BAB 2

KAJIAN TEORITIS

2.1. Deskripsi Teori

2.1.1. Kinerja Lembaga Audit Pemerintah

Kinerja adalah korelasi antara organisasi dan kultural (A.Dale,1999,p2). Dengan kata lain, kinerja sebuah organisasi atau lembaga tergantung pada kinerja karyawan melalui perbaikan suasana kerja. Sedangkan definisi organisasi adalah kelompok masyarakat yang terdiri dari dua atau lebih orang yang berfungsi mengatur untuk mencapai tujuan bersama secara terus menerus (Stephen,1989,p2). Fungsi organisasi terbagi atas perencanaan, pengaturan, memimpin, dan mengawasi. Sebuah organisasi dikatakan produktif jika mencapai tujuan dengan biaya yang rendah. Untuk itu diperlukan suasana organisasi yang sehat.

Suasana organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut, dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka. (A.Dale,1999,p4). Terdapat dua ukuran yaitu

1. Ukuran kualitatif yang meliputi tanggung jawab, keseragaman, semangat kelompok, penghargaan, standar, dan kejelasan organisasi

2. Ukuran kuantitatif yang meliputi suasana individual, suasana kelompok, dan suasana organisasi

Pemecahan-pemecahan yang diharapkan untuk masalah-masalah suasana organisasi yaitu tampak pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Suasana kerja

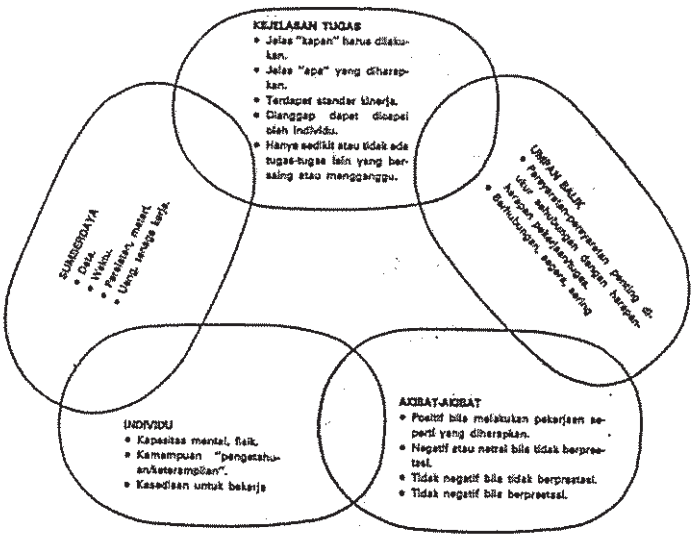
Gejala	Keseragaman tinggi	Tanggung jawab rendah	Kejelasan organisasi rendah	Standar rendah	Sedikit penghargaan	Semangat kelompok rendah
Rencana tindakan	Perluasan dan pemerkayaan jabatan		Manajemen melalui sasaran		Pendorong positif	Suasana percaya

Sumber : Kinerja (A.Dale, Elex Media Komputindo, 1999,p7).

Faktor-faktor tingkat kinerja karyawan adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan. Berbicara mengenai lingkungan, maka terdapat elemen-elemen kunci dalam lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas, antara lain : sifat pekerjaan itu sendiri, sumber daya yang ada pada individu, umpan balik yang diterima, dan akibat-akibat pelaksanaan pekerjaan tersebut. Hal itu dapat digambarkan dalam suatu model yaitu rantai kinerja.

Rantai kinerja merupakan suatu model yang bermanfaat sekali karena memuat sejumlah faktor yang sering dipandang sebagai fenomena terpisah dan menunjukkan hubungan serta selanjutnya beberapa strategi yang secara sistematis mendiagnosis dan memperbaiki masalah-masalah kinerja. Semua kinerja ditentukan oleh efektivitas keseimbangan antara pekerja individu dan lingkungan yang berada di dekatnya. Di samping itu, kinerja atau produktivitas manusia akan dapat diperbaiki dalam jangka panjang hanya

melalui perubahan yang hati-hati dan bijaksana dalam komponen-komponen rantai kinerja.



Gambar 2.1 rantai kinerja
Sumber : Kinerja (A.Dale, Elex Media Komputindo, 1999,p132).

Untuk mengenali penyebab-penyebab masalah kinerja, maka diperlukan suatu metode yang sistematis seperti diagnosis kinerja yang terdiri dari tingkat ketrampilan, tingkat upaya, dan kondisi-kondisi eksternal. (A.Dale,1999,p330). Jika salah satu tidak mendukung, maka kinerja akan terganggu. Inti diagnosis kinerja adalah menentukan yang mana dari ketiga faktor tersebut yang melahirkan masalah kinerja dan karenanya membutuhkan perhatian manajerial. Dengan mengelompokkan karyawan sebagai berketrampilan rendah atau tinggi, berupaya rendah atau tinggi, serta kondisi-kondisi eksternal yang mendukung atau tidak mendukung, maka karyawan dapat diklasifikasikan menjadi 8 jenis.

Tabel 2.2 Jenis-jenis pekerja

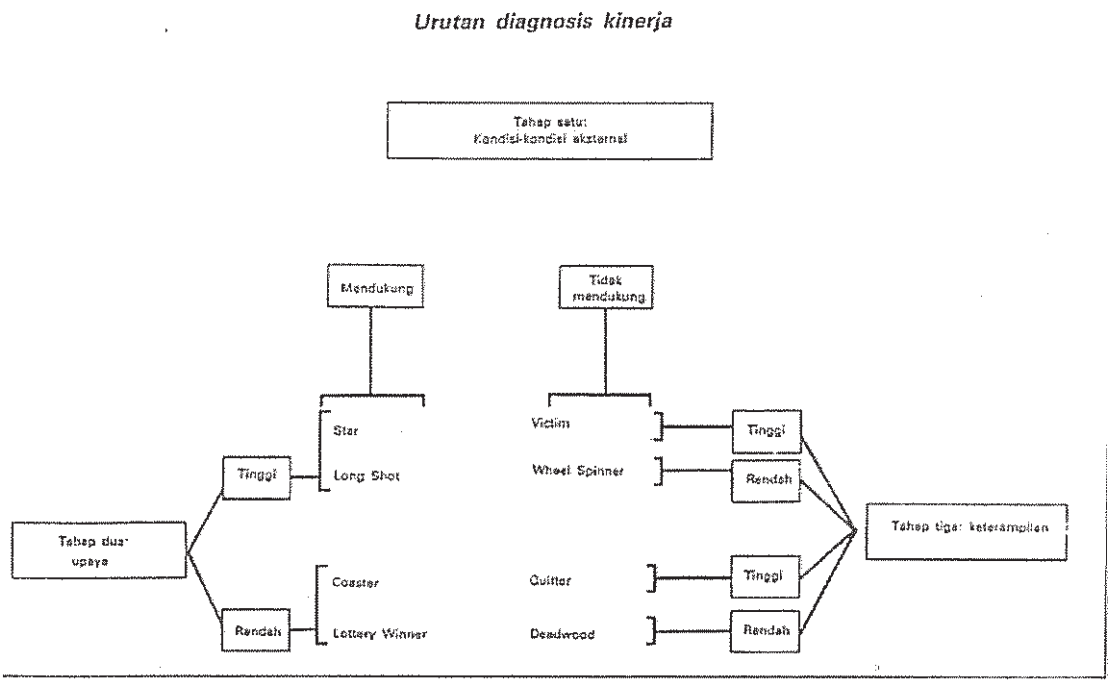
Jenis	Ketrampilan	Upaya	Kondisi Eksternal
Starts	Tinggi	Tinggi	Mendukung
Victims	Tinggi	Tinggi	Tidak mendukung
Coasters	Tinggi	Rendah	Mendukung
Quitters	Tinggi	Rendah	Tidak mendukung
Long Shorts	Rendah	Tinggi	Mendukung
Wheel Spinners	Rendah	Tinggi	Tidak mendukung
Lottery Winners	Rendah	Rendah	Mendukung
Deadwood	Rendah	Rendah	Tidak mendukung

Sumber : Kinerja (A.Dale, Elex Media Komputindo, 1999,p331)

Beberapa asumsi yang menghambat perbaikan kinerja (A.Dale,1999,p55) adalah :

- Perbaikan produktivitas yang paling signifikan berasal dari tindakan-tindakan yang diarahkan ke orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut
- Pelatihan, reorganisasi, penetapan suara, dan dorongan positif adalah intervensi perbaikan kinerja yang efektif
- Orang-orang memahami apa yang diharapkan dari mereka di tempat bekerja
- Sistem penghargaan organisasi mendukung kinerja produktif berkualitas tinggi
- Penilaian kinerja tahunan memberikan umpan balik yang dibutuhkan karyawan untuk memperbaiki atau mempertahankan kinerja.
- Tidak perlu memperhatikan bagian-bagian organisasi yang memenuhi atau melampaui sasaran-sasaran mereka.

- Unsur kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi yang sukar dipahami dan tak dapat diraba.

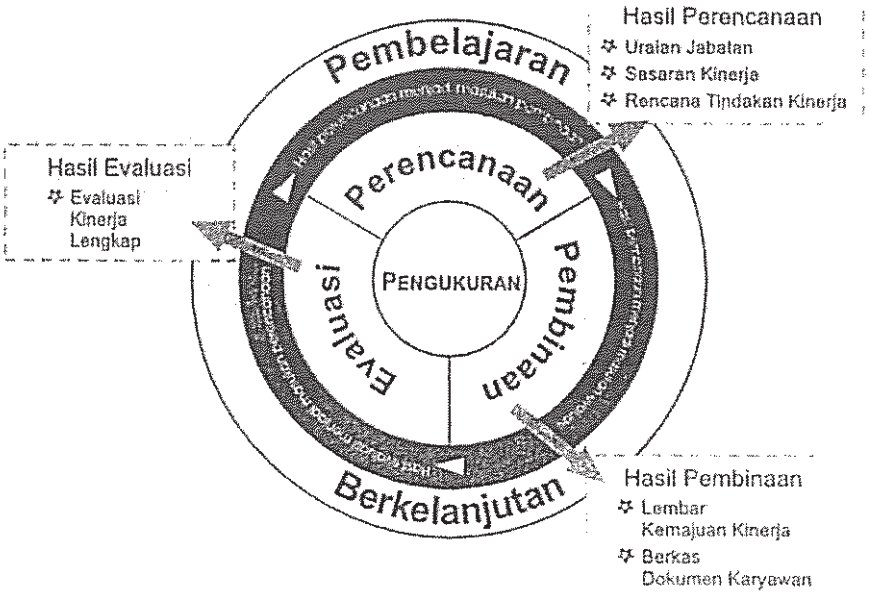


Gambar 2.2 Urutan Diagnosis Kinerja.
Sumber : Kinerja (A.Dale, Elex Media Komputindo, 1999,p338).

Menurut David (2001, p1) terdapat 3 model komponen yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu :

- Struktur organisasi meliputi hubungan antara pelaku dan kegiatan
- Urutan proses pekerjaan (*Work-process sequences*)
- Laporan proses pekerjaan (*Work-process exceptions*)

Keberhasilan komponen-komponen tersebut dapat dicapai melalui sebuah siklus manajemen kinerja yang mencakup fase perencanaan, pembinaan, dan evaluasi (Karen, 2000, p5).

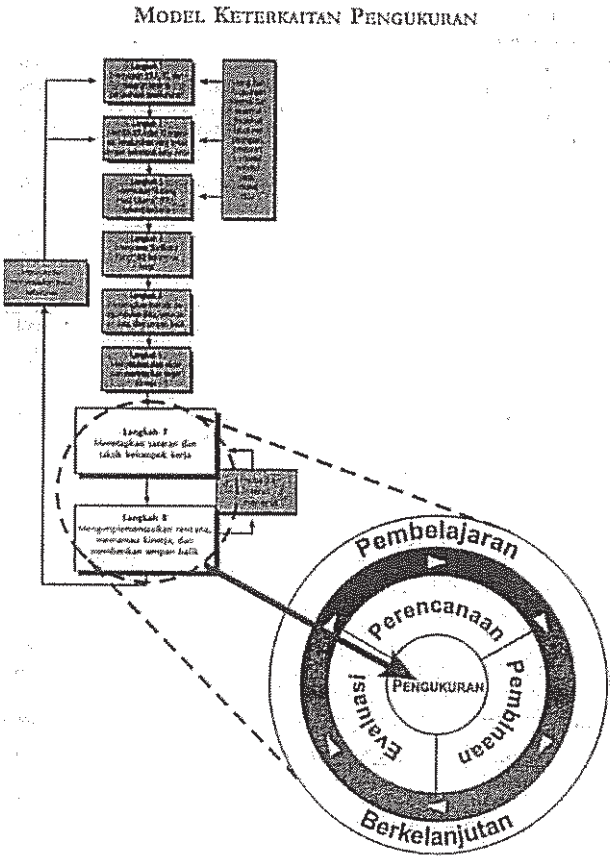


Gambar 2.3 Siklus manajemen kinerja
Sumber : Menyusun Rencana Kinerja Karyawan (Karen, PPM, 2000,p6).

Siklus manajemen kinerja adalah implementasi langkah terakhir dari model keterkaitan pengukuran (*Measure Linkage Model*). Model ini membahas penentuan bidang hasil utama dan indikator utama level korporat atau kelompok kerja. Bidang hasil utama adalah kategori kinerja pokok, yang harus dicapai suatu organisasi. Indikator utama adalah pengukuran spesifik yang akan membantu menentukanan seberapa baik kinerja karyawan dalam penentuan bidang hasil utama. Ukuran dan evaluasi kinerja karyawan menurut Karen (2000, p104) adalah :

- Keakuratan (misalnya persentase pekerjaan bebas kesalahan, keandalan data, tingkat keyakinan dan lain-lain)
- Keefektifan yang sesungguhnya / aktual (versus rencana)
- Otonomi (misalnya independensi)
- Ketersediaan
- Kejelasan / keringkasan
- Kesesuaian
- Konsistensi
- Biaya
- Kekinian (misalnya seberapa aktual informasi)
- Kepuasan pelanggan / hubungan klien
- Dimensi (misalnya verbal, tertulis, *on-line*, dan lain-lain)
- Kemudahan dirujuk
- Kepuasan karyawan
- Kelancaran
- Format
- Frekuensi
- Fungsionalitas
- Harga
- Kualitas
- Kuantitas
- Responsivitas

- Lingkup
- Kecermatan / ketuntasan
- Waktu (misalnya waktu tenggat, waktu respon, waktu berhenti, waktu siklus, dan lain-lain)
- Hasil (misalnya laba, pengembalian atas investasi, dan lain-lain.



Gambar 2.4 Model Keterkaitan Pengukuran
Sumber : Menyusun Rencana Kinerja Karyawan (Karen, PPM, 2000,p8).

Dalam halaman sebelumnya telah dijelaskan secara singkat pengertian kinerja karyawan dan organasasi secara umum. Menurut Kandiawan (1998,

p3), kinerja lembaga audit pemerintah dalam hal ini BPK adalah BPK yang PEEM. Adapun pengertiannya sebagai berikut :

- BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) ialah Lembaga Tinggi Negara yang dibentuk berdasarkan Undang-undang No. 5 Th. 1973, sebagai pelaksanaan pasal 23 ayat (5) UUD 1945.
- Profesional, berarti suatu kemampuan yang dilandasi oleh tingkat pengetahuan yang tinggi dan latihan yang khusus, daya pemikiran yang kreatif dalam melaksanakan tugas-tugas yang sesuai dengan bidang keahlian dan profesinya. Profesional Auditor adalah auditor yang dapat berbentuk lembaga atau individual yang mampu melakukan kegiatan audit sesuai dengan standar audit yang ditetapkan.
- Efektif, berarti pencapaian sasaran yang dipilih, setelah mempertimbangkan alternatif yang bersangkutan. Hal yang demikian berarti pula dapat membawa hasil atau berhasil guna atas usaha atau suatu tindakan.
- Efisien, berarti pencapaian sasaran tertentu dengan mengorbankan biaya terendah atau yang berupa berbagai unsur biaya. Dalam pengertian ini tercakup di dalamnya tentang ketepatan cara (usaha kerja) dalam menjalankan sesuatu (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya) dan atau kemampuan menjalankan tugas dengan tertib, tepat, dan benar. Secara umum efisiensi dikaitkan dengan hal penghematan. Karena *output* dari suatu unit pemerintahan sulit dikuantifikasikan, maka