

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Isu menarik mengenai kinerja pemerintah daerah saat ini menjadi sorotan bagi publik karena publik belum merasakan hasil yang menunjukkan kinerja yang maksimal dari pemerintah daerah tersebut. Masyarakat berharap bahwa pemerintahan yang diselenggarakan mempunyai kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya sebagai salah satu perwujudan konsep otonomi daerah. Pada umumnya, permasalahan yang terjadi di dalam pemerintahan adalah ketidakefektifan, inefisiensi, dan *private inurement* (penggunaan dana untuk kepentingan individu). Hal tersebut terjadi karena tidak adanya pengendalian dasar yang dapat mengatur organisasi tersebut serta tidak mengenal kepemilikan (*self interest*) yang dapat memotivasi untuk mencapai suatu tujuan (Primadana, dkk 2014).

Kinerja instansi pemerintahan berkaitan dengan pelayanan terhadap publik, akuntabilitas serta transparansi. Menurut (Rauf, 2015) potret ASN saat ini menunjukkan adanya suatu tingkat profesionalisme rendah, banyaknya praktek KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), tingkat gaji yang tidak memadai, pelayanan kepada masyarakat berbelit-belit, kurang kreatif dan inovatif. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa adanya beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan publik di Indonesia, yakni masih rendahnya kompetensi ASN dalam pelayanan publik, masih kurang

profesionalnya ASN dalam pelayanan publik, dan masih kurangnya motivasi ASN dalam melayani pelayanan publik.

Pelayanan publik pemerintah daerah secara eksplisit mencakup seluruh bidang pemerintahan kecuali bidang politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter, dan fiskal nasional, serta agama yang menjadi tanggung jawab penuh pemerintah pusat. Berdasarkan (Peraturan Pemerintah RI Nomor 96, 2012), sistem pelayanan terpadu merupakan satu kesatuan pengelolaan dalam memberikan pelayanan yang dilaksanakan dalam satu tempat dan dikontrol oleh sistem pengendalian manajemen guna mempermudah, mempercepat, dan mengurangi biaya. Permasalahan pelayanan publik ditunjukkan dengan ketidaksiapan dalam menghadapi perubahan nilai dan dampak yang muncul dari berbagai permasalahan pembangunan yang kompleks. Selanjutnya, dalam hal akuntabilitas dan transparansi berkaitan dengan pengelolaan dana dalam pemerintah daerah yang diharapkan dapat mewujudkan suatu sistem pemerintahan yang baik dan berpihak terhadap masyarakat. Hal tersebut harus didukung dengan adanya kompetensi pegawai dimana jika kompetensi tersebut dapat digali maka akan memberikan nilai tambah bagi organisasi. Adanya kompetensi juga akan meningkatkan motivasi pegawai dalam melakukan pelayanan karena akan meningkatkan tingkat percaya diri seseorang karena ia merasa berkompeten dalam melakukan pekerjaannya.

Motivasi pelayanan publik merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu pegawai sektor publik (Perry et al., 2014). Motivasi pelayanan publik lebih fokus terhadap pelayanan individu, tidak berorientasi ekonomis, orientasi untuk menolong orang lain, dan semangat untuk memperoleh prestasi yang bersifat intrinsik atau yang berorientasi pada pelayanan (Crewson, 1997). Ketika persepsi individu

selaras dengan sistem yang berjalan dalam organisasi maka akan mempengaruhi hasil kinerja individu tersebut.

Sistem pengendalian manajemen merupakan penyedia interaksi antara sistem dan pengguna dengan menggunakan mekanisme yang dapat mendukung dan merangsang penyelesaian masalah (Adler & Borys, 1996), adanya umpan balik, serta menyediakan peluang perbaikan (Wouters & Wilderom, 2008). Mekanisme tersebut meningkatkan motivasi dan pemahaman individu terhadap tugas dan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi (Ahrens & Chapman, 2004). Peran utama sistem pengendalian manajemen adalah sebagai kontrol terhadap strategi-strategi yang akan dilakukan oleh organisasi agar dapat diimplementasikan dengan baik. Penerapan sistem pengendalian manajemen penting karena sistem ini memiliki tujuan individu dan organisasi sehingga perlu adanya penyesuaian antara pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, kebijakan yang dibuat harus selalu dipertimbangkan agar tidak merugikan salah satu pihak karena akan berpengaruh terhadap budaya organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal (Porporato, 2011). Dalam menentukan keberhasilan dan pengembangan keberlanjutan, maka organisasi harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas, yaitu dengan cara membentuk sistem pengendalian manajemen yang optimal. Oleh karena itu, dalam melakukan pengembangan sistem pengendalian manajemen harus mempunyai kebijakan dan program yang jelas serta harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota dalam organisasi sehingga setiap individu mampu memahami hal yang harus dilakukan dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut. Persepsi individu terhadap sistem pengendalian manajemen dalam organisasi penting karena akan mempengaruhi

kinerja dari individu tersebut. Apabila persepsi antara individu dan organisasi selaras, maka akan memberikan kekuatan atas perilaku dari individu karena dirinya merasa difasilitasi atau dimotivasi oleh aturan dan sistem yang ada. Persepsi dari setiap individu akan mempengaruhi hasil kinerja dalam organisasi sehingga organisasi harus selalu berusaha untuk membentuk persepsi yang baik kepada anggota-anggotanya. Misalnya, dengan menetapkan sistem pengendalian manajemen yang baik dan realistis serta menguntungkan semua pihak yang ada dalam organisasi tersebut sehingga mereka juga akan memberikan kinerja terbaik di organisasinya. Selain itu, pegawai akan merasa diberdayakan yang tentunya akan berdampak terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan.

Pemberdayaan psikologis merupakan konsep yang menggambarkan keadaan psikologis yang berkaitan dengan lingkungan organisasi (Thomas & Kenneth W, 1992). Ada empat kognisi yang terkait dengan pemberdayaan, yaitu makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak (Spreitzer et al., 1999). Dalam pemberdayaan psikologis, fasilitas dan akses informasi mengenai kinerja organisasi harus ditingkatkan melalui perangkat yang berbeda (Spreitzer et al., 1999). Adanya kejelasan informasi akan mendorong individu lebih percaya diri akan kemampuannya dan menganggap bahwa dirinya berharga.

Individu akan bekerja lebih baik apabila memiliki motivasi intrinsik (Hall, 2008). Pemberdayaan psikologis yang tinggi dari individu akan memberikan motivasi yang tinggi sehingga berdampak kepada kinerja yang mereka tangani dan akan timbul perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut.

Pemberdayaan psikologis merupakan konsep psikologis yang memiliki empat dimensi utama, yaitu *meaning, perceived impact, competence, dan self determination*. Dalam pemberdayaan psikologis apabila salah satu dimensi tersebut tidak ada, maka tingkat pemberdayaan yang diperoleh juga tidak maksimal (Rahmasari, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Yunus (2011) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan di Kantor Pelayanan Terpadu Satu Atap (KPTSA) Kabupaten Bone dapat dikatakan masih rendah, hal itu dapat dilihat dari beberapa hal, seperti tidak konsistennya antara waktu tunggu dengan waktu penyelesaian dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, belum adanya sistem yang terintegrasi, pelayanan terhadap masyarakat dilayani dengan tanggap dan cepat, daya inisiatif dan kreativitas dari pegawai masih kurang dan terlalu prosedural. Hal itu tentu saja menjadi sorotan masyarakat yang berharap nantinya kualitas dari pelayanan publik harus lebih ditingkatkan dan disarankan untuk melaksanakan pelayanan dengan sistem online terhadap berbagai urusan pelayanan publik serta pendelegasian tugas dan wewenang harus disesuaikan dengan kualitas dan kemampuan dari pegawai tersebut sehingga hasil kinerja yang dihasilkan dapat maksimal.

Selanjutnya, berdasarkan hasil survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Blitar Tahun 2019 yang dapat diakses melalui website Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Blitar hasilnya sudah cukup baik. Namun, ada beberapa hal yang perlu untuk diperbaiki lagi, seperti dalam masalah prosedur pelayanan dimana informasi prosedur pelayanan ditempatkan pada tempat yang kurang strategis sehingga masyarakat yang baru pertama kali berurusan dengan pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil merasa bingung. Selain itu, waktu pelayanan sudah cukup baik namun untuk waktu penyelesaian beberapa dokumen membutuhkan waktu yang lama. Dari hasil survey tersebut juga ditemukan masalah terkait informasi persyaratan yang harus dilengkapi masih kurang jelas sehingga banyak masyarakat yang harus bolak-balik untuk melakukan pengurusan dokumen karena ada persyaratan yang belum terpenuhi. Kemudian, pada bagian perilaku dan kompetensi pelaksana juga ditemukan masalah

bahwa terdapat pegawai yang kurang memahami produk layanan sehingga pegawai tersebut harus bertanya kepada pegawai lain yang dinilai sedikit menghambat proses kerja dan terdapat temuan bahwa kesopanan dan keramahan pegawai dalam melayani masyarakat masih kurang baik. Dari beberapa masalah tersebut diharapkan bahwa dinas terkait dapat meningkatkan kompetensi pegawai dan memberikan pelatihan yang bisa memperbaiki perilaku pegawai dengan pelatihan ESQ, pelatihan mengontrol emosi, dll sehingga pada saat bertugas dapat lebih bersabar dan sopan dalam menghadapi masyarakat. Selain itu, perlunya adanya perbaikan dalam prosedur pelayanan dan koordinasi antar unit pelayanan agar pembuatan dokumen menjadi lebih cepat dan tidak berbelit-belit.

Selanjutnya, berdasarkan hasil survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Purworejo Tahun 2021 yang dapat diakses melalui website Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Purworejo sudah dinilai baik. Namun, ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan lagi, seperti dalam hal persyaratan yang harus dipenuhi, banyak masyarakat yang mengetahui persyaratan hanya dari obrolan dengan masyarakat lain yang sama-sama mendapat layanan di dinas tersebut sehingga dinilai bahwa persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi belum disosialisasikan dengan baik. Selanjutnya, dalam hal prosedur dinilai kurang efektif dan efisien karena dalam pengurusan administrasi, proses pengumpulan dan pengambilan berkas tidak dalam satu ruangan. Selain itu, dalam masalah kompetensi dan pelaksana ditemukan bahwa kurangnya tingkat kedisiplinan pegawai karena beristirahat dengan jangka waktu lebih dari yang sudah ditetapkan serta terdapat pegawai yang melayani dengan sikap yang kurang ramah. Dari hasil survey tersebut diharapkan adanya suatu peningkatan kualitas dalam melayani publik dengan menetapkan sistem atau prosedur baku dalam mendukung pengelolaan pelayanan yang

efektif dan efisien serta diperlukan upaya untuk penguatan aspek Sumber Daya Manusia (SDM) penyedia layanan yang berkaitan dengan profesionalisme pegawai, yang meliputi sikap, perilaku, keterampilan, dan kedisiplinan.

Berdasarkan uraian survey kepuasan masyarakat terhadap beberapa organisasi pemerintah daerah dapat disimpulkan bahwa memang permasalahan yang sering terjadi dalam pemerintah daerah adalah mengenai struktur organisasi, kompetensi aparat, dan sistem pelayanan. Hal itu dapat dilihat dari uraian survey di atas bahwa rata-rata pemerintah daerah belum memiliki sistem pengendalian manajemen yang baik sehingga pola kinerja yang dihasilkan kurang maksimal. Prosedur-prosedur yang belum tertata serta persepsi dan pemahaman pegawai yang belum maksimal terhadap sistem yang ada dalam organisasi menyebabkan seringnya terjadi *miss communication* terkait dengan *job desk* pegawai yang berdampak terhadap hasil kinerja. Selain itu, penempatan posisi pegawai yang belum dilakukan dengan menggunakan prinsip “*The right man in the right place*” mempengaruhi hasil kinerja karena terdapat pegawai yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kompetensinya sehingga persepsi dan pemahaman terhadap kode etik masih kurang yang menyebabkan timbulnya perilaku-perilaku yang kurang baik dalam melayani masyarakat. Oleh karena itu, agar masyarakat tetap memiliki kepercayaan terhadap pemerintah daerah maka pemerintah daerah harus menciptakan suatu pelayanan yang adil, saling tolong-menolong, serta berbuat baik kepada seluruh masyarakat tanpa membedakan ras, suku, agama, dan lainnya. Hal ini selaras dengan perintah Allah SWT dalam Q.S An-Nahl ayat 90:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan)*

perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (Q.S An-Nahl : 90)

Ayat di atas menjelaskan bahwa kita sebagai sesama manusia diharuskan untuk berlaku adil terhadap siapapun, selalu tolong menolong terhadap sesama manusia serta melakukan perbuatan yang baik dan menghindari perbuatan keji, kemungkaran serta permusuhan. Oleh karena itu, pemerintah daerah harus selalu memberikan pelayanan yang baik dan mengayomi masyarakat dengan mendengar aspirasi-aspirasi masyarakat sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan antara pemerintah dengan masyarakat.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratadina et al. (2013) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap motivasi intrinsik. Kemudian, sistem pengendalian manajemen juga berpengaruh terhadap motivasi. Penelitian yang dilakukan Spreitzer (1997) juga menyatakan bahwa akses informasi kinerja berhubungan positif dengan pemberdayaan psikologis. Penelitian tersebut didukung oleh Randolph (1995) yang menyatakan bahwa penyedia informasi kinerja yang strategis dapat membantu dalam mengembangkan pemberdayaan pegawainya. Selanjutnya, penelitian juga dilakukan oleh Imelda (2020) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen.

Penelitian yang dilakukan oleh Degago (2014) dan Sun (2016) menunjukkan bahwa semua indikator dari pemberdayaan psikologis memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Tetapi, hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan Durrah et al. (2014) yang menunjukkan bahwa tidak semua indikator tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Durrah et al. (2014) menunjukkan bahwa terdapat dua indikator pemberdayaan psikologis, yaitu pilihan (*choice*) dan kebermaknaan (*meaning*) tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang

dilakukan oleh Ölçer & Florescu (2015) menemukan bahwa terdapat satu indikator, yaitu kebermaknaan (*meaning*) yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Degago (2014) membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, Hermawati (2015), dalam penelitiannya menyatakan sebaliknya, yakni pemberdayaan psikologis belum mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan yang berarti hubungan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja karyawan tidak signifikan.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu di atas menunjukkan adanya ketidakkonsistenan tentang pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja, hal tersebut dapat dilihat pada penelitian sebelumnya yang rata-rata hanya meneliti pengaruh antara pemberdayaan psikologis terhadap kinerja dengan hasil yang masih pro dan kontra dan terdapat penelitian yang menunjukkan hasil bahwa semua indikator pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap kinerja dan ada juga yang menunjukkan bahwa hanya beberapa indikator saja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akibat adanya ketidakkonsistenan tersebut, maka penelitian ini dibuat untuk menguji kembali apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap kinerja dengan menambahkan persepsi sistem pengendalian manajemen sebagai variabel eksogen dan motivasi pelayanan publik sebagai variabel endogen serta menggunakan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi.

Kontribusi dari penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan efek positif terhadap permasalahan yang ada di dalam pemerintah daerah sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja dari aparatur pemerintah daerah serta dapat menjalankan tugasnya untuk melayani masyarakat dengan lebih baik. Apabila sistem pemerintahan

terorganisasi dengan baik maka akan berpengaruh terhadap persepsi atau pemikiran masyarakat sehingga akan menimbulkan sinergi positif yang akan menciptakan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat (Aziz, 2014).

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap motivasi pelayanan publik dan kinerja pada Organisasi Pemerintah Daerah di Kabupaten Purworejo dikarenakan terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki baik dalam hal sistem organisasi maupun sistem pelayanan sehingga organisasi pemerintah daerah tersebut dapat mengetahui kekurangan apa yang harus dibenahi dan ditingkatkan lagi baik dari teknologi atau dari sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Motivasi Pelayanan Publik dan Kinerja dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi Empiris pada Organisasi Pemerintah Daerah di Kabupaten Purworejo).**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh oleh Degago (2014) dan Sun (2016) yang berjudul *A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah bahwa pada penelitian sebelumnya menggunakan studi kasus, yaitu beberapa perusahaan yang ada di Ethiopia dan Tiongkok dengan menggunakan pemberdayaan psikologis sebagai variabel endogen dan kinerja sebagai variabel eksogen. Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti menambahkan variabel motivasi pelayanan publik dan kinerja sebagai variabel endogen serta menggunakan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, terdapat rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap motivasi pelayanan publik?
2. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis?
3. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap motivasi pelayanan publik?
5. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh secara langsung terhadap motivasi pelayanan publik melalui pemberdayaan psikologis?
7. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh secara langsung terhadap kinerja melalui pemberdayaan psikologis?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan memberikan bukti secara empiris apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap motivasi pelayanan publik.
2. Untuk menguji dan memberikan bukti secara empiris apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis.
3. Untuk menguji dan memberikan bukti secara empiris apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menguji dan memberikan bukti secara empiris apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap motivasi pelayanan publik.
5. Untuk menguji dan memberikan bukti secara empiris apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menguji dan memberikan bukti secara empiris apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh secara langsung terhadap motivasi pelayanan publik melalui pemberdayaan psikologis.
7. Untuk menguji dan memberikan bukti secara empiris apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh secara langsung terhadap kinerja melalui pemberdayaan psikologis.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktik bagi berbagai pihak. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat khususnya bagi pengembangan ilmu akuntansi sebagai sumber referensi yang dapat memberikan informasi mengenai

pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap motivasi pelayanan publik dan kinerja dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian diharapkan dapat berguna bagi Organisasi Pemerintah Daerah untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kualitas sistem organisasi, sistem pelayanan, dan kompetensi pegawai dalam Organisasi Pemerintah Daerah.