

MODUL

Fungsi Pelaporan dan Evaluasi, Kinerja Keuangan, Kinerja Organisasi

Isnaini Muallidin, S.IP., MPA

PENDAHULUAN

Evaluasi dan pelaporan merupakan fungsi yang sangat penting dalam siklus manajemen. Organisasi yang profesional selalu melakukan evaluasi atas apa yang sudah, sedang dan akan dilakukan dalam membawa misi organisasi. Namun, dalam pelaksanaannya fungsi evaluasi dan pelaporan ini cukup kompleks dalam praktiknya, karena setiap pejabat atau manajer publik harus menggunakan strategi yang tepat untuk melakukan evaluasi dan pelaporan ini agar mendapat kepercayaan dari *stakeholder*.

Begitu juga dengan kinerja keuangan dan kinerja organisasi menjadi salah satu kata kunci untuk meningkatkan kualitas organisasi yang berorientasi pada luaran dan hasil dengan kinerja yang baik. Sehingga Organisasi yang mempunyai kinerja yang baik (*high performance*) dapat leading dan eksis dalam menghadapi perubahan paradigma yang berorientasi pada meningkatkan kualitas yang berbasis kinerja.

Modul ini akan membahas mengenai fungsi pelaporan dan evaluasi, kinerja keuangan, dan kinerja organisasi secara komprehensif sehingga Anda dapat menjelaskan mengenai tipe-tipe evaluasi dan pelaporan serta kinerja keuangan dan organisasi. Setelah mempelajari modul ini Anda akan dapatkan:

1. Fungsi Pelaporan
2. Fungsi Evaluasi
3. Siklus Manajemen dan Prinsip PDCA

4. Definisi Kinerja Keuangan
5. Kemandirian Keuangan
6. Efektivitas Keuangan
7. Efisiensi Keuangan
8. Aktivitas keuangan
9. Pengertian Kinerja Organisasi
10. Efektivitas Kinerja Organisasi
11. Responsivitas Kinerja organisasi
12. Efisiensi Kinerja Organisasi
13. Partisipasi Kinerja Organisasi
14. Keadilan Kinerja Organisasi

BAB 1

Fungsi Pelaporan dan Evaluasi

A. FUNGSI PELAPORAN

Pelaporan adalah suatu bentuk penyampaian berita, keterangan, pemberitahuan ataupun pertanggungjawaban, baik secara lisan maupun secara tertulis dari bawahan kepada atasan sesuai dengan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang ada diantara mereka. Fungsi laporan diantaranya adalah sebagai berikut; *Pertama*, sebagai pertanggungjawaban bagi orang yang diberi tugas. *Kedua*, sebagai landasan pimpinan dalam mengambil kebijakan/keputusan. *Ketiga*, sebagai alat untuk melakukan pengawasan dokumen sebagai bahan studi dan pengalaman bagi orang lain (Puspitasari, 2011)

Menurut Puspitasri (2011) bahwa dasar–dasar membuat laporan adalah: *Pertama, clear*. Kejelasan suatu laporan diperlukan baik kejelasan dalam pemakaian bahasa, istilah, maupun kata-kata harus yang mudah dicerna, dipahami dan dimengerti bagi si pembaca. *Kedua*, mengenai sasaran permasalahannya. Caranya dengan jalan menghindarkan pemakaian kata-kata yang membingungkan atau tidak muluk-muluk, demikian juga hal dalam penyusunan kata-kata maupun kalimat harus jelasm singkat jangan sampai melantur kemana-mana dan bertele-tele yang membuat si pembaca laporan semakin bingung dan tidak mengerti. *Ketiga, lengkap (complete)*. Kelengkapan tersebut menyangkut permasalahan yang dibahas harus sudah terselesaikan semua sehingga tidak menimbulkan tanda tanya dan pembahasan urutan permasalahan harus sesuai dengan prioritas penting tidaknya permasalahan diselesaikan. *Keempat, tepat waktu dan cermat*. Tepat waktu sangat diperlukan dalam penyampaian laporan kepada pihak-pihak yang membutuhkan karena pihak yang membutuhkan laporan untuk menghadapi masalah-masalah yang bersifat mendadak membutuhkan pembuatan laporan yang bisa diusahakan secepat-cepatnya dibuat dan disampaikan. *Keenam, tetap (consistent)*. Laporan yang didukung data-data yang bersifat tetap dalam arti

selalu akurat dan tidak berubah-ubah sesuai dengan perubahan waktu dan keadaan akan membuat suatu laporan lebih dapat dipercaya dan diterima. *Ketujuh*, *objective dan factual*. Pembuatan laporan harus berdasarkan fakta-fakta yang bisa dibuktikan kebenarannya maupun dibuat secara obyektif. *Kedelapan*, harus ada proses timbal balik. Laporan yang baik harus bisa dipahami dan dimengerti sehingga menimbulkan gairah dan minat si pembaca. Jika si pembaca memberikan respon berarti menunjukkan adanya proses timbal balik yang bisa memanfaatkan secara pemberi laporan maupun si pembaca laporan

Untuk membuat laporan format laporan harus dapat mengakomodasi informasi penting. Laporan yang disajikan untuk manajer, pekerja yang lain, dan masyarakat seharusnya berisi perbandingan antara program dan kinerja yang dihasilkan. tabel-tabel yang ada dalam laporan biasanya dibangun berdasarkan kebutuhan program dan didukung data hipotesis. Jadi, laporan kinerja dapat digunakan untuk pelaporan internal maupun eksternal. Menyatukan temuan dan data dalam satu halaman dapat memperjelas proses analisis dan tabulasi data. Presentasi berbentuk grafik juga dapat lebih bermakna, khususnya untuk konsumsi eksternal. Model grafiknya dapat mencakup (1) grafik garis, yaitu presentasi dari indikator hasil individual, khususnya penunjukkan tren-nilai indikator berdasarkan waktu seperti tiap triwulan, (2) grafik batang, yang merupakan cara terbaik dalam menunjukkan perbandingan, dan (3) peta, yang merupakan cara dramatis untuk menampilkan data geografis.

Untuk sektor publik, pelaporan memegang peranan penting untuk menjaga akuntabilitas dalam bentuk pelaporan kinerja. Pelaporan kinerja merupakan refleksi kewajiban untuk mempresentasikan dan melaporkan kinerja semua aktivitas dan sumber daya yang perlu dipertanggungjawabkan. Pelaporan ini merupakan wujud dari proses akuntabilitas. Entitas yang mempunyai kewajiban membuat Pelaporan Kinerja Organisasi Sektor Publik dapat diidentifikasi sebagai berikut: pemerintah pusat, pemerintah daerah, unit kerja pemerintahan, dan unit pelaksana teknis. Pelaporan tersebut diserahkan ke masyarakat secara umum dan Dewan Perwakilan Rakyat, sehingga masyarakat dan anggota DPR (*user*) bias

menerima informasi yang lengkap dan tajam tentang kinerja program pemerintah serta unitnya (Rika Saputri dkk, 2011)

Fungsi Pelaporan Kinerja unit kerja organisasi sektor publik menghadapi beberapa persaingan peningkatan hasil dan penyediaan pelayanan yang lebih efektif dan efisien. *Pertama*, kekurangan kompetensi yang sebenarnya. *Kedua*, sulit mengukur, mengkomunikasikan, dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan program pelayanan publik. *Ketiga*, organisasi sektor publik membatasi substansi pelayanan untuk mencapai hasil yang lebih optimum.

Setiap instansi pemerintah dibentuk untuk mengemban suatu tugas dan tanggungjawab tertentu dengan diberikan kewenangan atau mandat untuk melaksanakan tugas itu. Untuk melaksanakan mandat dari masyarakat umum ini perlu adanya akuntabilitas yang baik. Akuntabilitas yang baik, memadai, tertib, dan teratur, sudah menjadi tuntutan masyarakat kepada pemerintah. Oleh karena itu, setiap instansi pemerintah juga diharapkan membantu pimpinan tertinggi pemerintah untuk dapat mempertanggungjawabkan mandat/kewenangannya kepada masyarakat/publik melalui lembaga perwakilan.

Instansi pemerintah harus mempertanggungjawabkan dan menjelaskan keberhasilan/kegagalan tingkat kinerja yang dicapainya. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) merupakan media utama yang menuangkan kinerja instansi pemerintah. Pelaporan kinerja ini mengkomunikasikan capaian kinerja organisasi dalam suatu tahun anggaran yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Tujuan dari disusunnya LAKIP adalah untuk mewujudkan akuntabilitas seseorang atau pimpinan kolektif lembaga/instansi kepada pihak-pihak yang memberi mandat/amanah. Oleh karena itu, pelaporan AKIP merupakan perwujudan salah satu kewajiban untuk menjawab tentang apa yang sudah diamanahkan kepada setiap manajer/pejabat publik. Prinsip penyusunan LAKIP pada umumnya mengikuti prinsip penyusunan laporan yang lazim menjadi syarat dapat disusunnya laporan yang baik, yaitu laporan harus disusun secara jujur, objektif, dan transparan. Di samping itu, masih ada beberapa prinsip lain yang perlu dicermati dan sangat penting yaitu (LAN, 2003; hal 23 - 26):

1. Prinsip lingkup pertanggungjawaban. Hal-hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dan memuat baik kegagalan maupun keberhasilan. Pihak yang melaporkan harus dapat menuangkan secara jelas lingkup pertanggungjawaban, baik hal-hal yang dapat dikendalikan (*controllable*) maupun yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) kepada pihak pengguna laporan, sehingga memudahkan dalam memahami laporan tersebut.
2. Prinsip prioritas. Hal-hal yang dilaporkan adalah hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjut. Misalnya, hal-hal yang menonjol, baik keberhasilan maupun kegagalan, perbedaan atau penyimpangan antara realisasi dengan target/standar/rencana/anggaran.
3. Prinsip manfaat. Manfaat penyusunan laporan harus lebih besar daripada biayanya dan laporan tersebut bermanfaat bagi peningkatan pencapaian kinerja instansi.

Beberapa ciri laporan yang baik seperti relevan, tepat waktu, dapat dipercaya/diandalkan, mudah dimengerti (jelas dan cermat), dalam bentuk yang menarik (tegas dan konsisten, tidak kontradiktif antar bagian), berdaya banding tinggi, berdaya uji (*verifiable*), lengkap, netral, padat, dan terstandardisasi perlu pula diperhatikan dalam penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Ruang lingkup pelaporan meliputi segala sesuatu yang berkaitan dengan tanggungjawab atas mandat yang diberikan, pendelegasian wewenang ataupun amanah kepada seorang pejabat publik berikut berbagai sumber daya yang digunakan untuk mencapai misinya. Pada intinya, lingkup pelaporan AKIP yang dituangkan dalam LAKIP adalah kinerja instansi pemerintah dalam arti keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran dan tujuan instansi pemerintah. LAKIP secara lebih lengkap meliputi pengungkapan mengenai mandat apa yang diemban instansi, perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja instansi, evaluasi kinerja, dan analisis akuntabilitas kinerja. Dalam rencana

strategis disajikan gambaran singkat mengenai visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai, cara mencapai tujuan dan sasaran, serta kebijakan dan program. Sedangkan dalam rencana kinerja diungkapkan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran sesuai dengan program untuk tahun yang bersangkutan. Dalam pengungkapan akuntabilitas kinerja instansi, selain dipaparkan hasil pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan analisis akuntabilitas kinerja, juga diuraikan secara sistematis keberhasilan/kegagalan, hambatan/kendala, dan permasalahan yang dihadapi serta langkah-langkah antisipatif yang akan diambil oleh instansi. Selain itu, lingkup pelaporan AKIP juga meliputi akuntabilitas keuangan yang menyajikan alokasi dan realisasi anggaran bagi pelaksanaan tupoksi atau tugas-tugas lainnya, termasuk analisis mengenai capaian indikator kinerja instansi (LAN. 2003)

Mengingat luasnya cakupan dan lingkup yang dilaporkan, agar lebih bermanfaat, LAKIP hendaknya lebih banyak melaporkan penyajian data dan fakta secara analisis kinerja organisasi instansi. Untuk lebih memfokuskan pelaporan AKIP ini maka substansi yang dilaporkan hendaknya lebih ditekankan pada kinerja unit utama atau program-program utama dari organisasi. Dengan tidak mengurangi pentingnya unit-unit yang bersifat penunjang dan program-program penunjang maupun aktivitas penunjang, pelaporan kinerja unit utama dan program utama hendaknya mendapat perhatian yang lebih besar dari pimpinan instansi yang menyusun LAKIP.

Pelaporan AKIP ini di samping melaporkan aktivitas atau program yang *controllable* juga melaporkan program atau kegiatan yang tidak dapat dikendalikan sendiri oleh organisasi instansi (*uncontrollable*). Hal ini dianggap penting karena partisipasi instansi pemerintah dewasa ini terfragmentasi kepada bidang-bidang yang sangat luas yang tidak mungkin dikelola hanya oleh satu lembaga saja.

Oleh karena itu, LAKIP diharapkan dapat difungsikan sebagai salah satu sarana untuk perwujudan *good governance* di samping juga untuk perbaikan manajemen. Agar laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah lebih berguna untuk umpan balik bagi pihak-pihak yang berkepentingan, bentuk dan isi laporan

akuntabilitas kinerja perlu diseragamkan *outline*-nya, tanpa mengabaikan keunikan masing-masing unit organisasi instansi pemerintah. Penyeragaman ini paling tidak dapat mengurangi keberagaman yang cenderung menjauhkan pemenuhan prasyarat minimal akan informasi yang seharusnya dimuat dalam laporan ini. Penyeragaman juga dimaksudkan untuk pelaporan yang bersifat rutin, sehingga perbandingan-perbandingan dapat dilakukan secara memadai. Laporan akuntabilitas kinerja dapat dimasukkan pada kategori laporan rutin karena paling tidak disusun dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali.

Format standar laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah diharapkan dapat memudahkan pihak-pihak eksternal untuk mengakses dan mengevaluasi. Hal ini akan dapat memudahkan pihak internal untuk memberikan informasi-informasi yang setidaknya disepakati untuk mencapai tujuan pelaporan.

Berikut ini disajikan format LAKIP sebagaimana tertuang dalam Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

1. Ikhtisar Eksekutif

Pada bagian ini disajikan tujuan dan sasaran utama yang telah ditetapkan dalam rencana strategik serta sejauh mana instansi pemerintah mencapai tujuan dan sasaran utama tersebut, serta kendala-kendala yang dihadapi dalam pencapaian. Disebutkan pula langkah-langkah apa yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut dan langkah antisipatif untuk menanggulangi kendala yang mungkin akan terjadi pada tahun mendatang.

2. Pendahuluan

Pada bagian ini dijelaskan hal-hal umum tentang organisasi serta uraian singkat mandat apa yang dibebankan kepada instansi (gambaran umum tupoksi).

3. Rencana Strategik

Pada bab ini disajikan gambaran singkat mengenai: Rencana strategik dan Rencana Kinerja. Pada awal bab ini disajikan gambaran secara singkat sasaran yang ingin diraih organisasi pada tahun yang bersangkutan serta bagaimana kaitannya dengan capaian visi dan misi organisasi. Rencana

Stratejik adalah uraian singkat tentang rencana stratejik organisasi, mulai dari visi, misi, tujuan, sasaran serta kebijakan dan program instansi. Sedangkan rencana kinerja Disajikan rencana kinerja pada tahun yang bersangkutan, terutama menyangkut kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran sesuai dengan program pada tahun tersebut, dan indikator keberhasilan pencapaiannya.

4. Akuntabilitas Kinerja

Pada bagian ini disajikan uraian hasil pengukuran kinerja, evaluasi, dan analisis akuntabilitas kinerja, termasuk di dalamnya menguraikan secara sistematis keberhasilan/kegagalan, hambatan/kendala, dan permasalahan yang dihadapi serta langkah-langkah antisipatif yang akan diambil. Selain itu, dilaporkan pula akuntabilitas keuangan dengan cara menyajikan alokasi dan realisasi anggaran bagi pelaksanaan tupoksi atau tugas-tugas lainnya, termasuk analisis tentang capaian indikator kinerja efisiensi.

5. Penutup

Mengemukakan tinjauan secara umum tentang keberhasilan/kegagalan, permasalahan dan kendala utama yang berkaitan dengan kinerja instansi yang bersangkutan serta strategi pemecahan masalah yang akan dilaksanakan di tahun mendatang.

6. Lampiran-Lampiran

Setiap bentuk penjelasan lebih lanjut, perhitungan-perhitungan, gambar, dan aspek pendukung seperti SDM, sarana prasarana, metode, dan aspek lain dan data yang relevan, hendaknya tidak diuraikan dalam badan teks laporan, tetapi dimuat dalam lampiran. Keputusan-keputusan atau peraturan-peraturan dan undang-undang tertentu yang merupakan kebijakan yang ditetapkan dalam rangka pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran perlu dilampirkan. Jika jumlah lampiran cukup banyak, hendaknya dibuat daftar lampiran, daftar gambar, dan daftar tabel secukupnya.

LAKIP disampaikan melalui mekanisme pelaporan yang melibatkan pihak yang berwenang membuat dan menerima LAKIP, serta pengguna LAKIP. Pihak yang harus dan berwenang membuat LAKIP adalah kementerian, departemen,

lembaga pemerintah non departemen, kesekretariatan lembaga tinggi negara, Markas Besar TNI (meliputi Markas Besar TNI, Angkatan Darat, Angkatan Udara, dan Angkatan Laut), Kepolisian Republik Indonesia, kantor perwakilan pemerintah RI di luar negeri, Kejaksaan Agung, perangkat pemerintah provinsi, perangkat pemerintah kabupaten/kota, dan lembaga/badan lainnya yang dibiayai dari anggaran negara.

Adapun mekanisme penyusunan dan penyampaian LAKIP adalah sebagai berikut:

1. Setiap pemimpin departemen/LPND, pemerintah daerah, satuan kerja atau unit kerja di dalamnya wajib membuat laporan akuntabilitas kinerja secara berjenjang serta berkala untuk disampaikan kepada atasannya.
2. LAKIP tahunan dari tiap departemen/LPND, oleh masing-masing menteri/pimpinan LPND disampaikan kepada Presiden dan Wakil Presiden dengan tembusan kepada menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara (PAN) serta Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).
3. LAKIP tahunan dari setiap pemerintah provinsi disampaikan kepada Presiden/Wakil Presiden dengan tembusan kepada Menteri Dalam Negeri, Menteri yang bertanggungjawab di bidang pendayagunaan aparatur negara (PAN) dan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).
4. LAKIP tahunan pemerintah kabupaten/kota disampaikan kepada Presiden/Wakil Presiden dengan tembusan kepada Menteri Dalam Negeri, gubernur/kepala pemerintah provinsi dan kepala perwakilan BPKP.
5. Kepala BPKP melakukan evaluasi terhadap LAKIP dan melaporkan hasilnya kepada Presiden melalui menteri yang bertanggungjawab di bidang PAN dan salinannya kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN).
6. Kepala LAN melakukan kajian dan penilaian terhadap perkembangan pelaksanaan sistem akuntabilitas dan kinerjanya, serta melaporkannya kepada Presiden melalui Menteri Negara PAN.

B. FUNGSI EVALUASI

Evaluasi mempunyai kata dasar *value* satu kata terjemahan dalam bahasa Indonesia adalah nilai. Penilaian mempunyai kata dasar nilai, sama dengan evaluasi. Kata penilaian berasal dari kata kerja menilai, dan kata dasar nilai. Nilai inilah ukuran baik buruk. Dalam kaitan ini, pengertian baik dalam kaitan dengan benar, betul, bagus, berhasil, sopan, memuaskan, memenuhi syarat, berguna, manfaat, kemajuan, menyenangkan, dan kata-kata lain yang bermakna baik. Sedang pengertian buruk dinyatakan dengan kurang, merugikan, membosankan, memuakkan, tidak memenuhi syarat, dan kata-kata lain yang bermakna buruk (Maryam, 2011).

Menurut Unesco (2007), evaluasi adalah penilaian sistematis dan objektif dari suatu kegiatan, proyek, program, strategi, kebijakan, topik, tema, sektor wilayah, operasional atau lembaga. Sebagai bagian penting dari kebijakan proses pengembangan, evaluasi memberikan penilaian tepat waktu relevansi, efisiensi, efektivitas, dampak dan keberlanjutan intervensi. Evaluasi pada dasarnya adalah tentang – kita melakukan hal yang benar, apakah kita melakukannya dengan benar dan apakah ada cara lebih baik untuk mencapai hasil, maka evaluasi harus memperhatikan beberapa hal terkait dengan:

1. Memberikan penilaian yang berhasil dan mengapa, sorot hasil yang diinginkan dan tidak diinginkan, dan memberikan pelajaran strategis untuk memandu para pengambil keputusan dan menginformasikan para pemangku kepentingan;
2. Memberikan informasi berbasis bukti yang kredibel, dapat diandalkan dan berguna, memungkinkan tepat waktu penggabungan temuan, rekomendasi dan pelajaran;
3. Memberi makan ke manajemen dan proses pengambilan keputusan sebagai komponen kunci untuk mengelola untuk hasil;
4. Menginformasikan siklus perencanaan, pemrograman, penganggaran, pelaksanaan dan pelaporan;

5. Meningkatkan relevansi kelembagaan dan pencapaian hasil, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, memberikan kepuasan klien dan memaksimalkan dampak dari kegiatan, dan
6. Melibatkan proses yang ketat, sistematis dan objektif dalam analisis, desain dan interpretasi informasi untuk menjawab pertanyaan spesifik, berdasarkan kriteria yang disepakati dan *benchmark* antara mitra-mitra utama dan *stakeholder*.

Juni Pranoto dan Sutrisno (dalam Maryam, 2011) berpendapat bahwa evaluasi adalah suatu rentetan kegiatan yang dilakukan secara teratur dan sistematis, dengan menerapkan prosedur ilmiah, dimulai dengan penentuan tujuan, perencanaan, pengembangan instrumen, pengumpulan data/ informasi yang valid (benar) dan reliabel (teruji), penganalisaan data dan menafsirkannya dengan tujuan untuk menentukan nilai sesuatu dengan membandingkan dengan standar penilaian yang sudah disepakati, untuk membuat keputusan tentang program pendidikan dan pelatihan.

Pada umumnya ada dua jenis tipe evaluasi yaitu; evaluasi formatif dan sumatif. Evaluasi formatif dimulai selama proyek pengembangan dan berlanjut sepanjang kehidupan proyek. Tujuannya adalah untuk menilai kegiatan proyek yang sedang berlangsung dan memberikan informasi untuk memantau dan memberikan masukan untuk meningkatkan kualitas proyek. Evaluasi formatif memiliki dua komponen, yaitu: evaluasi pelaksanaan (implementasi) dan kemajuan evaluasi (*progress*). Tujuan evaluasi implementasi adalah untuk menilai apakah proyek sedang dilakukan seperti yang direncanakan. Jenis evaluasi ini kadang disebut "evaluasi proses," mungkin terjadi sekali atau beberapa kali selama kehidupan program. Prinsip yang mendasari adalah bahwa sebelum Anda dapat mengevaluasi hasil atau dampak dari sebuah program, Harus dipastikan program dan komponennya benar-benar operasi dan, jika mereka, adalah operasi sesuai dengan mengusulkan rencana atau deskripsi.

Kadang-kadang istilah "implementasi evaluasi" dan "pemantauan evaluasi" bingung. Mereka tidak sama. Implementasi evaluasi merupakan pemeriksaan awal oleh staf proyek, atau evaluator, untuk melihat apakah semua elemen penting

berada di tempat dan operasi. Monitoring pemeriksaan eksternal. Monitor biasanya berasal dari dana lembaga dan bertanggungjawab untuk menentukan kemajuan dan kepatuhan pada kontrak atau hibah untuk proyek tersebut. Meskipun keduanya berbeda, evaluasi pelaksanaan, jika efektif, dapat memfasilitasi proyek pelaksanaan dan memastikan bahwa tidak ada kejutan yang tidak disukai selama pemantauan.

Tujuan dari evaluasi kemajuan (*progress*) adalah untuk menilai kemajuan dalam memenuhi tujuan dari program dan proyek. Ini melibatkan pengumpulan informasi untuk mengetahui apakah tolok ukur kemajuan telah terpenuhi dan menunjukkan perkembangan yang baik. Evaluasi Kemajuan mengumpulkan informasi untuk menentukan apa dampak dari kegiatan dan strategi untuk berbagai tahap intervensi. Dengan mengukur kemajuan, staf program dapat menghilangkan risiko menunggu sampai peserta telah mengalami seluruh program untuk menilai kemungkinan hasil.

Sedangkan evaluasi sumatif mengumpulkan informasi tentang hasil dan terkait proses, strategi, dan kegiatan yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini sama dengan penilaian kelayakan. Biasanya jenis evaluasi ini adalah dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Pada kebanyakan situasi, khususnya situasi berisiko tinggi atau situasi yang politis, penting untuk memiliki evaluator eksternal yang dilihat sebagai obyektif dan tidak bias. Jika hal ini tidak mungkin, lebih baik untuk memiliki internal evaluasi daripada tidak sama sekali. Salah satu kompromi antara eksternal dan model internal adalah untuk melakukan evaluasi internal dan kemudian menyewa luar agen untuk kedua desain review dan menilai validitas temuan dan kesimpulan.

Ketika melakukan evaluasi sumatif, penting untuk mempertimbangkan tak terduga hasilnya. Ini adalah temuan yang muncul selama pengumpulan data atau analisis data yang tidak pernah diantisipasi ketika studi pertama kali dirancang. Evaluasi sumatif memeriksa dampak dalam rangka untuk membuat keputusan tentang efektivitas keseluruhan. Evaluasi sumatif biasanya dilakukan pada akhir siklus hidup empat tahun program ketika hasil menengah dan jangka panjang mulai direalisasikan. Mereka melakukan fungsi akuntabilitas, serta menjadi

Dalam hal evaluasi terhadap LAKIP (LAN, 2003; 15-22), tujuan pelaksanaan evaluasinya adalah:

1. Untuk memberikan analisis kritis dan penilaian terhadap implementasi sistem AKIP.
2. Untuk memberikan saran perbaikan terhadap implementasi sistem AKIP.
Memberikan saran ataupun rekomendasi yang penting guna peningkatan kinerja organisasi instansi dan peningkatan akuntabilitasnya.

Evaluasi terhadap kebijakan/program ataupun kegiatan pemerintah tidaklah selalu mudah dan murah. Kemudahan dan harga yang dibayar inilah yang menjadi pertimbangan utama dalam menentukan ruang lingkup evaluasi terhadap suatu permasalahan. Pendekatan ini lebih cenderung pada teknis ekonomis belaka, meskipun manajemen yang pragmatis tentu tidak bisa mengabaikannya.

Tujuan evaluasi sangat tergantung dari kebijakan pimpinan instansi yang diberi wewenang untuk melakukan evaluasi dengan mempertimbangkan berbagai kendala yang ada. Evaluasi yang dilakukan oleh pihak luar harus secara eksplisit menyatakan tujuan evaluasi tersebut secara jelas, sehingga dapat didesain suatu evaluasi yang secara pragmatis dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

Ruang lingkup evaluasi LAKIP meliputi hal-hal yang terkait dengan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran organisasi instansi. Oleh karenanya, informasi yang dievaluasi mungkin saja termasuk informasi yang tidak termuat dalam LAKIP, tapi masih ada hubungannya dengan LAKIP. Informasi kinerja yang dipertanggungjawabkan dalam LAKIP bukanlah satu-satunya yang digunakan dalam menentukan nilai dalam evaluasi itu, akan tetapi juga termasuk berbagai hal (*knowledge*) yang dapat dihimpun guna mem-benchmark dan mengukur ataupun mencari indikator keberhasilan ataupun keunggulan organisasi instansi. Jadi bahan yang ada dalam LAKIP sesungguhnya merupakan bahan pemicu kegiatan pengumpulan data (*data gathering*) dan analisis data agar evaluasi dapat dilakukan secara obyektif dan memadai.

Pada dasarnya evaluasi LAKIP dapat dilakukan dengan memfokuskan pada lingkup sebagai berikut :

1. Penelaahan terhadap Perencanaan Strategik dan Sistem Pengukuran

Kinerja; termasuk didalamnya perencanaan kinerja.

2. Penelaahan terhadap penyajian dan pengungkapan informasi kinerja dalam LAKIP.
3. Evaluasi terhadap Program-program dan kegiatan-kegiatan;
4. Evaluasi terhadap Kebijakan instansi pemerintah yang bersangkutan.

Lebih lanjut evaluasi LAKIP bermanfaat dalam mengarahkan instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerja dan mencapai visi dan misi instansi pemerintah. Dalam kaitan dengan evaluasi terhadap aktivitas instansi pemerintah, fokus kegiatan evaluasi diarahkan pada :

1. *Process/implementation evaluation* (evaluasi atas proses/implementasi). Bentuk evaluasi ini diarahkan pada ketaatan pelaksanaan kegiatan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, waktu implementasi, kepuasan para stakeholders terhadap pelayanan yang diberikan, dan kesesuaian dengan pemenuhan terhadap standar profesi dan interaksi.
2. *Output evaluation* (evaluasi atas keluaran). Evaluasi terhadap hasil-hasil yang telah dicapai oleh instansi pemerintah diarahkan untuk melihat apakah *output* yang dihasilkan telah memenuhi kriteria minimum yang ditetapkan dalam perencanaan.

C. SIKLUS MANAJEMEN DAN PRINSIP PDCA

Pada dasarnya konsep PDCA merupakan konsep yang mendukung TQM karena PDCA adalah sistem untuk perbaikan secara selangkah demi selangkah untuk membuat hasil yang lebih baik dari pekerjaan dalam siklus perbaikan yang relatif sangat singkat. Namun konsep PDCA masih perlu dimodifikasi sesuai dengan perkembangan jaman. Selain itu, PDCA tidak dapat diterapkan pada proses yang memiliki waktu siklus lebih lama dibandingkan dengan perubahan lingkungan. Modifikasi PDCA ini dinamakan CAPDo (Check, Act, Plan, Do) yang *me-review* secara teratur *progress* terhadap tujuan dan mengambil tindakan koreksi agar suatu *project* kembali pada jalur sebenarnya. Untuk itu sesering mungkin dilaporkan kemajuan kegiatan perbaikan apakah masih sesuai dengan

tujuan semula. Dengan demikian komunikasi antarbagian yang terlibat dalam siklus PDCA lebih terjamin dan dapat dipertanggungjawabkan (Tjitro dan Firdaus, 2000)

Menurut Tri Purwanto (2012) siklus PDCA adalah metoda sistematis untuk perbaikan proses terus-menerus didasarkan pada prinsip bahwa anda perlu mengerti situasi atau proses sebelum dapat memperbaikinya. Anggota tim harus dilatih untuk mengapresiasi pentingnya fase perencanaan dan pemeriksaan dalam siklus tersebut; secara total, siklus PDCA adalah perubahan penting dalam pemikiran organisasional yang menekankan aksi berbasis data. Siklus Deming adalah Serangkaian kegiatan (Plan, Do, Check, Act) yang dirancang untuk mendorong perbaikan terus menerus. Awalnya diterapkan di bidang manufaktur, memiliki penerapan yang luas dalam bisnis. Pertama kali dikembangkan oleh Walter Shewhart, itu lebih umum disebut siklus Deming di Jepang di mana ia dipopulerkan oleh Edwards Deming.

Siklus Deming adalah sebuah sistem perbaikan kualitas model kontinyu yang terdiri dari urutan logis dari empat langkah berulang untuk perbaikan terus menerus. Siklus PDCA juga dikenal sebagai Siklus Deming, atau sebagai Roda Deming atau sebagai *Spiral Continuous Improvement*. Ini berasal pada tahun 1920 yang dimotori oleh Mr Walter A. Shewhart yang memperkenalkan konsep siklus Shewart sebagai: Plan, Do, Study, dan Act dan Deming memodifikasi pemikiran Steward dengan konsep siklus Plan, Do, Check. Act (PDCA). Ada 8 langkah untuk melakukan operasional dalam menggunakan PDCA untuk memecahkan masalah, yaitu;

Plan :

1. Penentuan mengenai persoalan yang ada
2. Mencari sebab dari persoalan yang timbul
3. Meneliti sebab dari yang paling mungkin
4. Pemecahan masalah

Do

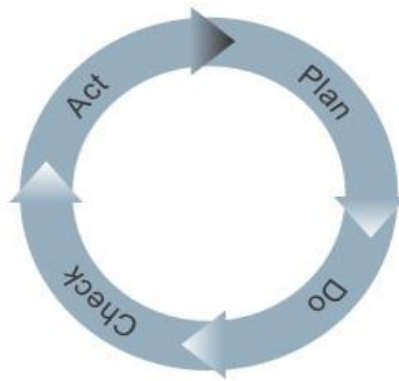
5. Menentukan jadwal pelaksanaan kegiatan atau program

Check

6. Hasil dari pelaksanaan kegiatan atau proyek dilakukan pemerinsaan untuk memperoleh hasil yang optimal.

Act

7. Standarisasi
8. Pecatatan masalah yang lain yang belum terselesaikan.



Gambar 2. Siklus PDCA

Siklus PDCA secara rinci akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Plan, mengidentifikasi pelanggan, kebutuhan konsumen, dan seberapa baik sistem anda menyediakan hasil yang memenuhi kebutuhan mereka. Membangun rencana perbaikan anda pada data dan pengukuran dimaksudkan untuk:
 - Mengerti gap antara harapan pelanggan dan apa yang kita kirimkan
 - Mengatur prioritas untuk menutup gap
 - Mengembangkan rencana aksi untuk menutup gap
2. Do, mengikuti rencana anda. Menghindari memasukkan perubahan pada tahap ini.
 - Mengimplementasikan perubahan
 - Mengumpulkan data untuk menentukan jika gap telah terisi
3. Check, mengamati dan mengukur efek perubahan yang anda masukkan, terutama pada skala pilot kecil untuk meminimalkan gangguan. Gunakan perangkat statistik jika mungkin untuk mengukur hasil untuk menentukan

apakah akan membuktikan atau tidak membuktikan hipotesa anda.

Mengamati efek perubahan atau menguji :

- Dengan menganalisa data dan
 - Mencari titik masalah (cari sumber masalah sebenarnya)
4. Action, mempelajari hasil. Merencanakan kembali sistem untuk merefleksikan pembelajaran
 - Merubah standar
 - Mengkomunikasikannya secara luas
 - Latih kembali hal-hal yang dirasa kurang
 5. Ulangi dari langkah 1 dengan akumulasi pengetahuan yang diperoleh. Lanjutkan siklus tersebut, dengan mengirimkan kualitas yang lebih besar dari proses yang lebih meningkat.

Implementasi PDCA ini dimaksudkan untuk tujuan kontrol kualitas dan mengusulkan peningkatan kualitas produk. PDCA memiliki paradigma melingkar yang saling melekat, ia menganggap bahwa segala sesuatu dimulai dengan Perencanaan. Rencana memiliki jangkauan makna yang terbatas. Menurut Shewart bahwa pengalaman dan kontrol kualitas harus direncanakan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan spesifikasi yang merupakan nasihat yang baik. Namun, Perencanaan tidak dimaksudkan untuk mencakup aspek-aspek seperti kreativitas, inovasi, penemuan atau Sistem Adaptif Kompleks. Dalam aspek ini terutama bila didasarkan pada imajinasi, seringkali tidak mungkin atau kontraproduktif untuk merencanakan. Oleh karena itu, PDCA tidak dapat diterapkan dalam situasi ini.

Bahkan Do dan Act memiliki arti yang hampir sama dalam bahasa Inggris. Kamus (Shorter Oxford) memberikan definisi yang relevan berikut: Do merupakan kata kerja yang mempunyai arti, yaitu: *Pertama*, melakukan atau melaksanakan (tindakan). *Kedua*, mencapai atau menyelesaikan (target khusus). *Ketiga*, tindakan atau kemajuan dalam cara tertentu. Keempat, bekerja pada (sesuatu) untuk membawanya dalam keadaan yang diperlukan. Sedangkan Act juga merupakan kata kerja yang mempunyai arti, yaitu: *Pertama*, mengambil tindakan; melakukan sesuatu. *Kedua*, berlaku atau memiliki efek tertentu. *Ketiga*,

berperilaku dengan cara tertentu. Act di PDCA dimaksudkan untuk ditafsirkan memiliki arti yang berbeda dengan Do. Dalam PDCA, 'Act' dimaksudkan untuk menerapkan tindakan untuk hasilnya untuk perbaikan yang diperlukan (melihat makna di atas), dalam Act kata lain berarti 'Improvement' (menerapkan PDCA itu sendiri)

Menurut Change Management Consultant (2012) ada beberapa perangkat dan keterbatasan dari siklus Deming, yaitu:

1. Model tidak berurusan dengan sisi manusia dari perubahan, resistance, dan motivasi
2. Gaya kepemimpinan ketika mengimplementasikan pendekatan strategis seringkali diabaikan.
3. Metode komunikasi antara manajemen dan operator tidak terjalin dan seringkali tidak dianggap penting
4. Siklus PDCA menyiratkan bahwa peningkatan menjadi bagian dari setiap pekerjaan orang meskipun orang mungkin tidak kompeten atau cukup terlatih untuk melakukannya.
5. Proses kerja yang sebenarnya itu sendiri mungkin tidak cukup baik dirancang untuk mampu keluaran tingkat dijanjikan kesesuaian dengan rencana, merugikan baik proses sebelum mendelegasikan kepada orang-orang individual untuk meningkatkan
6. Semua mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakan siklus PDCA memerlukan pengetahuan yang baik dan pengendalian proses dan inisiatif perbaikan untuk itu harus diterima dan agar bisa efektif
7. Siklus Deming PDCA dibatasi dalam ruang lingkup. itu berlaku juga proses individu lebih untuk perbaikan lebih daripada untuk perubahan organisasi yang lebih luas. tidak memperhitungkan di wajah proses, tujuan operasional dan strategis bisnis. itu dapat menjadi proses atau kegiatan bekerja dalam isolasi diri dari inisiatif yang lebih luas.

LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas, kerjakanlah latihan berikut:

- 1). Jelaskan fungsi dari pelaporan dan evaluasi ?
- 2). Sebutkan dan jelaskan tipe evaluasi
- 3). Apa perbedaan implementasi evaluasi dengan pemantauan evaluasi?
- 4). Jelaskan dari masing-masing tahapan proses dari siklus PDCA?
- 5). Jelaskan mengapa siklus PDCA mempunyai keterbatasan dalam implementasinya?

Petunjuk Jawaban Latihan

1. Fungsi laporan adalah; *Pertama*. Sebagai pertanggungjawaban bagi orang yang diberi tugas. *Kedua*, sebagai landasan pimpinan dalam mengambil kebijakan/keputusan. *Ketiga*, sebagai alat untuk melakukan pengawasan dokumen sebagai bahan studi dan pengalaman bagi orang lain. Sedangkan fungsi evaluasi antara lain: *Pertama*, untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran secara komprehensif yaitu dari aspek pengetahuan, ketrampilan dan perubahan sikap peserta pembelajaran. *Kedua*, sebagai umpan balik atau *feedback* bagi kegiatan selanjutnya. Umpan balik ini dapat ditujukan kepada pembuat kebijakan maupun pelaksana kebijakan. *Ketiga*, sebagai tolok ukur bagi pendidik sejauh mana keberhasilan proses pembelajaran yang telah dilakukan. *Keempat*, bagi peserta didik dijadikan alat untuk mengetahui seberapa banyak materi yang diterima dapat dikuasai. *Kelima*, bagi masyarakat dapat dijadikan informasi, dan ikut menilai sejauh mana kegiatan pembelajaran itu berhasil. *Keenam*, sebagai alat seleksi untuk mengamati peserta didik atau pembelajar mana yang punya kemampuan dan perhatian kurang, lebih atau sekedar mengikuti proses pembelajaran. *Ketujuh*, sebagai alat diagnostik; Jika alat evaluasinya bagus dapat untuk mengetahui kelemahan peserta pembelajaran.

2. Tipe evaluasi ada dua yaitu; Formatif dan sumatif. Evaluasi formatif dimulai selama proyek pengembangan dan berlanjut sepanjang kehidupan proyek. Tujuannya adalah untuk menilai kegiatan proyek yang sedang berlangsung dan memberikan informasi untuk memantau dan memberikan masukan untuk meningkatkan kualitas proyek. Sedangkan evaluasi sumatif memeriksa dampak dalam rangka untuk membuat keputusan tentang efektivitas keseluruhan. Evaluasi sumatif biasanya dilakukan pada akhir siklus hidup empat tahun program ketika hasil menengah dan jangka panjang mulai direalisasikan.
3. Implementasi evaluasi" dan "pemantauan evaluasi" tidak sama. Implementasi evaluasi merupakan pemeriksaan awal oleh staf proyek, atau evaluator, untuk melihat apakah semua elemen penting berada di tempat dan operasi. Sedangkan pemantauan evaluasi adalah pemeriksaan eksternal yang biasanya berasal dari dana lembaga dan bertanggungjawab untuk menentukan kemajuan dan kepatuhan pada kontrak atau hibah untuk proyek tersebut.
4. Implementasi siklus PDCA mengalami keterbatasan dikarenakan dalam Implementasinya PDCA ini dimaksudkan untuk tujuan kontrol kualitas dan mengusulkan peningkatan kualitas produk. PDCA memiliki paradigma melingkar yang saling melekat, ia menganggap bahwa segala sesuatu dimulai dengan Perencanaan dan memiliki jangkauan makna yang terbatas. Bahkan, Perencanaan tidak dimaksudkan untuk mencakup aspek-aspek seperti kreativitas, inovasi, penemuan atau Sistem Adaptif Kompleks. Dalam aspek ini terutama bila didasarkan pada imajinasi, seringkali tidak mungkin atau kontraproduktif untuk merencanakan. Oleh karena itu, PDCA tidak dapat diterapkan dalam situasi ini.
5. Plan adalah mengidentifikasi pelanggan, kebutuhan konsumen, dan seberapa baik sistem anda menyediakan hasil yang memenuhi kebutuhan mereka. Do adalah mengikuti rencana anda. Check adalah mengamati dan mengukur efek perubahan yang anda masukkan, terutama pada skala pilot kecil untuk meminimalkan gangguan. Action adalah mempelajari hasil. Merencanakan

kembali sistem untuk merefleksikan pembelajaran. Serta ulangi dari langkah 1 dengan akumulasi pengetahuan yang diperoleh. Lanjutkan siklus tersebut, dengan mengirimkan kualitas yang lebih besar dari proses yang lebih meningkat.

RANGKUMAN

Setiap organisasi mempunyai mekanisme untuk memperkuat kapasitasnya kerjanya dengan melakukan akuntabilitas kepada *stakeholder*. Salah satu cara untuk mempertanggungjawabkan aktivitasnya tersebut adalah dengan mengoptimalkan fungsi pelaporan dan evaluasi serta memperkuat kinerja keuangan dan kinerja organisasinya agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan global yang menuntut suatu organisasi yang lebih akuntabil, transparansi, dan partisipatif. Oleh karena itu, menjadi sangat penting bagi sebuah organisasi untuk melakukan inovasi yang kreatif dalam mengelola kapasitas kerjanya.

TES FORMATIF

Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat!

1. Apakah fungsi dari pelaporan, kecuali;
 - a. Untuk pertanggungjawaban tugas
 - b. Untuk mengatur kinerja staf
 - c. Untuk pengambilan keputusan
 - d. Untuk alat pengawasan
2. Apakah dasar-dasar yang diperlukan untuk membuat sebuah laporan
 - a. Clear
 - b. Lengkap
 - c. Terarah
 - d. Konsisten
3. Prinsip penyusunan LAKIP pada umumnya mengikuti prinsip penyusunan laporan yang lazim menjadi syarat dapat disusunnya laporan adalah:
 - a. Prinsip lingkup pertanggungjawaban

- b. Prinsip akuntailitas
 - c. Prinsip prioritas
 - d. Prinsip manfaat.
4. Apakah fungsi dari evaluasi
- a. Untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan.
 - b. Untuk membuat laporan kegiatan
 - c. Untuk umpan balik bagi kegiatan selanjutnya.
 - d. Untuk membuat tolok ukur bagi keberhasilan proses yang dilakukan.
5. Apa yang dimaksud dengan evaluasi
- a. Suatu rentetan kegiatan yang dilakukan secara teratur dan sistematis,
 - b. Suatu aktivitas yang mulai dengan penentuan tujuan, perencanaan, pengembangan instrumen, pengumpulan data/ informasi yang valid (benar) dan reliabel (teruji).
 - c. Suatu aktivitas untuk penganalisaan data dan menafsirkannya dengan tujuan untuk menentukan nilai sesuatu dengan membandingkan dengan standar penilaian yang sudah disepakati.
 - d. Semua jawaban benar.
6. Pada dasarnya evaluasi LAKIP dapat dilakukan dengan memfokuskan pada lingkup sebagai berikut :
- a. Penelaahan terhadap kinerja staf secara personal
 - b. Penelaahan perencanaan strategik dan sistem pengukuran kinerja.
 - c. Penelaahan terhadap penyajian dan pengungkapan informasi kinerja.
 - d. Evaluasi terhadap Program-program dan kegiatan-kegiatan
7. Dalam kaitan dengan evaluasi terhadap aktivitas instansi pemerintah, fokus kegiatan evaluasi diarahkan pada :
- a. Process evaluasi
 - b. Input evaluasi
 - c. Implementation evaluasi
 - d. Output evaluation
8. Sebutan untuk siklus PDCA yang salah adalah:
- a. Do

- b. Plan
 - c. Actual
 - d. Check
9. Ada beberapa perangkat dan keterbatasan dari siklus Deming, yaitu:
- a. Model tidak berurusan dengan sisi manusia dari perubahan, resistansi, dan motivasi
 - b. Gaya kepemimpinan ketika mengimplementasikan pendekatan strategis seringkali diabaikan.
 - c. Metode komunikasi antara manajemen dan operator tidak terjalin dan seringkali tidak dianggap penting
 - d. Semua jawaban benar
10. Plan adalah aktivitas untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen, dan seberapa baik sistem anda menyediakan hasil yang memenuhi kebutuhan mereka. Oleh karena itu, perencana harus melakukan beberapa hal, yaitu:
- a. Mengerti gap antara harapan pelanggan
 - b. Mengimplementasikan perubahan
 - c. Mengatur prioritas untuk menutup gap
 - d. Mengembangkan rencana aksi untuk menutup gap

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:	90 – 100%	= Baik sekali
	80 – 89%	= Baik
	70 – 79%	= Cukup
	< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 10% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih dibawah 10% , Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB 2

Kinerja Keuangan

A. Definisi Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan proses dari sebuah aktivitas yang dihasilkan dari keputusan dibuat bersama yang terkait dengan indikator keuangan yang secara terus menerus dilaksanakan oleh organisasi. Menurut Halim (2001) analisis kinerja keuangan adalah usaha mengidentifikasi ciri-ciri keuangan berdasarkan laporan keuangan yang tersedia. Sedangkan Batafor (2011), melihat kinerja keuangan sebagai suatu ukuran kinerja yang menggunakan indikator keuangan. Analisis kinerja keuangan pada dasarnya dilakukan untuk menilai kinerja di masa lalu dengan melakukan berbagai analisis sehingga diperoleh posisi keuangan yang mewakili realitas entitas dan potensi-potensi kinerja yang akan berlanjut.

Berbeda dengan Syamsi (1986: 199) secara lebih luas mendefinisikan keuangan pemerintah daerah sebagai kemampuan suatu daerah untuk menggali dan mengelola sumber-sumber keuangan asli daerah dalam memenuhi kebutuhannya guna mendukung berjalannya sistem pemerintahan, pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan daerahnya dengan tidak tergantung sepenuhnya kepada pemerintah pusat dan mempunyai keleluasaan di dalam menggunakan dana-dana untuk kepentingan masyarakat daerah dalam batas-batas yang ditentukan peraturan perundangundangan. (Syamsi, 1986)

Pengukuran kinerja keuangan pemerintah daerah dilakukan untuk memenuhi tiga tujuan (Mardiasmo, 2002: 121) yaitu memperbaiki kinerja pemerintah, membantu mengalokasikan sumber daya, dan pembuatan keputusan dan mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Munawir (2002:31) menyatakan bahwa tujuan dari pengukuran kinerja keuangan adalah :

1. Mengetahui tingkat likuiditas

Likuiditas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi

kewajiban keuangan yang harus segera diselesaikan pada saat ditagih.

2. Mengetahui tingkat solvabilitas
Menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi, baik keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Mengetahui tingkat rentabilitas
Rentabilitas atau yang sering disebut dengan profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
4. Mengetahui tingkat stabilitas
Menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutangnya serta membayar beban bunga atas hutang-hutangnya tepat pada waktunya.

Pemerintah daerah sebagai pihak yang diberikan tugas menjalankan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat wajib menyampaikan laporan pertanggungjawaban keuangan daerah sebagai dasar penilaian kinerja keuangannya. Salah satu alat untuk menganalisis kinerja keuangan pemerintah daerah adalah dengan melakukan analisis rasio keuangan terhadap APBD yang telah ditetapkan dan dilaksanakan (Halim, 2002:126).

Penggunaan analisis rasio keuangan sebagai alat analisis kinerja keuangan secara luas telah diterapkan pada lembaga perusahaan yang bersifat komersial, sedangkan pada lembaga publik khususnya pemerintah daerah masih sangat terbatas sehingga secara teoretis belum ada kesepakatan yang bulat mengenai nama dan kaidah pengukurannya. Dalam rangka pengelolaan keuangan daerah harus menganut prinsip-prinsip yang transparan, jujur, demokratis, efektif, efisien, dan akuntabel, sehingga analisis rasio keuangan terhadap pendapatan belanja daerah perlu dilaksanakan meskipun terdapat perbedaan kaidah pengakuntansiannya dengan laporan keuangan yang dimiliki perusahaan swasta (Mardiasmo, 2002: 169).

Beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur akuntabilitas pemerintah daerah, yaitu: rasio kemandirian keuangan (otonomi

fiskal), rasio efektivitas terhadap pendapatan asli daerah, rasio efisiensi keuangan daerah, dan rasio keserasian,

B. Kemandirian Keuangan

Kemandirian keuangan daerah atau yang sering disebut sebagai otonomi fiskal menunjukkan kemampuan daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat yang telah membayar pajak dan retribusi sebagai sumber pendapatan yang diperlukan daerah. Rasio ini juga menggambarkan ketergantungan pemerintah daerah terhadap sumber dana eksternal. Semakin tinggi rasio ini, maka tingkat ketergantungan daerah terhadap pihak eksternal semakin rendah, begitu pula sebaliknya. Dalam penelitian ini rasio kemandirian diukur dengan:

Rasio Kemandirian = Pendapatan Asli Daerah/ Bantuan Pusat dan Pinjaman
atau Rasio Kemandirian = Pendapatan Asli Daerah/ Total Pendapatan

Rasio kemandirian keuangan daerah (selanjutnya disebut “Rasio KKD”) menunjukkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat yang telah membayar pajak dan retribusi sebagai sumber pendapatan yang diperlukan daerah, yang dapat diformulasikan (Halim, 2002:128) sebagai berikut.

$$\text{KKD} = \frac{\text{Pendapatan Asli daerah}}{\text{Bantuan Pemerintah Pusat, Provinsi dan Pinjaman}} \times 100\%$$

Berdasarkan formula di atas dapat diketahui bahwa rasio KKD menggambarkan sejauh mana ketergantungan daerah terhadap sumber dana ekstern. Semakin tinggi rasio ini berarti tingkat ketergantungan daerah terhadap bantuan pihak ekstern (terutama pemerintah pusat dan propinsi) semakin rendah, demikian pula sebaliknya. Rasio ini juga menggambarkan tingkat partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin tinggi partisipasi

masyarakat dalam membayar pajak dan retribusi daerah yang merupakan komponen dari PAD (Dwirandra, 2012).

Rasio kemandirian keuangan daerah menunjukkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Rasio kemandirian dihitung dengan membagi total PAD dengan total belanja daerah dalam satuan persen (Suyana Utama, 2008:33).

Semakin tinggi rasio ini berarti tingkat ketergantungan daerah terhadap bantuan pihak pemerintah pusat dan provinsi semakin rendah, demikian pula sebaliknya. Rasio ini juga menggambarkan tingkat partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin tinggi partisipasi masyarakat dalam membayar pajak dan retribusi daerah yang merupakan komponen dari PAD (Mahsun dalam Suyana Utama, 2008: 33).

Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (Halim, 2001:168) mengemukakan mengenai hubungan antara pemerintah pusat dan daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah, terutama pelaksanaan undang-undang tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, yaitu sebagai berikut

- Pola hubungan instruktif, yaitu peranan pemerintah pusat lebih dominan daripada kemandirian pemerintah daerah.
- Pola hubungan konsultatif, yaitu campur tangan pemerintah pusat sudah mulai berkurang dan lebih banyak pada pemberian konsultasi.
- Pola hubungan partisipatif, yaitu pola di mana peranan pemerintah pusat semakin berkurang mengingat tingkat kemandirian daerah otonom bersangkutan mendekati mampu melaksanakan urusan otonomi.
- Pola hubungan delegatif, yaitu campur tangan pemerintah pusat sudah tidak ada lagi karena daerah telah benar-benar mampu dan mandiri dalam melaksanakan urusan otonomi daerah.

Pola hubungan pemerintah pusat dan daerah serta tingkat kemandirian dan kemampuan keuangan daerah dapat disajikan dalam matriks seperti tampak pada Tabel berikut ini (Mahsun, 2006: 187).

Tabel

Pola Hubungan, Tingkat Kemandirian, dan Kemampuan Keuangan Daerah

Kemampuan Keuangan	Rasio Kemandirian (%)	Pola Hubungan
Rendah Sekali	0 – 25	Instruktif
Rendah	> 25 – 50	Konsultatif
Sedang	> 50 – 75	Partisipatif
Tinggi	> 75 – 100	Delegatif

Sumber : Mahsun, 2006

C. Efektivitas Kinerja Keuangan

Pengertian efektivitas berhubungan dengan derajat keberhasilan suatu operasi pada sektor publik sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Rasio efektivitas menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam merealisasikan PAD yang direncanakan dibandingkan dengan target yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah. Semakin besar realisasi penerimaan PAD dibanding target penerimaan PAD, maka dapat dikatakan semakin efektif, begitu pula sebaliknya. Rasio efektivitas diukur dengan:

$$\text{Rasio Efektivitas} = \text{Realisasi Penerimaan PAD} / \text{Target Penerimaan PAD}$$

Nilai efektivitas diperoleh dari perbandingan sebagaimana tersebut diatas, diukur dengan kriteria penilaian kinerja keuangan (Medi, 1996 dalam Budiarto, 2007).

Tabel Efektivitas Keuangan Daerah

Efektivitas Keuangan Daerah Otonom dan Kemampuan Keuangan	Rasio Efektivitas (%)
Sangat Efektif	>100
Efektif	>90 – 100
Cukup Efektif	>80 – 90

Kurang Efektif	>60 – 80
Tidak Efektif	≤60

Sumber : Mahsun, 2006

D. Efisiensi Kinerja Keuangan

Berdasarkan penjelasan Pasal 4 PP Nomor 58 tahun 2005 yang dimaksud dari *efisien* merupakan pencapaian keluaran yang maksimum dengan masukan tertentu atau penggunaan masukan terendah untuk mencapai keluaran tertentu harga rendah.

Rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara output dan input atau realisasi pengeluaran dengan realisasi penerimaan daerah. Semakin kecil rasio ini, maka semakin efisien, begitu pula sebaliknya. Dalam hal ini dengan mengasumsikan bahwa pengeluaran yang dibelanjakan sesuai dengan peruntukannya dan memenuhi dari apa yang direncanakan. Pada sektor pelayanan masyarakat adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan baik dan pengorbanan seminimal mungkin. Suatu kegiatan dikatakan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai hasil (output) dengan biaya (input) yang terendah atau dengan biaya minimal diperoleh hasil yang diinginkan. Rasio efisiensi diukur dengan:

$$\text{Rasio Efisiensi} = \text{Realisasi Pengeluaran} / \text{Realisasi Penerimaan}.$$

Dengan mengetahui hasil perbandingan antara realisasi pengeluaran dan realisasi penerimaan dengan menggunakan ukuran efisiensi tersebut, maka penilaian kinerja keuangan dapat ditentukan (Medi, 1966 dalam Budiarto, 2007).

Efisiensi Keuangan Daerah

Efisiensi Keuangan Daerah Otonom dan Kemampuan Keuangan	Rasio Efisiensi (%)
Sangat Efisien	≤60

Efisien	>60 – 80
Cukup Efisien	>80 – 90
Kurang Efisien	>90 – 100
Tidak Efisien	≥100

Sumber : Mahsun, 2006

E. Aktivitas Kinerja Keuangan

Analisis aktivitas keuangan daerah adalah bagaimana Pemda memperoleh dan membelanjakan pendapatan daerahnya. Analisis aktivitas diklasifikasikan menjadi dua analisa rasio yaitu analisa rasio keserasian dan *Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*.

Rasio Keserasian menggambarkan bagaimana pemda memprioritaskan alokasi dananya pada belanja pegawai dan belanja pelayanan publik secara optimal. Semakin tinggi persentase dana yang dialokasikan untuk belanja aparatur daerah/belanja pegawai berarti persentase belanja pelayanan publik (belanja modal) yang digunakan untuk menyediakan sarana dan prasarana ekonomi masyarakat cenderung semakin kecil (Susantih dan Saftiana, 2010:13). Rasio keserasian tersebut dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$\text{Belanja Aparatur Daerah terhadap APBD } i = \frac{\text{Belanja Pegawai daerah terhadap APBD } i}{\text{Total APBD } i}$$

$$\text{Belanja Pelayanan Publik terhadap APBD } i = \frac{\text{Total Belanja Pelayanan Publik } i}{\text{Total APBD } i}$$

Keterangan *i* = Pemerintah Kabupaten/Kota

Analisis DSCR untuk melihat kemampuan pemda dalam menggunakan alternatif sumber dana lain melalui pinjaman, nilai DSCR minimal 2,5. Rumusan untuk menghitung DSCR adalah sebagai berikut :

$$DSCR \ i = \frac{(PAD + BD + DAU) - BW}{\text{Total (Pokok Angsuran + Bunga + Biaya Pinjaman)}}$$

Keterangan :

- DSCR *i* = *Debt Service Coverage Ratio* Pemerintah Daerah se Jawa Tengah
- PAD = Pendapatan Asli Daerah

- BD = Bagian Daerah merupakan hak daerah atas penerimaan yang disetorkan kepada pemerintah pusat/provinsi seperti PBB, BPHTB, Pajak Kendaraan Bermotor, Penerimaan Sumber Daya Alam serta Bagian Daerah Lainnya seperti PPh Perseorangan.
- DAU = Dana Alokasi Umum
- BW = Belanja Wajib merupakan jenis belanja daerah yang harus dipenuhi/tidak bisa dihindarkan dalam tahun anggaran yang bersangkutan seperti Belanja Pegawai dalam Belanja Tidak Langsung serta Pembayaran Utang Pokok.

LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas, kerjakanlah latihan berikut:

- 1). Jelaskan pengertian dari kinerja keuangan?
- 2). Jelaskan tiga tujuan untuk pengukuran kinerja keuangan pemerintah daerah.
- 3) Apa yang dimaksud dengan kemandirian dalam kinerja keuangan?
- 4) Apa yang dimaksud dengan efektivitas dalam kinerja keuangan?
- 5). Apa yang dimaksudkan dengan efisiensi dalam kinerja keuangan?

Petunjuk Jawaban Latihan

1. Analisis kinerja keuangan adalah usaha mengidentifikasi ciri-ciri keuangan berdasarkan laporan keuangan yang tersedia. Sedangkan Gregorius Gehi Batafor, melihat kinerja keuangan sebagai suatu ukuran kinerja yang menggunakan indikator keuangan. Analisis kinerja keuangan pada dasarnya dilakukan untuk menilai kinerja di masa lalu dengan melakukan berbagai analisis sehingga diperoleh posisi keuangan yang mewakili realitas entitas dan potensi-potensi kinerja yang akan berlanjut.
2. *Pertama*, adalah untuk memperbaiki kinerja pemerintah, membantu mengalokasikan sumber daya, dan pembuatan keputusan. *Kedua* adalah

untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik. dan *Ketiga*, adalah memperbaiki komunikasi kelembagaan.

3. Pengertian rasio kemandirian keuangan daerah atau yang sering disebut sebagai otonomi fiskal menunjukkan kemampuan daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat yang telah membayar pajak dan retribusi sebagai sumber pendapatan yang diperlukan daerah. Rasio ini juga menggambarkan ketergantungan pemerintah daerah terhadap sumber dana eksternal. Semakin tinggi rasio ini, maka tingkat ketergantungan daerah terhadap pihak eksternal semakin rendah, begitu pula sebaliknya.
4. Pengertian rasio efektifitas berhubungan dengan derajat keberhasilan suatu operasi pada sektor publik sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Rasio efektifitas menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam merealisasikan PAD yang direncanakan dibandingkan dengan target yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah.
5. Pengertian rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara output dan input atau realisasi pengeluaran dengan realisasi penerimaan daerah. Semakin kecil rasio ini, maka semakin efisien, begitu pula sebaliknya. Dalam hal ini dengan mengasumsikan bahwa pengeluaran yang dibelanjakan sesuai dengan peruntukannya dan memenuhi dari apa yang direncanakan. Pada sektor

RANGKUMAN

Kinerja keuangan merupakan hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Oleh karena itu, untuk menilai kinerja keuangan suatu perusahaan, perlu dilibatkan analisa dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan dan mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas, kinerja keuangan daerah lebih dipahami sebagai analisis kinerja keuangan dalam

usaha untuk mengidentifikasi ciri-ciri keuangan berdasarkan laporan keuangan yang tersedia. Untuk melihat kinerja keuangan, maka dapat dilihat pada empat perspektif untuk mengukur kinerja keuangan, yaitu: Kemandirian, Efektivitas, Efisiensi, dan Aktivitas Keuangan.

TES FORMATIF

Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat!

1. Apakah definisi dari kinerja keuangan daerah
 - a. Usaha mengidentifikasi ciri-ciri keuangan berdasarkan laporan keuangan yang belum tersedia
 - b. Usaha mengidentifikasi ciri-ciri keuangan berdasarkan laporan keuangan yang tersedia.
 - c. Untuk mengidentifikasi ciri-ciri keuangan berdasarkan laporan keuangan yang belum ada
 - d. Untuk mengidentifikasi ciri-ciri keuangan berdasarkan laporan keuangan yang akan datang
2. Apakah tujuan dari kinerja keuangan pemerintah daerah
 - a. Untuk memperbaiki kinerja pemerintah
 - b. Untuk alat pengawasan
 - c. Untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik
 - d. Untuk memperbaiki komunikasi kelembagaan
3. Beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur akuntabilitas pemerintah daerah, kecuali yaitu:
 - a. Rasio kemandirian
 - b. Rasio efektivitas
 - c. Rasio Kesimbangan
 - d. Rasio efisiensi
4. Pola hubungan antara pemerintah pusat dan daerah kemandirian dalam pelaksanaan otonomi daerah terkait dengan perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah adalah:
 - a. Pola hubungan deskruktif

- b. Pola hubungan otoritatif
 - c. Pola hubungan partisipatif
 - d. Pola hubungan normatif
5. Rasio efisiensi secara definitif diartikan sebagai:
- a. Rasio yang menggambarkan tingkat derajat keberhasilan suatu kegiatan
 - b. Rasio yang menggambarkan bagaimana Pemda memperoleh dan membelanjakan pendapatan daerahnya.
 - c. Rasio yang menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan.
 - d. Rasio yang menggambarkan perbandingan antara output dan input
6. Rasio Efektif secara definitif diartikan sebagai:
- a. Rasio yang menggambarkan tingkat derajat keberhasilan suatu kegiatan
 - b. Rasio yang menggambarkan perbandingan antara output dan input
 - c. Rasio yang menggambarkan bagaimana Pemda memperoleh dan membelanjakan pendapatan daerahnya.
 - d. Rasio yang menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan.
7. Rasio kemandirian secara definitif diartikan sebagai:
- a. Rasio yang menggambarkan tingkat derajat keberhasilan suatu kegiatan
 - b. Rasio yang menggambarkan perbandingan antara output dan input
 - c. Rasio yang menggambarkan bagaimana Pemda memperoleh dan membelanjakan pendapatan daerahnya.
 - d. Rasio yang menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan.
8. Rasio aktivitas keuangan secara definitif diartikan sebagai:
- a. Rasio yang menggambarkan tingkat derajat keberhasilan suatu kegiatan
 - b. Rasio yang menggambarkan perbandingan antara output dan input
 - c. Rasio yang menggambarkan bagaimana Pemda memperoleh dan membelanjakan pendapatan daerahnya.
 - d. Rasio yang menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan.

9. Dalam rangka pengelolaan keuangan daerah harus menganut menganut prinsip-prinsip
 - a. Transparan
 - b. Fleksibel
 - c. Efektif
 - d. Jawaban a dan c benar

10. Analisis aktivitas keuangan daerah adalah bagaimana Pemda memperoleh dan membelanjakan pendapatan daerahnya dapat dilihat dalam dua jenis yaitu:
 - a. Rasio Kesimbangan dan DSCR
 - b. Rasio Keserasian dan DSCR
 - c. Rasio Kesamaan dan DSCR
 - d. Rasio Keadilan dan DSCR

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:	90 – 100%	= Baik sekali
	80 – 89%	= Baik
	70 – 79%	= Cukup
	< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 10% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih dibawah 10% , Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB 3

Kinerja Organisasi

A. Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Menurut Peter Jennergen (dalam Sterrs, 1980), kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan sejauhmana pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi dapat tercapai dengan baik

Di Indonesia, tradisi menilai kinerja organisasi pemerintahan masih didasarkan pada paradigma birokrasi klasik dimana kinerja diukur dari kemampuan lembaga pemerintahan mendanai *input* sampai seberapa jauh lembaga pemerintahan mengikuti proses serta target yang telah ditentukan, tetapi sangat minim perhatian diberikan kepada pencapaian hasil akhir atau tujuan. Tradisi ini dapat diamati dari upaya-upaya lembaga pemerintahan selama ini khususnya dalam penyediaan dana dan sarana serta fasilitas program atau proyek, kepatuhan suatu lembaga terhadap berbagai aturan dan prosedur formal, dan perluasan jangkauan kelompok sasaran atau penerima program atau proyek.

Untuk mengukur kinerja organisasi dapat dilihat dalam perspektif efektivitas, efisiensi, responsivitas, partisipasi, dan keadilan.

B. Efektivitas

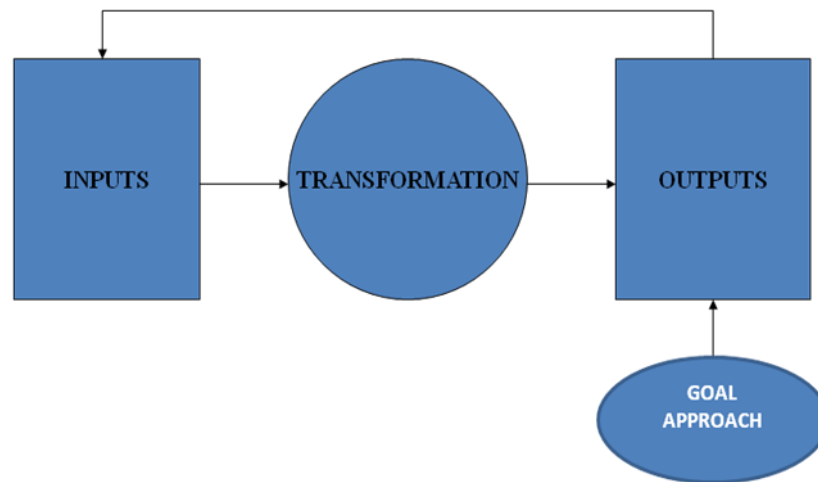
Robbins (dalam Armia, 2002) mendefinisikan efektifitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya. ide untuk mengukur efektivitas organisasi penting dalam praktek organisasi dan teori organisasi.

Robbins (dalam Rofai, 2006) mengemukakan empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Perencanaan mencakup penetapan tujuan, penegakan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Pengorganisasian mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa dan dimana keputusan harus diambil. Kepemimpinan mencakup hal motivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik-konflik. Pengendalian merupakan kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi.

Beberapa dekade terakhir telah mengungkapkan konseptualisasi yang lebih luas dari efektivitas organisasi. Menurut Ursula dan Wildorem (1999), ada empat pendekatan utama terhadap gagasan efektivitas organisasi dapat dibedakan.

1. Pendekatan Rasional Tujuan

Pendekatan rasional tujuan atau pencapaian tujuan berakar pada pandangan mekanistik dari organisasi. Pendekatan ini berpusat pada sejauh mana organisasi menyadari luaran dari tujuan yang telah dicapai. Mengingat bahwa banyak individu bisnis tidak menetapkan tujuan dan mengevaluasi kinerja mereka berdasarkan tujuan prestasi, maka pendekatan rasional tujuan sangat relevan. Namun, penerapan pendekatan rasional-tujuan untuk studi akademis dari efektivitas organisasi sangat rumit. Keterbatasan utama berkaitan dengan perbandingan isi dari tujuan organisasi. Mengingat sifat multifungsi organisasi dan beberapa bahkan tujuan yang tidak kompatibel dan implisit ada dalam organisasi. Konstelasi tujuan tersebut sangat bervariasi, tidak hanya dari waktu ke waktu, tetapi juga sejauhmana mereka mampu melihat *stakeholder* organisasi. Mengandalkan pada tujuan resmi atau formal adalah menyesatkan, untuk tujuan-tujuan ini sebagian besar tidak lengkap atau tidak lebih dari window-dressing (Ghorpade, 1970).

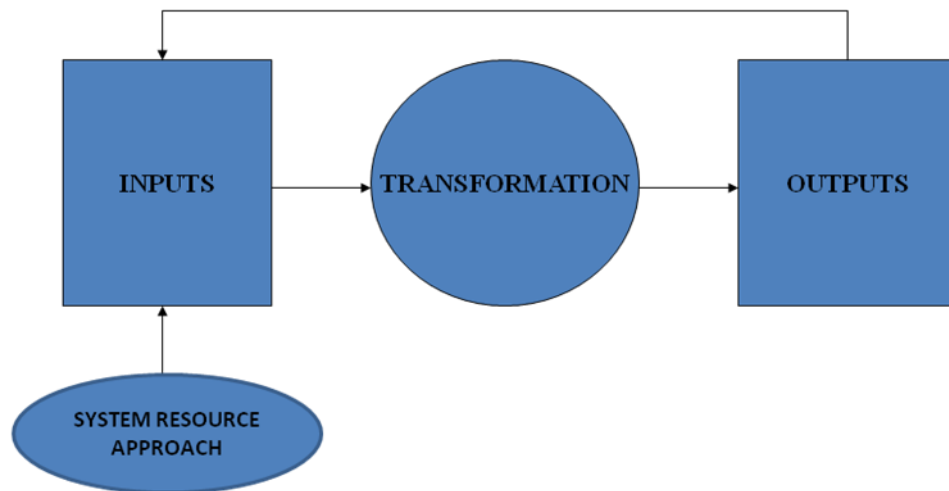


Gambar 3 Siklus Pendekatan Rasional

Cameron (1984, 1986) menyimpulkan, pendekatan rasional-tujuan untuk menilai efektivitas organisasi hanya berlaku di organisasi-organisasi yang telah jelas, terikat waktu dan tujuan operasi tepat terukur. Berapa banyak organisasi memiliki tujuan yang memenuhi kriteria ini Keterbatasan dalam menentukan tujuan operasi organisasi membuat penilaian dan praktis dari efektivitas organisasi dalam hal pencapaian tujuan kurang berharga dari yang diduga. Dengan demikian tampaknya sulit untuk menilai efektivitas organisasi tanpa melihat berhubungan dengan tujuan organisasi.

2. Pendekatan Sistem Sumber Daya.

Pendekatan sistem-sumber daya untuk efektivitas organisasi dirumuskan sebagai reaksi terhadap pendekatan rasional tujuan. Pendekatan ini menekankan pada masukan terhadap variabel output. Ini dilihat dari sebagian besar organisasi sebagai entitas yang beroperasi untuk bertahan hidup, sambil bersaing untuk langka dan dihargai sumber daya (seperti kemampuan finansial dan personil). (Survival vs kematian) perusahaan dipandang sebagai kriteria utama dari efektivitas organisasi. Karena ini hanya dapat menjadi jangka panjang ukuran, kriteria kedua dari belakang beragam (seperti perubahan volume berbagai jenis sumber daya yang langka) harus diterapkan (Yuchtman & Seashore, 1967).



Gambar 4 Siklus Pendekatan Sistem Sumber Daya

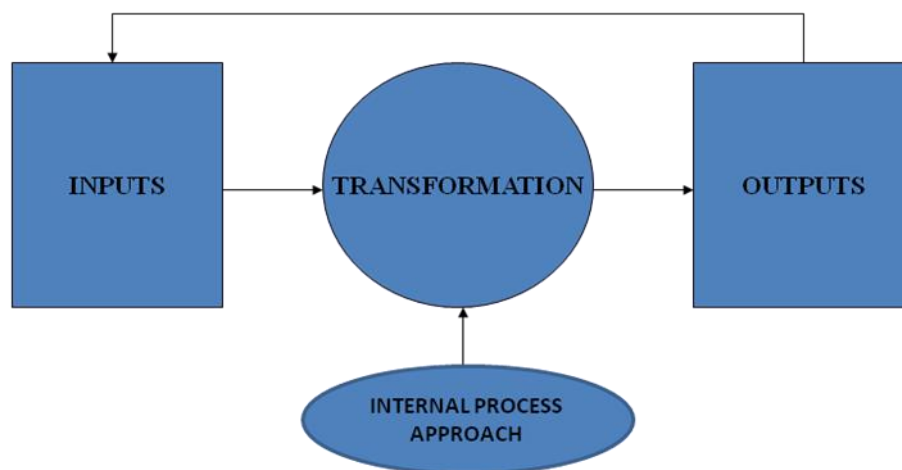
Ada dua pandangan kritis yang mempertanyakan manfaat dari pendekatan sistem sumber daya. *Pertama*, sumber daya yang optimal akuisisi itu sendiri dapat dianggap sebagai tujuan organisasi universal. Akibatnya, pendekatan sistem sumber daya merupakan varian belaka dari tujuan rasional pendekatan dan dengan demikian tidak dapat dilihat sebagai efektivitas organisasi-khas yang berbeda pendekatan. *Kedua*, pandangan yang menganggap sistem sumber daya akuisisi sebagai sarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Masalah dari pendekatan sistem-sumber daya adalah bahwa tingginya volume sumber daya yang diperoleh tidak menjamin organisasi yang efektif. Demikian pula, tidak jelasnya penentuan kelangsungan hidup organisasi sehingga perangkat sumber daya tidak optimal. Cameron (1984, 1986), menyatakan bahwa pendekatan sistem sumber daya sangat berguna dalam organisasi, dimana ketika tujuan output sulit diukur secara tepat.

3. Pendekatan Proses Internal

Pendekatan proses internal proses merupakan pendekatan efektivitas organisasi yang muncul disebabkan adanya reaksi terhadap pandangan keluaran statis dari pendekatan rasional tujuan (Bennis, 1966). Pendekatan ini berakar pada kedua aspek, yaitu; sistem dan manusia. Fokus pendekatan internal proses ini adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengatasi perubahan lingkungan. Efektivitas organisasi didefinisikan di sini sebagai fungsi internal dan

dinilai melalui kriteria kesehatan internal, seperti kemampuan beradaptasi, rasa yang kuat identitas dan kapasitas untuk menguji realitas (Bennis, 1966). Meskipun pendekatan-proses internal sebagian besar berhubungan dengan kriteria manusia dan sistem, beberapa literatur lain menggolongkan juga kriteria jenis lain, seperti efisiensi ekonomi. Pendekatan-proses internal tidak pernah secara luas dibahas dan diterapkan sebagai tujuan-pencapaian dan pendekatan sistem sumber daya.



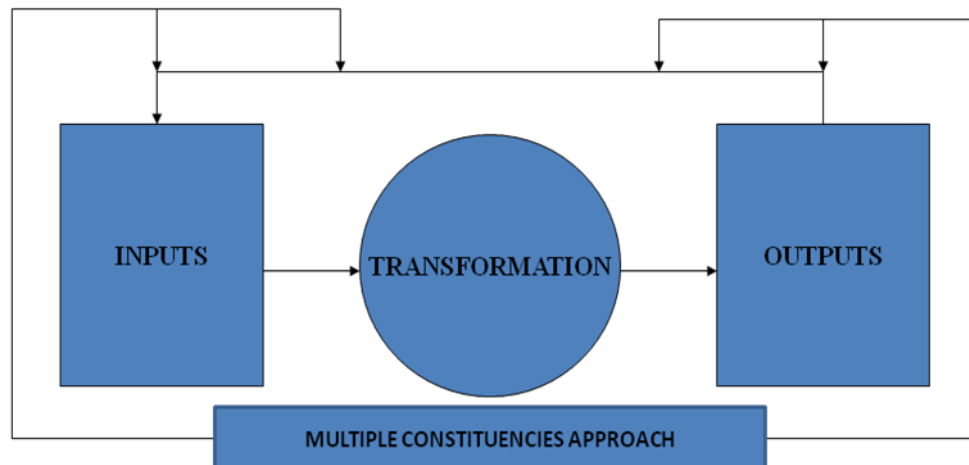
Gambar 5 Siklus Pendekatan Proses Internal

Kritik dicatat bahwa pendekatan proses internal, seperti pendekatan sistem sumber daya, tidak bisa menghasilkan indikator efektivitas organisasi itu sendiri. Sebaliknya, dianggap sebagai pendekatan untuk mempelajari prediktor yang diasumsikan (Bluedorn, 1980). Sama seperti sumber daya sistem-pendekatan, pendekatan proses internal mungkin hanya berlaku di mana sebanding organisasi hasil hampir tidak dapat dinilai tepat.

4. Pendekatan Multiple Konstituen

Pendekatan multiple konstituen berfokus pada sebuah fragmen dari organisasi sebagai sistem sosial yang berpusat pada pada hasil (output), sumber daya akuisisi (input) atau internal proses. Pendekatan multiple konstituen tidak begitu banyak berfokus pada karakteristik organisasi, tetapi pada pihak yang terlibat dalam menilai effectivitas organisasi. Pendekatan multiple konstituen mengambil pandangan secara eksplisit dengan memperhitungkan bahwa

organisasi melayani tujuan ganda setiap jenis konstituen organisasi (seperti pemilik, karyawan, pelanggan, masyarakat,) seharusnya memiliki kepentingan yang berbeda dengan organisasi.



Gambar 4 Siklus Pendekatan Multiple Konstituen

Oleh karena itu, menurut pandangan multiplr konstituen ini adalah bahwa organisasi yang efektif sejauh memenuhi kebutuhan berbagai kepentingan konstituen (Tsui, 1990). Jika sebuah organisasi berkinerja buruk di mata konstituen, maka organisasi tersebut itu tidak efektif. Pendekatan ini jelas mengandaikan berbagai domain organisasi, dimana organisasi harus memfokuskan diri agar konstituen mereka merasakan kepuasan.

C. Responsivitas

Responsivitas atau organisasi yang tanggap merupakan kemampuan organisasi untuk mengenal kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas, serta pengembangan program-program yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa prinsip responsivitas adalah mengukur daya tanggap organisasi terhadap kebutuhan dan aspirasi dari konsumen.

Responsivitas sebagai kecenderungan untuk bertindak berdasarkan informasi pasar yang dihasilkan. Mengambil gambaran tentang proses informasi pasar, Kohli dan Jaworski menyatakan bahwa responsivitas organisasi terhadap pemanfaatan informasi dalam organisasi terdiri dari dua set kegiatan, yaitu: *Pertama*, respon desain (misalnya menggunakan intelijen pasar untuk mengembangkan rencana. Kedua, respon pelaksanaan, yaitu dengan menggunakan intelijen pasar untuk melaksanakan rencana tersebut (Jaworski dan Kohli 1993, 1996; Kohli dan Jaworski 1990).

D. Efisiensi

Efisiensi organisasi didefinisikan sebagai standar internal kinerja (Pfeffer dan Salancik, 1978). Dalam pengertian umum, efisiensi dapat dicapai dalam kondisi memaksimalkan hasil dari suatu tindakan dalam kaitannya dengan sumber daya yang digunakan dan dihitung dengan membandingkan efek yang diperoleh dalam usaha. Output yang dihasilkan per sumber daya digunakan harus sama dengan kerugian inklusif 100%. Efisiensi terlihat dalam formula ini adalah ukuran yang baik dari output sistem tertutup, seperti sebuah organisasi dari perspektif mesin birokrasi ketika diproduksi output adalah sama dengan keuntungan.

Ketika berbicara tentang efisiensi, kebanyakan menganggap sektor swasta, sektor publik yang hampir secara universal ditunjuk sebagai tidak efektif. Pernyataan ini, bagaimanapun, memerlukan dipertimbangkan secara cermat agar tidak jatuh ke dalam perangkap dari setiap pidato berdasar. Tanpa mencoba untuk membuat celah antara publik dan sektor swasta, atau menimbulkan tidak suka yang terakhir, kita bertanya-tanya yang mengatakan bahwa sektor publik tidak efisien dalam dibandingkan dengan satu pribadi Jawabannya sederhana; wakil dari sektor swasta adalah mereka yang memamerkan prestasi luar biasa mereka dibandingkan dengan tingkat rendah dugaan mereka yang berasal dari sektor publik. Kemudian, mulai dari asumsi, bisa menyimpulkan fakta bahwa sektor swasta memasang perangkap bagi masyarakat sektor, memenangkan simpati rakyat dan memiliki tujuan akhir ekstensi dari "wilayah" terhadap orang-orang daerah yang paling diinginkan, dengan dalih inefisiensi.

Masalah kedua yang muncul adalah terkait dengan komparabilitas penuh dari dua sektor, sehingga untuk dapat membandingkan efektivitas setiap satu dari mereka. Bahkan sederhana analisis mengungkapkan bahwa dua sektor tidak bisa saling menggantikan. Tujuan organisasi publik dan swasta berbeda, jadi, sektor swasta bertujuan untuk keuntungan, sedangkan sektor publik berusaha tidak hanya untuk memperoleh manfaat ekonomi, tetapi juga untuk memperoleh manfaat sosial, dengan tujuan utama ditetapkan untuk menjamin kesejahteraan masyarakat. Proyek-proyek swasta berusaha terutama untuk memperoleh manfaat ekonomi, menunjukkan perhatian untuk mengurangi masalah sosial dan lingkungan, namun kini banyak perusahaan yang mulai meningkatkan mentalitas berusaha untuk menempatkan sosial tanggung jawab dengan satu visi untuk menghasilkan laba. Swasta proyek dengan imbalan tidak dapat mengejar manfaat ekonomi, menggantinya dengan salah satu dari sifat sosial.

E. Partisipasi

Partisipasi berasal dari bahasa Inggris yaitu “Participation” yang berarti pengambilan bagian atau pengikutsertaan. Menurut Keith Davis (dalam Asrofudin, 2010), mendefinisikan partisipasi sebagai berikut:

“Participation is defined as a mental and emotional involved at a person in a group situation which encourages then contribute to group goal and share responsibility in them” (Partisipasi dimaksudkan sebagai keterlibatan mental dan emosi seseorang kepada pencapaian tujuan dan ikut bertanggung jawab di dalamnya).

Pengertian keterlibatan atau partisipasi menurut Winardi dalam Supriyadi (2003: 16) adalah sebagai berikut: “Suatu keterlibatan fisik dan mental maupun emosional seseorang untuk memberikan sumbangan pada proses pembuatan keputusan, terutama mengenai keputusan dimana didalamnya menerima tanggung jawab dalam melaksanakannya”.

Keterlibatan aktif dalam berpartisipasi, bukan hanya berarti keterlibatan jasmaniah semata. Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan mental, pikiran, dan emosi atau perasaan seseorang dalam situasi kelompok yang mendorongnya

untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan serta turut bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan.

Ada banyak faktor yang menentukan tingkat partisipasi dalam organisasi, di mana faktor tersebut tidak berdiri sendiri melainkan berproses sebagai sebuah sistem. Suatu organisasi itu tetap eksis bahkan memiliki produktivitas tinggi manakala tingkat partisipasi terhadap organisasi itu juga tinggi. Faktor yang menentukan tingkat partisipasi dalam organisasi (Hidayat, 2012), antara lain:

1. Tujuan, visi, dan misi organisasi

Tujuan, visi, dan misi organisasi merupakan fondamen dan dasar dibentuknya suatu organisasi, yang akan menentukan arah suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Disamping hal tersebut, hal lain yang berhubungan dengan tujuan, visi, dan misi organisasi adalah : Akan menentukan bentuk dan ciri organisasi; Menjadi dasar desain struktur organisasi; Menjadi acuan dalam pembagian tugas/job description organisasi; Memberi inspirasi dan motivasi kerja organisasi; Sebagai dasar bekerja sama dan menjalin komunikasi

Pendek kata tujuan, visi, dan misi menjadi jiwa, semangat, dan ruh suatu organisasi, sehingga menjadi penentu tingkat partisipasi dalam organisasi. Pemahaman yang baik terhadap tujuan, visi, dan misi akan meningkatkan partisipasi dalam organisasi, sehingga akan menentukan kinerja dan produktivitas organisasi.

2. Gaya/tipe kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara atau seni yang dipergunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan/para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

3. Perilaku individu, kelompok, dan organisasi

Hal yang tidak kalah penting dalam ikut mempengaruhi partisipasi berorganisasi adalah perilaku individu, kelompok, dan organisasi. Khaerul Umam, et.al, (2010), menjelaskan perilaku didefinisikan sebagai suatu sikap atau

tindakan serta segala sesuatu yang dilakukan manusia. Perilaku individu dalam organisasi adalah sikap dan tindakan (tingkah laku) seseorang (individu) dalam organisasi sebagai ungkapan dari kepribadian, persepsi dan sikap jiwanya, yang bisa berpengaruh terhadap prestasi (kerja) dirinya dan organisasi.

Dari uraian tersebut jelaslah bahwa perilaku individu akan dapat mempengaruhi partisipasi dalam berorganisasi. Kembali lagi kepada peran, tugas dan fungsi pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mampu memahami setiap tindakan bawahan maupun pegawainya, pemahaman yang baik terhadap teori perilaku individu akan sangat membantu pemimpin dalam memahami perilaku bawahan dan pegawainya, sehingga akan mampu memberikan dampak positif bagi peningkatan partisipasi dalam organisasi.

Demikian halnya dengan perilaku kelompok juga akan berpengaruh terhadap peningkatan partisipasi dalam organisasi, mengingat Setiap kelompok mempunyai norma, budaya, sikap, keyakinan, etika, tujuan, motivasi, harapan, persepsi, dan yang lain-lain yang membentuk pola perilaku kelompok yang berbeda. Perbedaan antar kelompok ini dapat menimbulkan konflik dalam organisasi akibat adanya sense of crisis, conflict of interest, aspirasi, kepekaan, kepentingan, dll., yang apabila tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan rendahnya kinerja organisasi, bahkan dapat berakibat fatal bagi pertumbuhan, perkembangan dan kelangsungan organisasi.

Begitu juga dengan perilaku organisasi yang akan memberi dampak secara perorangan, kelompok, dan struktur dalam organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku dari tingkat organisasi dimaksudkan adalah sistem, azas, maupun faham yang dianut oleh suatu organisasi. Menurut Khaerul Umam (2010), disebutkan bahwa setiap organisasi memiliki struktur, norma, budaya, visi, misi, filosofi, tujuan strategi, kebijakan, dan cara membangun komunikasi dalam organisasi.

4. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan alat kelengkapan suatu organisasi, karena struktur organisasi akan mencerminkan visi, misi, dan tujuan suatu organisasi, yang pada gilirannya akan membentuk pembagian tugas/job description. Masalah

akan muncul persoalan manakala penempatan posisi personal dalam mengisi jabatan dalam struktur organisasi tidak dilakukan dengan baik dan benar, prinsip *the right man on the right place*, dedikasi, kapabelitas, kredibelitas, kemampuan akademik, kemampuan personal, dan kemampuan sosial akan membantu pemimpin dalam pemilihan dan penempatan personal. Bila hal ini tidak diperhatikan maka akan berdampak pada jalannya organisasi dan akan mempengaruhi tingkat partisipasi dalam organisasi.

F. Keadilan

Folger dan Cropanzano, 1998 (dalam Daromes, 2006) menjelaskan keadilan organisasi meliputi persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi.

Ada tiga isu yang terkait dengan keadilan organisasi (Daromes, 2006). Isu pertama terkait penilaian yang berkaitan dengan kewajaran hasil atau kewajaran pengalokasian disebut dengan istilah keadilan distributif. Isu kedua dalam keadilan organisasi yaitu penilaian yang mengacu pada elemen-elemen proses, dan diisitilahkan sebagai keadilan prosedural. Isu ketiga yaitu penilaian terhadap kewajaran mengenai hubungan antarpersonal yang disebut sebagai keadilan interaksional

Greenberg (dalam Daromes, 2006) mencatat bahwa teori keadilan dalam organisasi berawal dari pemahaman untuk menguji prinsip-prinsip interaksi sosial secara umum, bukan secara khusus pada organisasi. Namun demikian, teori-teori ini justru berkembang pesat ketika dikaitkan untuk menjelaskan beberapa bentuk perilaku keorganisasian.

Secara umum, para peneliti tentang keadilan organisasional memfokuskan diri pada tiga isu utama untuk menilai istilah keadilan dalam organisasi. Ketiga isu yang dimaksud yaitu: hasil (outcomes), proses (process) dan interaksi antarpersonal (interpersonal interactions). Penilaian yang berkaitan dengan kewajaran hasil atau kewajaran pengalokasian disebut dengan istilah keadilan distributif. Atau dengan kata lain keadilan distributif mengacu pada kewajaran

yang diterima. Isu kedua dalam keadilan organisasi yaitu penilaian yang mengacu pada elemen-elemen proses, dan diistilahkan sebagai keadilan prosedural.

LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi diatas, kerjakanlah latihan berikut:

- 1). Jelaskan apa yang dimaksud dengan kinerja organisasi?
- 2). Jelaskan lima ukuran kinerja organisasi?
- 3). Jelaskan empat pendekatan utama dalam menentukan tingkat efektivitas organisasi?
- 4). Jelaskan tiga isu yang terkait dengan keadilan dalam organisasi?
- 5). Jelaskan mengapa pendekatan multiple konstituen sangat penting dalam efektivitas organisasi terkait dengan kepuasan konsumen?

Petunjuk Jawaban Latihan

1. Kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan sejauhmana pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi dapat tercapai dengan baik.
2. *Pertama*, efektivitas sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya. ide untuk mengukur efektivitas organisasi penting dalam praktek organisasi dan teori organisasi.
Kedua, efisiensi sebagai standar internal kinerja.
Ketiga, partisipasi sebagai suatu keterlibatan fisik dan mental maupun emosional seseorang untuk memberikan sumbangan pada proses pembuatan keputusan, terutama mengenai keputusan dimana didalamnya menerima tanggung jawab dalam melaksanakannya.
Keempat, keadilan sebagai suatu aktivitas yang meliputi persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi.

Kelima, responsivitas merupakan kemampuan organisasi untuk mengenal kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas, serta pengembangan program-program yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

3. *Pertama*, pendekatan rasional tujuan atau pencapaian tujuan berakar pada pandangan mekanistik dari organisasi.

Kedua, pendekatan sistem-sumber daya untuk efektivitas organisasi dirumuskan sebagai reaksi terhadap pendekatan rasional tujuan. Pendekatan ini menekankan pada masukan terhadap variabel output.

Ketiga, pendekatan proses internal merupakan pendekatan efektivitas organisasi yang muncul disebabkan adanya reaksi terhadap pandangan keluaran statis dari pendekatan rasional tujuan.

Keempat, pendekatan multiple konstituen berfokus pada sebuah fragmen dari organisasi sebagai sistem sosial yang berpusat pada pada hasil (output), sumber daya akuisisi (input) atau internal proses.

4. Ada tiga isu yang terkait dengan keadilan organisasi (Daromes, 2006). Isu pertama terkait penilaian yang berkaitan dengan kewajaran hasil atau kewajaran pengalokasian disebut dengan istilah keadilan distributif. Isu kedua dalam keadilan organisasi yaitu penilaian yang mengacu pada elemen-elemen proses, dan diisitilahkan sebagai keadilan prosedural. Isu ketiga yaitu penilaian terhadap kewajaran mengenai hubungan antarpersonal yang disebut sebagai keadilan interaksional
5. Karena menurut pandangan multiplr konstituen ini adalah bahwa organisasi yang efektif sejauh memenuhi kebutuhan berbagai kepentingan konstituen. Jika sebuah organisasi berkinerja buruk di mata konstituen, maka organisasi tersebut itu tidak efektif. Pendekatan ini jelas mengandaikan berbagai domain organisasi, dimana organisasi harus memfokuskan diri agar konstituen mereka merasakan kepuasan.

RANGKUMAN

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan

hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Untuk mengetahui tingkat kinerja organisasi, maka dapat dilihat dari berbagai perspektif, yaitu; efektivitas, efisiensi, responsivitas, partisipasi, keadilan.

TES FORMATIF

Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat!

1. Apakah yang dimaksud dengan kinerja organisasi
 - a. Tingkat yang menunjukkan sejauhmana pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual yang tidak sesuai dengan misi organisasi dapat tercapai dengan baik
 - b. Tingkat yang menunjukkan sejauhmana pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara mendadak sesuai dengan misi organisasi dapat tercapai dengan baik.
 - c. Tingkat yang menunjukkan sejauhmana pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan sesuai misi organisasi dapat tercapai dengan baik
 - d. Tingkat yang menunjukkan sejauhmana pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara manual dan sesuai misi organisasi dapat tercapai dengan baik
2. Pendekatan utama terhadap gagasan efektivitas organisasi adalah, kecuali:
 - a. Pendekatan multiple konstituen
 - b. Pendekatan rasional tujuan
 - c. Pendekatan sistem sumber daya
 - d. Pendekatan proses eksternal
3. Fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu;
 - a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Kepemimpinan
 - d. Semua jawaban benar

4. Fokus pendekatan internal proses ini dalam efektivitas organisasi adalah:
 - a. Untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengatasi perubahan lingkungan.
 - b. Untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menolak perubahan lingkungan
 - c. Untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengesampingkan perubahan lingkungan.
 - d. Untuk meningkatkan perubahan organisasi dalam memperkuat perubahan lingkungan.
5. Faktor yang menentukan tingkat partisipasi dalam organisasi adalah:
 - a. Tujuan, misi, dan visi organisasi
 - b. Bekerja yang baik
 - c. Perilaku konsumen
 - d. Aktivitas yang rutin
6. Efisiensi dalam organisasi dapat dicapai dalam kondisi, kecuali;
 - a. Sumber daya yang digunakan dan dihitung dengan membandingkan efek yang diperoleh dalam usaha.
 - b. Output yang dihasilkan per sumber daya digunakan harus sama dengan kerugian inklusif 100%.
 - c. Ukuran yang baik dari output sistem tertutup, seperti sebuah organisasi dari perspektif mesin birokrasi ketika diproduksi output adalah sama dengan keuntungan.
 - d. Suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya.
7. Terdapat tiga isu yang terkait dengan keadilan dalam organisasi, kecuali:
 - a. Keadilan distributif
 - b. Keadilan Proporsional
 - c. Keadilan Prosedural
 - d. Keadilan Interaksional
8. Fokus pendekatan multiple konstituen adalah.
 - a. Pegawai
 - b. Konsumen

- c. Atasan
 - d. Penyedia layanan
9. Keterlibatan aktif dalam partisipasi dalam organisasi bukan hanya berarti keterlibatan rohaniah, melainkan keterlibatan jasmaniah dalam bentuk:
- a. Mental,
 - b. Pikiran, dan
 - c. Emosi
 - d. Fisik
10. Keadilan organisasional memfokuskan diri pada tiga isu utama untuk menilai istilah keadilan dalam organisasi.
- a. Hasil
 - b. Proses
 - c. Interaksi antarpersonal
 - d. Input

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:	90 – 100%	= Baik sekali
	80 – 89%	= Baik
	70 – 79%	= Cukup
	< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 10% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul berikutnya. **Bagus!** Jika masih dibawah 10%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif I

1. B
2. C
3. C
4. B
5. D
6. A
7. B
8. C
9. D
10. B

Tes Formatif 2

1. B
2. B
3. C
4. C
5. D
6. A
7. D
8. C
9. D
10. B

Tes Formatif 3

1. C
2. D
3. D
4. A
5. A
6. D

7. B
8. B
9. D
10. D

Daftar Pustaka

Armia, Chairuman. 2002. "Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede". JAAI Volume 6 No. 1, Juni.

Asrofudin. 2010. "Pengertian Definisi Partisipasi" dalam <http://www.canboyz.co.cc/pengertian-definisi-partisipasi.html> diakses pada 23 Maret 2012.

Batafor, Gregorius Gehi. 2011. Evaluasi Kinerja Keuangan dan Tingkat Kesejahteraan Masyarakat Kabupaten Lembata - Provinsi NTT. Thesis Program Magister Studi Manajemen pada Pascasarjana Universitas Udayana.

Bennis, W.G. 1966. "The Concept of Organizational Health." In: W.G. Bennis (Ed.). *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill

Bluedorn, A.C. 1980. "Cutting the Gordian Knot: A Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research." *Sociology and Social Research*, 64, 477-496.

Change Management Consultant. 2012. "Deming Cycle – PDCA Cycle – Shewhart Cycle Proven for Continuous Improvement". Dalam <http://www.change-management-consultant.com/deming-cycle.html> diakses pada 23 Maret 2012.

Daromes, Fransiskus Eduardus. 2006. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensitas Turnover Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di Indonesia. Thesis Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

Dwirandra, 2012. "Efektivitas Dan Kemandirian Keuangan Daerah Otonom Kabupaten/Kota Di Propinsi Bali Tahun 2002–2006". ejournal.unud.ac.id/abstrak/aanb%20dwirandra.pdf diakses tanggal 23 Maret 2012.

Cameron, K.S. 1984. "The Effectiveness of Ineffectiveness." In: B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 235-285. London: JAI Press.

Cameron, K.S. 1986. "Effectiveness as a Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions\of Organizational Effectiveness." *Management Science*, 32 (5), 539-553.

Greenberg, J. 1990. Organizational justice: yesterday, to day, and tomorrow. *Journal of Management* 16 (2), 399-432.

Ghorpade, J. 1970. "Study of Organizational Effectiveness: Two Prevailing Viewpoints." *Pacific Sociological Review*, 13, 31-40.

Halim, Abdul. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Jakarta. Salemba Empat

Halim, Abdul. 2001. Manajemen Keuangan Daerah. Penerbit UPP Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta.

Hidayat, Nur. 2012. "Partispasi dalam Organisasi". Dalam www.slideshare.net/drsnurhidayat/partispasi-dalam-organisasi diakses pada 23 Maret 2012.

Jaworski B. J., Kohli A. K. (1993) 'Market orientation: Antecedents and consequences' *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-71

Jaworski B., Kohli A. K., Sahay A. (2000) 'Market-driven versus driving markets', *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 45-55

Jaworski B., Macinnis D. J., Kohli A. K. (2002) 'Generating Competitive Intelligence in Organizations', *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, No. 4, pg. 279-307

Keith Davis. 1962. "Human Relations at Work", dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/organisasi>, download Kamis, 10 Februari 2011

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Deputy Bidang Akuntabilitas Aparatur. 2005. "Pengantar dan Perencanaan Evaluasi LAKIP. Modul Pelatihan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Deputy Bidang Akuntabilitas Aparatur. Jakarta.

Konovsky, M. 2000. "Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organization". *Journal of management*, Vol. 26 No. 3, 489-511.

LAN. 2003. Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. LAN. Jakarta

Mahsun, Mohamad. 2006, dalam Suyana, Utama M. 2007. Pengaruh Kinerja

Keuangan Daerah Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Pada Kabupaten/Kota di Provinsi Bali Tahun 2001 – 2006. Studi Kasus Pada 9 Kabupaten/Kota di Provinsi Bali. (tidak dipublikasikan).

Mardiasmo. 2002. Otonomi Dan Manajemen Keuangan Daerah. Andi Offset, Yogyakarta.

Mardiasmo. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Andi Offset, Yogyakarta.

Maryam, Siti. 2011. "Pengertian Evaluasi". Materi Diklat Penyuluh Agama Fungsional bersumber <http://sururudin.wordpress.com/2011/03/11/teknik-evaluasi-dan-pelaporan-kegiatan-penyuluhan-agama/> diakses pada 12 Maret 2012.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row

Puspitasari, Nindiyah, 2011. "Pengertian Laporan" . Dalam <http://nindiyahpuspitasari.blogspot.com/2011/04/pengertian-laporan.html> di akses 23 Maret 2012

Rika Saputri dkk. 2011. Pelaporan Kinerja Organisasi Sektor Publik. <http://www.scribd.com/doc/61926509/Pelaporan-Kinerja-Organisasi-Sektor-Publik> diakses 19 Maret 2012.

Rofai, Ahmad. 2006. Analisis Fakor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah. Thesis pada Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Program Studi Magister Ilmu Administrasi.

Steers, Richard M. 1980. *Efektivitas Organisasi*. Erlangga. Jakarta.

Syamsi, Ibnu., 1986, *Pokok-Pokok Kebijakan, Perencanaan, Pemrograman, dan Penganggaran Pembangunan Tingkat Nasional*. Rajawali, Jakarta.

Tjitro, Sujono dan Firdaus. 2007. "Are There Limits to Total Quality Management?". Jurnal Teknik Mesin Vol. 2, No. 2, Oktober 2000.

Unesco. 2007. *Evaluation Handbook*. Internal Oversight Service Evaluation Section Unesco.

Tsui, 1994. "Reputational Effectiveness: Toward a Mutual Responsiveness Framework", dalam B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 257-307. Greenwich: JAI-Press.

Tri Purwanto, Ardie. "TQM and TQEM. 2012. http://andietri.tripod.com/jurnal/TQEM_T.pdf. diakses pada 23 Maret 2012.

Umam Khaerul. 2010. Perilaku Organisasi. Bandung. Pustaka Setia.

Ursula, Glunk dan Wilderom, Celeste P.M. 1999. "Organizational Effectiveness = Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged" dalam Book chapter in M P e Cunha & C A Marques (eds.) *Readings in Organization Science: Organizational Change in a Changing Context*: 155-181. Lisbon: ISPA Co-author U Glunk.

Yuchtman, E. & S.E. Seashore. 1967. "A System Resource Approach to
rganizational Effectiveness." *American Sociological Review*, 32, 891-903.