

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Sebelumnya

Marniati (2010) Menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara transparansi; akuntabilitas; keadilan; dan partisipasi dengan kinerja karyawan dan transparansi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian dengan judul yang sama dilakukan Rolla (2010) yang mendapatkan hasil bahwa transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggung jawaban dan kewajaran memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja sumber daya manusia. Sedangkan dalam penelitian Nining (2011) menunjukkan bahwa ada hubungan antara prinsip akuntabilitas, transparansi, keadilan, partisipasi dengan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur.

Mahesa (2010) meneliti dengan judul pengaruh lama kerja terhadap hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dengan kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Namun, Lama bekerja berhasil memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Agency Theory

Teori agensi mulai berkembang sejak penelitian Jensen dan Meckling (1976). Di organisasi publik khususnya di pemerintahan daerah, teori keagenan ini telah dipraktikkan, termasuk pemerintahan daerah di Indonesia, apalagi sejak otonomi dan desentralisasi diberikan kepada pemerintah daerah sejak tahun 1999. Menurut (Jensen :1986) dalam Fatmasari (2010) dalam perspektif teori keagenan terjadinya konflik antara agen dan *principal* dilatarbelakangi adanya asimetri informasi. Agen yang mempunyai informasi yang lebih banyak melakukan tindakan *oportunistik* yang menguntungkan dirinya sendiri. Dilain pihak *principal* yang merasa memiliki informasi yang relatif lebih sedikit dibandingkan dengan pihak agen menuntut adanya kontribusi yang tinggi.

Agency theory dalam pemerintahan menekankan pada penentuan yang lebih baik mengenai efisiensi dalam kontrak antara *principal* dan *agent* menyangkut hal publik, organisasi dan informasi (Eisenhardt :1989) dalam Mardiasmo (2002). Transparansi dan akuntabilitas bagi seorang pegawai organisasi publik adalah suatu kewajiban karena mereka berperan sebagai pihak pemegang amanah (*agent*) yang berkewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban, kemudian menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut yang tentu saja disini yang berperan adalah seluruh lapisan masyarakat dan bukan hanya kepada atasan mereka saja.

Akuntabilitas dalam hubungan *agent* dan *principal* menjadi penting untuk menunjukkan bahwa *agent* telah melakukan sesuatu sesuai dengan arahan *principal*. Penyusunan laporan keuangan merupakan salah satu bentuk transparansi yang merupakan syarat pendukung adanya akuntabilitas (Mardiasmo, 2002).

2.2.2. Kinerja Karyawan

2.2.2.1. Pengertian Kinerja

Kata “Kinerja” merupakan istilah yang diberikan untuk kata “*performance*” di dalam bahasa Inggris, yang berarti pekerjaan atau perbuatan. Dalam kamus Bahasa Indonesia, pengertian kinerja diartikan sebagai sesuatu yang harus dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemauan kerja. Dalam pengertian lebih luas, kata *performance* selalu digunakan dengan kata-kata seperti *job performance* atau *work performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi. Dari beberapa pendapat tentang pengertian kinerja sebagai prestasi dan kemampuan kerja, maka umumnya para ahli manajemen memberikan pengertian yang sama antara kinerja dengan prestasi kerja, atau juga dengan produktivitas kerja (Dessler dan Gary :2010;322).

Moehariono (2010;61) mendefinisikan kinerja atau *performance* sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan dapat dilihat dari kinerja *Corporate Governance Internal* perusahaan. Jika kinerja *Corporate Governance Internal*

perusahaan sudah baik, maka kinerja perusahaan baik dan juga sebaliknya, jika kinerja *Corporate Governance Internal* perusahaan tidak baik, maka kinerja perusahaanpun tidak baik (Mardjana, 2000) dalam Marniati (2010).

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya maupun struktur, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personil dalam organisasi, Permana (2005) dalam Marniati (2010).

Sejak munculnya iklim yang lebih demokrasi dalam pemerintahan, kinerja instansi pemerintah semakin menjadi sorotan dan masyarakat mulai banyak menuntut nilai yang diperoleh atas pelayanan yang diberikan instansi pemerintah. Tuntutan tersebut diutarakan karena masyarakat masih merasa belum puas atas kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Pengukuran kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas belum dilakukan secara obyektif sampai saat ini. Hal tersebut disebabkan karena belum dilaksanakannya sistem pengukuran kinerja yang berisi keberhasilan dan kegagalan instansi pemerintah.

2.2.2.2. Pengukuran Kinerja karyawan

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui tolak ukur keberhasilannya. Menurut Prawirosentono (1999) dalam Marniati (2010) dalam rangka mengukur kinerja instansi dan mengukur kinerja perorangan sebagai pelaksana diperlukan menciptakan standar ukuran kinerja organisasi terlebih dahulu. Standar kinerja harus sesuai dengan tujuan organisasi diproyeksikan ke dalam standar kinerja para pelaku dan unit-unit organisasi tertentu.

Pengukuran kinerja berhubungan dengan prestasi kinerja yang dicapai oleh seorang pegawai. Robbins (1996;82) mendefinisikan prestasi kerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. prestasi kerja karyawan sebagai hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Oleh karena itu prestasi kerja umumnya menyangkut dengan pekerjaan atau macam pekerjaan manusia yang mengerjakan pekerjaan tersebut dan kemampuan/ketrampilan serta lingkungan daripada pekerjaan tersebut jadi untuk menilai kinerja karyawan dibutuhkan penilaian kerja.

Penilaian kinerja menurut Dessler (2010;322) berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Penilaian kinerja dinilai sebagai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Melalui penilaian kinerja, karyawan mendapatkan informasi mengenai seberapa baik kinerja yang dilakukan jika dibandingkan dengan standar organisasi. Dengan kata lain karyawan mendapatkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilaku di masa depan. Sehingga diperlukan penilaian kinerja yang dilakukan secara benar dan tepat agar hasilnya dapat dijadikan informasi terhadap fokus strategik organisasi (Soeroso, 2003) dalam Marniati (2010).

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak dapat berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dan dipengaruhi oleh beberapa aspek disekelilingnya seperti kepuasan kerja karyawan, tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat dari seorang individu itu sendiri tidak terkecuali dengan transparansi dan akuntabilitas yang menjadi tuntutan dalam kinerja yang mereka hasilkan. Indikator kinerja adalah ukuran yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (Moeheriono :2010;74). Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Informasi kinerja yang dihasilkan diharapkan dapat membantu dalam pembuatan keputusan dan

melakukan perbaikan-perbaikan yang berkelanjutan dalam pelayanan publik selanjutnya.

Moeheriono (2010;107) penilaian prestasi kerja adalah proses yang meliputi : (1) penetapan standar prestasi, (2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar kerja, (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemunduran prestasi kerja. Faktor-faktor penilaian kinerja yang sering digunakan oleh perusahaan maupun organisasi baik sektor publik maupun swasta meliputi :

- 1) Mutu hasil kerja.
- 2) Volume hasil kerja.
- 3) Pengetahuan dan keterampilan teknis.
- 4) Kemampuan mengorganisasi pekerjaan
- 5) Kehadiran tepat waktu
- 6) Kepemimpinan
- 7) Kerja sama
- 8) Inisiatif
- 9) Kemampuan mengemukakan pendapat
- 10) Kemampuan mencari peluang bisnis
- 11) Kreativitas
- 12) Ketekunan
- 13) Kemampuan menjalin network

Berdasarkan indikator tersebut diatas, maka dapat dilakukan penilaian kinerja karyawan seperti yang telah disebutkan diatas, sehingga dengan penilaian

tersebut akan diketahui bahwa seorang karyawan mempunyai kinerja yang baik, sedang atau justru tidak baik.

2.2.3. Reformasi *Governance* di Indonesia

Good Governance muncul sebagai suatu isu sentral di kebanyakan Negara maju Eropa Timur sejak awal tahun 1980-an, seperti timbul tenggelamnya demokrasi di Afrika dan keajaiban ekonomi yang kontroversial di Asia Timur dan Tenggara. Soelendro (2000) dalam Ulum (2008) *Good governance* adalah suatu penyelenggaraan negara yang mengarah kepada tujuan yang baik melalui perumusan kebijakan yang berhubungan dengan masalah-masalah sosial dan sistem nilai dalam organisasi, yang berlaku bagi semua orang di bawah sistem demokrasi. Salah satu prinsip dasar dalam setiap pelaksanaan *good governance* adalah Transparansi yang mengandung arti keterbukaan.

Reformasi di Indonesia yang dimulai pada tahun 1997 merupakan wujud tuntutan rakyat terhadap sistem pemerintahan yang lebih baik. Tuntutan reformasi pada tahun 1997 tersebut dipicu oleh ketidakpuasan rakyat terhadap sistem pemerintahan orde baru. Tuduhan adanya nepotisme bersama dengan korupsi dan kolusi (KKN) dalam pemerintahan Orde Baru dijadikan sebagai salah satu pemicu gerakan reformasi yang mengakhiri kekuasaan Presiden Soeharto di tahun 1998. Mundurnya Soeharto dari jabatannya pada tahun 1998 dapat dikatakan sebagai tanda berakhirnya Orde Baru, untuk kemudian digantikan “ Era Reformasi”. Era Reformasi merupakan suatu era yang diharapkan rakyat untuk terjadinya perbaikan sistem pemerintahan yang baik. Pemerintahan yang baik dikenal dengan *Good Government Governance* merupakan suatu cita – cita

reformasi seluruh rakyat Indonesia yang diterapkan untuk berusaha menjaga keseimbangan tujuan pemerintahan dan tujuan masyarakat (Ulum :2008). Menurut UNDP, dalam (Mardiasmo :2002) karakteristik pelaksanaan *good governance* meliputi:

1. *Participation*. Keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
2. *Rule of law*. Kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu.
3. *Transparency*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan.
4. *Responsiveness*. Lembaga – lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam melayani stakeholder.
5. *Consensus Orientation*. Berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas.
6. *Equity*. Setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan.
7. *Efficiency and Effectiveness*. Pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
8. *Accountability*. Pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan.

9. *Strategic Vision*. Penyelenggara pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi jauh ke depan.

Paling tidak terdapat tiga hal yang dapat diperankan oleh akuntansi sektor publik dari karakteristik-karakteristik di atas yaitu penciptaan transparansi, akuntabilitas publik, dan *Value for money*. Dari kesembilan karakteristik tersebut, ada dua hal yang sangat erat dengan disiplin ilmu akuntansi yaitu transparansi dan akuntabilitas.

2.2.4. Transparansi

Transparan secara harfiah adalah jelas (*obvious*) dapat dilihat secara menyeluruh. Transparansi adalah keterbukaan atas semua tindakan dan kebijakan yang diambil oleh pemerintah (Muhammad :2007) dalam Sutedjo (2009). Prinsip transparansi menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat, memadai dan dapat dipercaya.

Darma (2007) dalam Prasetiyo (2012) transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di instansi sektor publik transparan berarti adanya keterbukaan dalam memajemen keuangan atau semua hal yang dilakukannya, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggung jawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi mendorong diungkapkannya kondisi yang sebenarnya sehingga setiap pihak yang berkepentingan

(*stakeholders*) dapat mengukur dan mengantisipasi segala sesuatu yang menyangkut organisasi.

Transparansi adalah suatu proses keterbukaan dari para pengelola manajemen, dalam hal ini manajemen pemerintahan, untuk membangun akses dalam proses pengelolaannya sehingga arus informasi keluar dan masuk secara berimbang. Jadi dalam proses transparansi, informasi bukan saja diberikan oleh pengelola manajemen publik tetapi masyarakat memiliki hak untuk memperoleh informasi yang menyangkut kepentingan publik (Fernandez : 2006) dalam Suryo Pratolo.

Kepentingan manajemen dan karyawan juga akan terkait dengan prinsip transparansi, karena pada dasarnya mereka juga berhak untuk mengambil kondisi riil suatu perusahaan, apakah berada dalam keadaan sehat atau tidak. Sering kali perusahaan tidak transparansi baik terhadap pihak internal, maupun eksternal perusahaan, secara psikologis, karyawan dapat bekerja dengan kondisi yang lebih tenang dan lebih kondusif. Fakta menunjukkan ketika terjadi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), pihak manajemen dan karyawan tidak mengetahui adanya informasi tersebut, sehingga tidak dapat bersiap-siap. Hal ini jelas merugikan mereka semua (Darma, 2008) dalam Marniati (2010).

Suatu organisasi melalui implementasi prinsip transparansi, ada kejelasan perhitungan yang diberikan oleh perusahaan. Bukan saja hal tersebut akan lebih memuaskan bagi pihak manajemen dan karyawan, tetapi juga mengurangi risiko terjadinya pemogokan ataupun tuntutan yang berlebihan dari manajemen dan karyawan perusahaan, mengingat mereka telah mengetahui dasar-dasar yang

diberikan untuk besar upah mereka. Dengan demikian penerapan prinsip GCG tidak sekedar dapat meningkatkan kepuasan pemegang saham dan kreditor, tetapi juga ingin meningkatkan kesejahteraan manajemen dan karyawan sebagai bagian integral dari stakeholders perusahaan (Darma, 2008) dalam Marniati (2010).

Transparansi publik terhadap masyarakat bahwa setiap pejabat publik berkewajiban membuka ruang partisipasi kepada masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan publik (khususnya menyangkut dengan pengelolaan sumber daya publik) dengan membuka akses dan memberikan informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif, baik diminta maupun tidak diminta oleh masyarakat.

2.2.5. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam pengertian yang sempit dapat diartikan sebagai bentuk pertanggungjawaban karyawan kepada organisasi dan mengapa mereka harus bertanggung jawab. Dalam pengertian luas, akuntabilitas dapat dipahami sebagai kewajiban pihak karyawan untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak organisasi atau atasan yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggung jawaban tersebut. Moeheriono (2010;64). Melalui penerapan prinsip ini, suatu proses pengambilan keputusan atau kinerja dapat dimonitor, dinilai dan dikritisi. Akuntabilitas juga menunjukkan adanya *traceableness* yang berarti dapat ditelusur sampai ke bukti dasarnya serta *reasonableness* yang berarti dapat diterima secara logis.

Mardiasmo (2002) Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Setiap karyawan dengan prinsip akuntabilitas, direksi dan dewan pengawas diberikan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, diwajibkan untuk melaporkan pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab yang dimaksud, serta diawasi dan dikendalikan agar tidak terjadi penyalahgunaan wewenang yang dimilikinya.

Akuntabilitas menurut *Tokyo Declaration of Guidelines on Public Accountability* (1985) adalah kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik serta yang berkaitan dengan itu, guna menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggung jawaban fiskal, manajerial, dan program atau kegiatan. Muhammad (2007) dalam Sutedjo (2009) Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggung jawaban.

Surya dan Yustiavandana (2008) dalam Marniati (2010) menyatakan bahwa akuntabilitas ditunjukkan untuk mencari jawaban terhadap pernyataan yang berhubungan dengan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, dan bagaimana. Pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan tersebut antara lain, apa yang harus dipertanggungjawabkan, mengapa pertanggungjawaban harus

diserahkan, siapa yang bertanggungjawab terhadap berbagai bagian kegiatan dalam masyarakat, apakah pertanggungjawaban berjalan seiring dengan kewenangan yang memadai dan lain sebagainya. Sedangkan menurut Elwood (1993) dalam Mardiasmo (2002) menjelaskan bahwa akuntabilitas publik yang harus dilakukan oleh organisasi sektor publik terdiri atas beberapa dimensi yaitu :

1. Akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum (*accountibility for probity and legality*).

Akuntabilitas kejujuran (*accountability for probity*) terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), sedangkan akuntabilitas hukum (*legal accountability*) terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

2. Akuntabilitas Proses (*process accountability*).

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi.

3. Akuntabilitas program (*program accountability*).

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

4. Akuntabilitas kebijakan (*policy accountability*).

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.

Prinsip *Good Governance* yang selama ini menjadi acuan berbagai literatur yaitu Asas kecermatan formal, *fairplay*, perimbangan, kepastian hukum formal, kepastian hukum amterial, kepercayaan, persamaan, kecermatan dan asas keseimbangan, dapat disarikan menjadi tiga hal yaitu akuntabilitas publik, kapastian hukum (*rule of law*) dan transparansi publik (Mahmudi, 2007) dalam Marniati (2010). Pelaksanaan akuntabilitas dilingkungan instansi pemerintah, perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Komitmen pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melaksanakan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
2. Beberapa sistem secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan.
4. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
5. Jujur, obyektif, transparan, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintahan.

Akuntabilitas Publik terdiri dari dua macam, yaitu : akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horizontal. Pertanggungjawaban vertikal adalah pertanggung jawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban unit – unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah,

pertanggung jawaban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR. Pertanggung jawaban horizontal adalah pertanggung jawaban kepada masyarakat luas. Akuntabilitas suatu perwujudan kewajiban dari suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misinya. Implementasi akuntabilitas dilakukan melalui pendekatan strategis yang akan mengakomodasi perubahan-perubahan cepat yang terjadi pada organisasi dan secepatnya menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut, sebagai antisipasi terhadap tuntutan pihak-pihak yang berkepentingan.

Implementasi kesemuanya sangat dibutuhkan sebagai syarat bagi terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*). Pemerintahan akan mampu melaksanakan fungsi dalam kerangka *good governance*, bila diciptakan suatu sistem administrasi publik yang kooperatif dengan pendekatan pelayanan publik yang lebih relevan bagi masyarakat.

2.2.6. Lama Kerja

Menurut Balai Pustaka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1991) menyatakan bahwa, Masa kerja (lama bekerja) merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan. Siagian (2008) dalam Pramono (2004) menyatakan bahwa, Masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan. Robbins (1996;81) mengemukakan, Semakin lama karyawan bekerja pada suatu organisasi semakin memberi dia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi

yang lebih besar, keleluasan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi. Dengan demikian masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku yang mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi tempatnya bekerja. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi atau sesuai dengan tujuan organisasi.

Riset yang menghubungkan antara masa kerja dengan kinerja sangat tegas. Secara logika sudah terlihat dengan jelas menunjukkan bahwa senioritas berkaitan dengan tanggungjawab dan keterbukaan. Faktanya dalam hal mengenai transparansi dan akuntabilitas pada saat bekerja, masa kerja merupakan variabel penjelas yang penting. Masa kerja atau lama kerja diyakini akan dapat memberikan nilai tambah tersendiri kepada seseorang untuk bertindak transparan dan dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Karena masa kerja akan mempengaruhi motivasi seseorang untuk bekerja dan menciptakan kepuasan kerja seseorang sehingga dapat mempengaruhi kualitas kinerja untuk melakukan pekerjaan dengan lebih jujur, transparan dan terbuka.

Mahesa (2010) menyatakan bahwa bukti-bukti yang ada menunjukkan bahwa lama bekerja karyawan berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja. Bahkan, jika umur dan lama bekerja diperlakukan secara terpisah lama bekerja

terlihat menjadi prediktor dari kepuasan kerja yang lebih konsisten dan stabil daripada umur secara kronologis.

2.3. Perumusan Hipotesis

2.3.1. Hubungan Transparansi Terhadap Kinerja Karyawan

Transparan secara harfiah adalah jelas (*obvious*) dapat dilihat secara menyeluruh. Darma (2007) dalam Prasetyo (2012) transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di instansi sektor publik transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan atau semua hal yang dilakukannya, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi mendorong diungkapkannya kondisi yang sebenarnya sehingga setiap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dapat mengukur dan mengantisipasi segala sesuatu yang menyangkut organisasi.

Kepentingan manajemen dan karyawan juga akan terkait dengan prinsip transparansi, karena pada dasarnya mereka juga berhak untuk mengambil kondisi riil suatu perusahaan, apakah berada dalam keadaan sehat atau tidak. Sering kali perusahaan tidak transparansi baik terhadap pihak internal, maupun eksternal perusahaan. Secara psikologis, kinerja karyawan akan berhubungan dengan transparansi karena karyawan dapat bekerja dengan kondisi yang lebih tenang dan lebih kondusif dengan adanya transparansi begitu juga sebaliknya. Selain itu Marniati (2010) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

antara transparansi; akuntabilitas; keadilan; dan partisipasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ke satu yang digunakan dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ = Transparansi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan

2.3.2. Hubungan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Karyawan

Akuntabilitas menurut *Tokyo Declaration of Guidelines on Public Accountability* (1985) adalah kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik serta yang berkaitan dengan itu, guna menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggung jawaban fiskal, manajerial, dan program atau kegiatan. Surya dan Yustiavandana (2008) dalam Marniati (2010) menyatakan bahwa akuntabilitas ditunjukkan untuk mencari jawaban terhadap pernyataan yang berhubungan dengan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, dan bagaimana. Pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan tersebut antara lain, apa yang harus dipertanggungjawabkan, mengapa pertanggungjawaban harus diserahkan, siapa yang bertanggungjawab terhadap berbagai bagian kegiatan dalam masyarakat, apakah pertanggungjawaban berjalan seiring dengan kewenangan yang memadai dan lain sebagainya.

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggung jawaban. Jadi secara psikologis akuntabilitas akan

berhubungan dengan kinerja karena jika akuntabilitas semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin baik begitu juga sebaliknya jika akuntabilitas yang dimiliki kurang baik maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja atau akuntabilitas kinerja suatu organisasi seperti Marniati (2010) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara transparansi; akuntabilitas; keadilan; dan partisipasi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ke dua yang digunakan dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₂ = Akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja Karyawan

2.3.3. Peran Lama Kerja Terhadap Hubungan antara Transparansi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Balai Pustaka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1991) menyatakan bahwa, Masa kerja (lama bekerja) merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan. Masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku yang mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi tempatnya bekerja. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Good Governance merupakan suatu sistem yang ada pada suatu organisasi yg memiliki tujuan untuk mencapai kinerja organisasi yang sebaik mungkin yang dapat berguna dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam

mewujudkan visi dan misi perusahaan, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Salah satu prinsip *Good Governance* adalah transparansi. Masa kerja atau lama kerja diyakini akan dapat memberikan nilai tambah tersendiri kepada seseorang untuk bertindak transparan dan dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Karena masa kerja akan mempengaruhi motivasi seseorang untuk bekerja dan menciptakan kepuasan kerja seseorang sehingga dapat mempengaruhi kualitas kinerja untuk melakukan pekerjaan dengan lebih jujur, transparan dan terbuka. Mahesa (2010) lama bekerja tidak berhasil memoderasi antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Namun, lama bekerja berhasil memoderasi antara kepuasan kerja dengan kinerja.

Asumsinya lama kerja bisa memoderasi pengaruh transparansi terhadap kinerja karyawan pada organisasi baik privat maupun publik. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ke tiga yang digunakan dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_3 = Lama kerja memoderasi pengaruh transparansi terhadap kinerja karyawan.

2.3.4. Peran Lama Kerja Terhadap Hubungan antara Akuntabilitas dengan Kinerja Karyawan

Masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku yang mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi tempatnya bekerja. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan

produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi atau sesuai dengan tujuan organisasi. Robbin (1996) dalam Mahesa (2010) menyatakan bahwa bukti-bukti yang ada menunjukkan bahwa lama bekerja karyawan berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja. Bahkan, jika umur dan lama bekerja diperlakukan secara terpisah lama bekerja terlihat menjadi prediktor dari kepuasan kerja yang lebih konsisten dan stabil daripada umur secara kronologis. Bisa di misalkan seseorang yang sudah lama bekerja pada suatu instansi akan beranggapan bahwa instansi itu adalah keluarganya bahkan miliknya sendiri sehingga pegawai akan berusaha untuk memberikan kinerja yang terbaik untuk instansi tersebut dan merasa bertanggungjawab atas perkembangan organisasi itu.

Mahesa (2010) lama bekerja tidak berhasil memoderasi antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Namun, lama bekerja berhasil memoderasi antara kepuasan kerja dengan kinerja.

Asumsinya lama kerja bisa memoderasi pengaruh transparansi terhadap kinerja karyawan pada organisasi baik privat maupun publik. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ke tiga yang digunakan dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_4 = Lama kerja memoderasi pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja karyawan

2.4. Kerangka Pikir

Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori kerangka pikir pada penelitian ini menunjukkan bahwa diharapkan nantinya variabel lama kerja bisa menjadi variabel yang memoderasi dengan cara memperkuat atau justru akan

memperlemah hubungan antara transparansi dan akuntabilitas terhadap kinerja karyawan. Hubungan antar variabel sebagai berikut :

GAMBAR 2.1
KERANGKA BERPIKIR

