pada topik, referensi khususnya terkait dengan rujukan teori, lokus dan model penelitian sebagai berikut :

1. Topik penelitian ini memiliki relevansi yang tinggi, karena menganalisis bagaimana peran pemeriksa untuk dapat meningkatkan kinerja di tengah kondisi yang kritis dengan adanya tantangan perubahan lingkungan internal dan eksternal yang cepat (disrupsi) sebagai dampak pandemi yang memaksa pemeriksa untuk lebih lincah (*agile*) dalam merespon perubahan dengan menerapkan pola dan budaya kerja baru, pengeseran gaya kepemimpinan yang memberdayakan serta dukungan ICT yang mengakselerasi transformasi digital untuk terus berinovasi menangkap ancaman menjadi peluang dalam untuk meningkatkan kinerja.
2. Rujukan teori yang dijadikan pijakan oleh penelitian ini mengacu pada Rigor yakni mengambil komposisi 80% artikel, *paper*, dan publikasi jurnal terbaru, sebagian besar terbit tahun 2020 dan 2021 atau yang setidaknya terbit lima tahun terakhir dan sisa 20% dari referensinya adalah dari buku-buku yang membahas teori-teori yang memiliki relevansi dengan penelitian ini.
3. Lokus penelitian ini adalah di BPK sebagai organisasi sektor publik yang berkedudukan baik Kantor Pusat dan Kantor Perwakilan di 34 Daerah Provinsi di seluruh Indonesia, sehingga dipastikan bahwa topik penelitian dengan subyek pemeriksa BPK yang berfokus pada kelincahan (*agility*) pemeriksa sebagai sumber daya manusia utama BPK untuk tetap dapat bekerja optimal di tengah kondisi VUCA belum pernah diteliti pada lokus yang sama sebelumnya.
4. Model penelitian ini dikonstruksikan dari beberapa model penelitian yang dilakukan sebelumnya, dengan mengambil dan menggabungkan inti dari masing-



masing model penelitian tersebut dengan merujuk hanya pada model yang relevan dengan spesifikasi topik penelitian ini. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan membangun instrumen penelitian melalui desain operasionalisasi variabel penelitian. Kesimpulan penelitian ditarik melalui hasil analisis data dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). Pada penelitian ini, budaya organisasi (*Organizational Culture*), kepemimpinan memberdayakan (*Empowering Leadership*), dan dukungan informasi teknologi dan komunikasi (*ICT Support*) sebagai variabel eksogen, kelincahan karyawan (*employee agility*) sebagai variabel *intervening* dan kinerja pemeriksa (*Auditor Job Performance*) sebagai variabel endogen.

Menurut peneliti, dengan mempertimbangkan topik, referensi dan rujukan teori, *tempus*, *lokus* dan model penelitian. Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan merupakan kebaruan penelitian (*state of art*). Untuk itu dapat dipastikan bahwa rancangan model penelitian pada Bab II akan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*