

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Seperti yang kita ketahui bahwa pandemi Virus COVID-19 yang telah terjadi di Indonesia lebih dari satu tahun ini memberikan dampak dalam melakukan pelayanan publik kepada masyarakat. Virus COVID-19 ini merupakan bencana yang dikategorikan dalam nasional yang telah disampaikan oleh keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2020 terkait Penetapan Bencana Non-alam dari penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) (Rahmansyah *et al.*, 2020). Adanya pandemi COVID-19, membuat pemerintah mengambil tindakan pencegahan untuk mengurangi penyebaran virus yaitu dengan melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). PSBB ini berfungsi untuk mengurangi atau mencegah penyebaran virus ini.

Pemberlakuan tindakan tersebut tentunya memberikan dampak terhadap pelayanan publik. Pelayanan publik merupakan suatu kemudahan yang diberikan kepada masyarakat terkait dengan barang dan jasa (Fahlefi, 2021). Hal tersebut sejalan dengan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik pasal satu 1 ayat 1 yang berbunyi “Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga

negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.”

Terdapat beberapa faktor yang bisa menjadikan pelayanan berjalan optimal Salah satunya yaitu peranan dari pemerintah daerah (Pemda). Pemda adalah pihak yang mempunyai tugas serta amanah untuk mengurus urusan pemerintahan daerah sehingga diharuskan mempunyai sikap profesional atas kinerja yang diberikan guna kemaslahatan masyarakat dan responsif terhadap keluhan serta melayani dengan optimal. (Intihanah & Muthia, 2017). Sukses tidaknya sebuah agenda maupun layanan dari Pemda bisa diukur melalui capaian kinerja yang sudah dijalankan.

Kinerja pegawai salah satu bentuk kemampuan yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai dianggap penting untuk melihat sejauh mana kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, kinerja pegawai yang telah dicapai seorang pegawai dapat mempengaruhi suatu keberhasilan organisasi yang menjadi tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang sudah diberikan. Kinerja (*performance*) merupakan sebuah gambaran untuk mencapai pelaksanaan kegiatan atau program kebijakan guna mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi suatu organisasi berdasarkan *strategic planning* organisasi (Mahsun, 2012). Dengan demikian, pelayanan publik berguna bagi pegawai guna meningkatkan prestasi kerja dan mewujudkan pekerja yang berkompeten dan berdedikasi tinggi.

Faktanya dalam mencapai kinerja pegawai belum sepenuhnya dapat dikatakan baik. Sejak adanya pandemi COVID 19 yang terjadi di tahun 2020 menyebabkan banyak kegiatan tidak dapat dilaksanakan dengan baik atau sesuai dengan rencana. Selain itu, memberikan efek bagi kehidupan masyarakat maupun negara. Situasi ini juga berpengaruh terhadap capain kinerja pada pemerintah, termasuk pemerintah daerah Kabupaten Ngawi. Hal ini menjadi tantangan bagi pemerintah daerah Kabupaten Ngawi terkait penataan ulang program, kegiatan ataupun target kinerja yang harus menyesuaikan dengan kondisi faktual dilapangan. Sehingga perlu penerapan Adaptasi Kebiasaan Baru Selain itu, adanya tuntutan terkait pelayanan untuk melakukan perubahan pelayanan publik dari pelayanan manual menjadi pelayanan berbasis teknologi informasi, hal ini dikakukan untuk menyesuaikan dengan kondisi saat pandemi.

Sedangkan berdasarkan hasil Indeks kepuasan masyarakat yang telah dilakukan terhadap pelayanan Organisasi Pemerintahan Daerah Kabupaten Ngawi pada Tahun 2020 sudah dikatakan baik dilansir dari jatimprov.go.id. Tetapi terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki lagi terkait dengan perilaku pelaksanaan yaitu perlunya untuk meningkatkan perilaku pelaksanaan dengan ramah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat guna mencerminkan dan menciptakan etos kerja yang baik.

Selanjutnya, hal yang perlu di perbaiki lagi terkait dengan kinerja dalam masalah teknologi atau pelayanan website dan sistem online yaitu lebih meningkatkan sistem informasi atau komunikasi layanan website

<https://ngawikab.go.id> dan juga melakukan pembaharuan data serta informasi terkini agar masyarakat lebih mengetahui informasi-informasi yang sedang terjadi, kemudian melakukan sosialisai terhadap masyarakat dengan adanya layanan perizinan pengusaha, pelayanan kependudukan secara online dengan demikian masyarakat tidak perlu datang langsung ke tkp sehingga dengan mudah melakukan layanan perizinan online melalui aplikasi. Selain itu, dalam hal kompetensi pelaksana perlu ditingkatkan lagi dengan cara diadakannya pembinaan dan pelatihan penanganan permasalahan pelayanan, dan diperlukannya pembaharuan terakit dengan SOP penanganan pelayanan dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini dilansir melalui situs website <https://ngawikab.go.id>.

Pelayanan berarti memberikan serta membantu seseorang yang membutuhkan suatu layanan atau bantuan kepada kita. Sikap tersebut merupakan perilaku yang baik atau terpuji. Dalam islam, sikap melayani merupakan tindakan berbuat sesuatu yang memberikan manfaat pada orang lain. Allah SWT pasti akan meminta pertanggungjawaban semua tindakan yang diambil dalam kehidupan ini di akhirat. Hal tersebut Allah berfirman dalam Al-Qur'an Surah At-Taubah Ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسَيْرِي اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنشَأُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: "Dan Katakanla Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”

Struktur organisasi memiliki fungsi pengendalian manajemen dan jaringan kelompok yang bekerja berdasarkan tujuan organisasi. Menurut Simons (1995), terdapat 4 jenis sistem pengendalian atau *levers of control* (LOC) yang terdiri dari *belief system* (nilai inti), *boundary system* (kendala perilaku), *diagnostic control* (pemantauan), dan *interactive control* (keterlibatan manajemen). Dalam strategi bisnis, sistem-sistem di atas bisa diraih melalui kombinasi keempat unsurnya. Dengan kata lain, kekuatan elemen *Lever's of Control* tersebut tidak bisa diimplementasikan secara individual, melainkan secara bersama-sama (Simons, 1995, 2000).

Simons (1994) mengembangkan konsep pengendalian manajemen yang dikenal sebagai *lever's of control* (LOC) yang terdiri dari *belief system* (nilai-nilai dasar perusahaan), *boundary system* (menetapkan batas pada tindakan dan perilaku), *diagnostic control* (pemantauan), dan *interactive control* (melibatkan bawahan dalam evaluasi perusahaan). Menurut Simons (1994) perusahaan harus menerapkan empat pengungkit dalam kombinasi yang tepat untuk menjalankan strategi secara efektif. Dalam strategi bisnis, keempat sistem pengendalian tersebut dapat dicapai dengan menggabungkan keempat elemennya. Artinya, kekuatan elemen *Lever's of Control* dapat diterapkan secara kolektif, bukan individual (Hermawan et al., 2021).

Secara khusus, *belief system* mengacu pada nilai dan tujuan eksplisit organisasi, yang dikomunikasikan secara formal oleh manajer senior dan diperkuat secara sistematis (Kruis, Spekle, & Widener, 2016; Simons, 1995). *Belief system* bekerja dalam area kontrol 'informal', dan sistem tersebut menggarisbawahi pentingnya kontrol berbasis nilai dan dimensi budaya organisasi. Di banyak organisasi publik, akar dan pemahaman bersama yang digambarkan sebagai 'budaya administratif' mereka dapat sangat mempengaruhi pengembangan sistem manajerial baru (Maran et al., 2018) dan bagaimana individu memandang (dan menerima, menggunakan atau menolak) Kinerja pelayanan publik.

Boundary system mengacu pada batasan dan kendala yang dikomunikasikan kepada karyawan yang mencegah mereka mengejar proyek yang tidak dapat diterima. Dalam beberapa hal, batasan menggambarkan apa yang tidak boleh dilakukan karyawan saat mencari inovasi dan pola pengembangan baru. Dalam studi empiris, batasan biasanya digambarkan sebagai kode etik, perilaku etis dan kebijakan yang menyampaikan nilai dan aspek budaya yang meresap ke dalam organisasi (Kruis et al., 2016).

Diagnostic control mewakili peran umpan balik tradisional sistem pengendalian manajemen. *Diagnostic control* digunakan untuk menilai dan menghargai pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sistem ini menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi berdasarkan mekanisme kontrol tradisional karena mereka mengacu pada alat manajerial dengan tujuan strategis yang eksplisit dan metode untuk memantau pencapaian

mereka (Henri, 2006). Contoh tipikal adalah ketergantungan pada ukuran kinerja (seperti indikator kinerja utama) untuk melacak hasil, menilai kinerja organisasi (Henri, 2006; Kruis et al., 2016) atau menyiapkan anggaran (Abernethy & Brownell, 1999).

Interactive control bertujuan untuk meningkatkan kemampuan manajer untuk belajar dari peristiwa, dan untuk mendukung manajer yang tidak berpengalaman dalam situasi berisiko baru. Manajer puncak memutuskan sistem kontrol mana yang ingin mereka gunakan secara interaktif dengan memusatkan perhatian dan pertukaran pendapat pada isu-isu bersama. Anggaran dapat digunakan secara interaktif, dan ukuran kinerja dapat mendukung diskusi tentang strategi baru atau peningkatan keterlibatan manajer di area baru (Henri, 2006; Kruis et al., 2016). Dalam organisasi publik juga, preferensi untuk hubungan informal dan interpersonal dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan (Maran et al., 2018).

Penelitian ini mereplikasi dari penelitian Hermawan *et al.*, (2021) yang berjudul *Levers of Control and Managerial Performance: The Importance of Belief System*. Perbedaan penelitian dari penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini menggunakan variable pemoderasi yaitu *boundary system*, *diagnostic control*, dan *interactive control* serta perbedaan tempat serta objek penelitian dari penelitian ini.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, dapat ditarik kesimpulan oleh karena itu tidak dapat dikatakan bahwa kinerja pemerintah belum memenuhi persyaratan. Mengingat karakteristik tersebut sangat berguna bagi pengambil

keputusan, maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “**PENGARUH *BELIEF SYSTEM, BOUNDARY SYSTEM, DIAGNOSTIC CONTROL, DAN INTERACTIVE CONTROL TERHADAP KINERJA***” (Studi Empiris pada OPD Pemerintah Kabupaten Ngawi).

B. Rumusan Masalah Penelitian

Dari latar belakang yang telah diuraikan tersebut dapat dibentuk beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah *belief system* berpengaruh positif terhadap Kinerja?
2. Apakah *Boundary Control System* berpengaruh positif terhadap Kinerja?
3. Apakah *Diagnostic Control* berpengaruh positif terhadap Kinerja?
4. Apakah *Interactive Control System* berpengaruh positif terhadap Kinerja?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji *belief system* berpengaruh positif terhadap Kinerja.
2. Untuk menguji *boundary control system* berpengaruh positif terhadap Kinerja.
3. Untuk menguji *diagnostic control* berpengaruh positif terhadap Kinerja.
4. Untuk menguji *interactive control system* berpengaruh positif terhadap Kinerja.

D. Manfaat Penelitian

Adanya suatu penelitian tentunya akan memberikan kebermanfaatan untuk banyak pihak. Penelitian ini dapat memberi manfaat dalam beberapa aspek diantaranya:

1) Manfaat Praktis

Adanya studi ini semoga bisa menjadi tambahan informasi dan juga referensi untuk pemda guna mengoptimalkan kinerjanya dalam melaksanakan pelayanan dengan mutu kompeten sesuai regulasi yang berlaku dan dijadikan tambahan wawasan secara praktis untuk kualitas kinerja Pemda.

2) Manfaat Teoritis

Adanya studi ini semoga bisa dijadikan untuk memperkaya khasanah keilmuan terutama untuk kalangan mahasiswa guna memahami secara lebih dalam terkait akuntansi sektor publik serta memberikan kemudahan bagi peneliti berikutnya.