

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan refleksi atau bagian dari kinerja organisasi publik. Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai salah satu instrumen yang digunakan dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi yang terdiri dari berbagai komponen dan merupakan suatu kesatuan yang sistematis dan berkesinambungan.

Akuntabilitas kinerja merupakan wujud bagian dari penyelenggaraan program tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa atau dikenal dengan istilah *good governance*. Dewasa ini, *good governance* digunakan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja pegawai dan organisasi pemerintah, yang lebih menekankan pada aspek transparansi, akuntabel, serta kesejahteraan masyarakat dan pelayanan publik yang ekonomis, efektif, dan efisien. Seperti yang disampaikan oleh Hadori Yunus (2000:1) yang berpendapat bahwa unsur-unsur *good governance* adalah tuntutan keterbukaan (*transparency*), peningkatan efisiensi di segala bidang (*efficiency*), tanggung jawab yang lebih jelas (*responsibility*) dan kewajaran (*fairness*). Hal ini muncul sebagai akibat dari perkembangan proses demokratisasi di berbagai bidang serta kemajuan profesionalisme untuk mewujudkan akuntabilitas kinerja pemerintahan yang baik.

Pegawai pemerintah berperan sebagai penggerak utama atas kelancaran kegiatan organisasi pemerintah. Pemerintah pusat maupun daerah, perlu mengelola pegawai secara optimal agar tercipta kinerja yang baik. Kinerja pegawai yang baik diukur berdasarkan hasil yang diperoleh dari suatu aktivitas yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Kinerja pegawai yang baik akan membuat kinerja suatu organisasi pemerintah menjadi semakin baik dan akuntabel.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan kebijakan dan terapan arahan-arahan dari seorang pemimpin yang handal dan memiliki motivasi tinggi serta terarah. Pemimpin dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi produktivitas pegawai. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pegawainya, bagaimana mereka memberi penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pegawainya, sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya (Wibowo, 2012).

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin akan selalu dihadapkan pada berbagai macam persoalan dalam melaksanakan kegiatan organisasinya, oleh karena itu seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik dalam membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan secara fleksibel agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi.

Keberhasilan pemimpin dalam mewujudkan kinerja yang efektif tergantung dari gaya kepemimpinannya. Prestasi kerja yang efektif hanya dapat dicapai dengan

mencocokkan pemimpin dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan pegawainya. Kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada jumlah faktor tertentu, tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi atau keadaan. Situasi atau keadaan yang mempengaruhi kepemimpinan misalnya keadaan pengikut, tugas kelompok, norma organisasi dan lingkungan kerja. Oleh karena itu faktor kepemimpinan sangat mempengaruhi terciptanya motivasi pegawai dan lingkungan kerja.

Motivasi pegawai sebagai salah satu faktor pendukung dalam pencapaian pelaksanaan program kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan dorongan yang diberikan oleh seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini pegawai dalam mengambil tindakan-tindakan tertentu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan pegawai agar bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki.

Motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan manusiawi, dan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang hingga seorang pemimpin harus dapat menata motivasi bawahannya agar mendapatkan hasil yang maksimal. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung pada cara pemimpin menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahannya.

Kepemimpinan seorang juga mempengaruhi lingkungan suatu organisasi. lingkungan kerja merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya yang dapat mempengaruhi pegawai sehingga bersedia bekerja

dengan rela tanpa dipaksa (Kusmaningtyas, 2013). Organisasi harus mempertimbangkan lingkungan kerja dan motivasi pegawai karena dengan baiknya lingkungan dalam organisasi dan terpenuhinya motivasi pegawai, maka dapat meningkatkan efektivitas pegawai dalam organisasi.

Lingkungan kerja juga merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam membantu kinerja pegawai, lingkungan kerja dapat menciptakan suatu tingkat motivasi bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi.

Sebuah organisasi dikatakan berhasil apabila memiliki ciri utama yang membedakannya dengan organisasi lain yang lebih kompetitif, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif, motivasi pegawai serta lingkungan kerja yang mendukung untuk mencapai tujuan organisasi.

Studi terhadap penelitian terdahulu menyoroti variabel kepemimpinan dalam arti gaya kepemimpinan transformasional (Utami, 2011), sedangkan penelitian ini akan melihat konsep kepemimpinan dalam arti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap penerapan *good governance* dengan motivasi pegawai sebagai variabel mediasi. Selain itu objek penelitian terhadap kinerja pegawai merupakan hal yang membedakan dengan penelitian terdahulu.

Fokus peneliti tulisan ini adalah pemerintahan yang baik atau *good governance* merupakan kondisi ideal yang ingin dicapai oleh pemerintah Indonesia termasuk Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian merupakan instansi pemerintah yang mempunyai tugas dan

wewenang dalam menyelenggarakan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian urusan Kementerian dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang perekonomian.

Hasil penilaian beberapa aspek yang berkaitan dengan kepegawaian Kantor Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian antara lain total pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian tahun 2017 sejumlah 464 orang. Rincian mengenai data tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

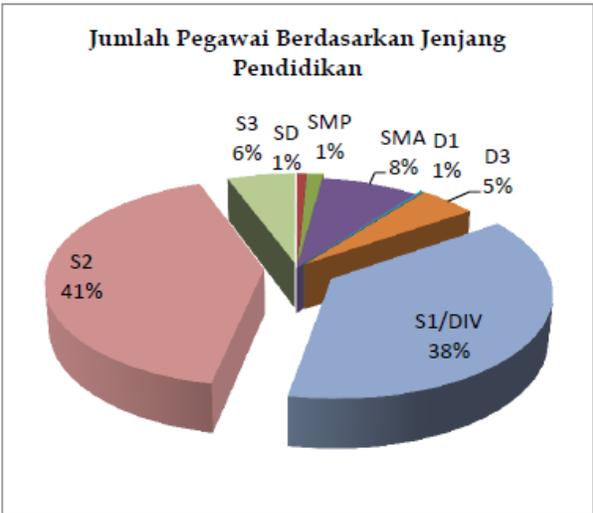
Tabel 1.1
Keterangan Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian
Tahun 2017

No	UNIT KERJA	Eselon I	Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Pelaksana	Fungsional	CPN S	Jumlah
1	Sekretariat	4	0	0	0	0	0	-	4
2	Biro Umum	0	1	4	8	55	2	10	80
3	Biro Perencanaan	0	1	3	5	10	0	2	23
4	Biro Hukum Persidangan dan Humas	0	1	4	7	8	0	3	21
5	Deputi I	1	5	11	10	14	0	6	47
6	Deputi II	1	5	11	13	13	0	7	50
7	Deputi III	1	5	10	7	17	1	6	47
8	Deputi IV	1	5	11	6	17	2	7	49
9	Deputi V	0	5	11	10	12	1	7	46
10	Deputi VI	1	5	10	12	12	1	7	48
11	Deputi VII	1	5	9	9	15	0	6	45
12	Inspektorat	0	1	0	1	1	4	2	9
	Total	10	39	84	88	174	11	63	469

Sumber: Kantor Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Tahun 2018

Berdasarkan dengan data yang tercantum pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa beberapa posisi jabatan yang tidak terisi, hal ini tentu menjadi kurang efektif dalam menjalankan roda pemerintahan yang pada akhirnya terjadi kekosongan jabatan dan

kemudian diisi oleh posisi jabatan yang menjadi Pelaksana Tugas (Plt). Pejabat yang menempati posisi Pelaksana Tugas (Plt) yang sebelumnya kosong atau sedang berhalangan hadir juga memiliki permasalahannya sendiri seperti penugasan yang tumpang tindih serta tidak memiliki wewenang dalam memutuskan atau mengambil tindakan yang bersifat strategis dan berdampak pada perubahan status hukum pada aspek kepegawaian. Fungsi Pelaksana Tugas (Plt) hanya bersifat untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas atasan langsung pejabat yang ditunjuk di lingkungannya dan bersifat tidak definitif pada jabatan tersebut.



Sumber: Kantor Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Tahun 2018
 Gambar 1.1 Persentase Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan Tahun 2017

Berdasarkan data pada gambar 1.1 menunjukkan bahwa seluruh pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian memiliki jenjang pendidikan yang beragam. Namun demikian masih terdapat pegawai negeri sipil dengan tingkat

pendidikan sekolah dasar, hal ini tentunya perlu dilakukan peningkatan kualitas kinerja pegawai melalui peningkatan jenjang pendidikan.

Tabel 1.2
Capaian Indikator Kinerja Tahun 2017

No.	Program	Indikator	Target	Capaian
1.	Sosialisasi penyampaian laporan kegiatan	Pengiriman laporan pelaksanaan kegiatan	100%	85%
2.	Disiplin Pegawai	Ketaatan/disiplin kerja pegawai	100%	83%
3.	Standar Kompetensi	Indikator Kinerja Utama (IKU)	100%	85%
4.	Penempatan pegawai sesuai dengan Pendidikan dan Kompetensi yang sesuai dengan Posisinya	Tempat tugas pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan	100%	70%
5.	Memberikan kesempatan Pegawai untuk mendapatkan tingkat pendidikan yang lebih baik agar hasil kerja dan karirnya dapat berkembang	Memberikan kesempatan mengikuti program pendidikan dan pelatihan	100%	80%
6.	Membuat pegawai mendapatkan tingkat pendidikan yang lebih baik untuk melaksanakan seluruh kegiatan	Tingkat penguasaan pekerjaan masing-masing aparatur	100%	65%
7.	Pimpinan	Keterisian posisi jabatan	100%	80%

Sumber: Kantor Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Tahun 2018

Berdasarkan dengan data yang tercantum tabel 1.2 menunjukkan bahwa program kegiatan item no 1,4,5, 6 dan 7 termasuk dalam klasifikasi kepemimpinan sedangkan lima program lainnya merupakan program kegiatan mengenai motivasi, secara keseluruhan dapat dilihat program kegiatan belum sesuai dengan target yang ingin dicapai. Salah satu capaian terbesar dalam program sosialisasi penyampaian laporan kegiatan yang targetnya tercapai sebesar 85 persen yang terselesaikan dari target 100 persen dokumen yang telah ditetapkan. Hal ini tidak terlepas dari peran seorang pemimpin yang selalu melibatkan pegawai dalam diskusi dan pengambilan keputusan, sehingga sosialisasi penyampaian kegiatan ini berjalan dengan baik. Capaian paling rendah dalam program kegiatan yaitu pada program meningkatkan kompetensi aparatur melalui jenjang pendidikan maupun pelatihan yang hanya tercapai sebesar 65 persen. Ini berarti kurangnya perhatian seorang pemimpin untuk memberikan dan melaksanakan kegiatan pelatihan dan bimbingan kepada bawahannya.

Dari uraian tersebut menandakan indikasi masih rendahnya kinerja di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian tersebut. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Soekidjo (2009: 2), bahwa sebuah instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut. Terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan motivasi pegawai meningkat atau menurun. Faktor-faktor negatif yang menyebabkan motivasi pegawai menurun itu seperti banyaknya tekanan, hilangnya keinginan pegawai untuk berprestasi, keadaan di lingkungan kerja dan

tidak ada panutan atau acuan dalam pencapaian prestasi. Faktor lain yang dapat meningkatkan motivasi pegawai diantaranya dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi kerja yang dimiliki para pegawai dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan erat kaitannya dengan penciptaan lingkungan kerja yang kemudian berdampak pada kinerja dan motivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Namun demikian, berdasarkan wawancara yang telah dilakukan yaitu penjelasan terhadap tugas yang diberikan dari atasan atau pimpinan terkadang kurang jelas serta pemberian saran dan ide belum maksimal. Hal ini membuat pegawai menjadi bekerja dua kali bahkan bisa lebih dari itu, sampai tugasnya benar. Padahal seharusnya jika penjelasan dari awal sudah jelas maka pegawai akan lebih efektif dan efisien untuk menyelesaikan tugasnya. Dengan adanya penyampaian yang kurang jelas mencerminkan komunikasi yang kurang terjalin dengan baik.

Pimpinan yang tidak selalu ditempat juga menjadi salah satu penghambat dalam pengambilan suatu keputusan. Kemampuan kepemimpinan yang rendah serta kurangnya rasa tanggung jawab akan berdampak pada kinerja pegawai yang tidak efektif dan efisien serta kurangnya inisiatif pegawai dalam proses kerja dimana dalam proses kerja, pegawai harus selalu diberi instruksi. Faktor-faktor di atas tentunya menjadi bias terhadap akuntabilitas kinerja untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian khususnya. Oleh sebab itu, penulis menilai bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi penerapan *good governance* dengan dimediasi oleh motivasi pegawai di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, sehingga

penulis mengangkat dan membahas tesis dengan judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap *Good Governance* dengan Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Mediasi di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian”.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut maka perumusan permasalahan yang akan dikaji adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap penerapan *good governance* di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian?
2. Apakah lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap *Good Governance* di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pegawai di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi pegawai di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian?
5. Apakah motivasi pegawai berpengaruh terhadap *Good Governance* di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian?
6. Bagaimana pengaruh mediasi motivasi pegawai dengan gaya kepemimpinan terhadap *Good Governance* di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian?

7. Bagaimana pengaruh mediasi motivasi pegawai dengan lingkungan kerja terhadap *Good Governance* di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian?

1.3.Tujuan Penelitian

Sesuai permasalahan diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap penerapan *good governance*
2. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap *Good Governance*.
3. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh motivasi pegawai.
4. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja mempunyai pengaruh motivasi pegawai.
5. Untuk mengetahui apakah motivasi pegawai mempunyai pengaruh terhadap *Good Governance*.
6. Untuk mengetahui pengaruh mediasi motivasi pegawai dengan gaya kepemimpinan terhadap *Good Governance*.
7. Untuk mengetahui pengaruh mediasi motivasi pegawai dengan lingkungan kerja terhadap *Good Governance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan kepada berbagai pihak, seperti Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, mahasiswa selaku peneliti serta peneliti lain yang akan menjadikan masukan. Bagi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pencapaian tata kelola yang baik dan profesional. Pengambilan keputusan seorang pemimpin dibutuhkan keputusan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, sehingga Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian agar dapat meningkatkan pelayanannya terhadap masyarakat sebagaimana fungsi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian sebagai instansi pelayanan publik. Bagi pihak akademisi diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti yang ingin mengkaji permasalahan pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* secara lebih mendalam. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini dapat berguna sebagai sarana belajar untuk memahami permasalahan yang menjadi topik kajian.