

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Audit Operasional**

Berdasarkan uraian terdahulu dapat diketahui bahwa kegiatan audit memiliki arti membandingkan kondisi dan kriteria yang dilakukan oleh orang yang independen. Auditor dalam melakukan audit operasional dalam suatu perusahaan merupakan hal sebenarnya yang sering dilakukan untuk mengetahui apakah kondisi yang diaudit sesuai dengan kondisi yang seharusnya sehingga kita dapat memperbaiki atau mengatasi permasalahan yang ada dan menerapkan audit operasional pada perusahaan dengan tujuan untuk memberi masukan kepada perusahaan agar dapat menjalankan operasinya dengan lebih baik di masa yang akan datang.

#### **2.2 Pengertian Audit Operasional**

Menurut Nugroho Widjayanto (1985 : 15), menyebutkan bahwa:

“Audit Operasional (Pemeriksaan Audit) adalah suatu pemeriksaan yang tujuannya menilai suatu organisasi dan efisiensi manajemen dari suatu perusahaan atau bagian dari suatu perusahaan. Pemeriksaan seperti ini dapat dipandang sebagai suatu bentuk kritik membangun disertai dengan pemberian rekomendasi.”

Kemudian menurut Corinne T. Noorgard (Alih Bahasa Nugroho, 1985 : 15):

“Audit Operasional adalah suatu tinjauan dan evaluasi sistematis atas suatu organisasi atau bagian dari organisasi yang dilaksanakan dengan tujuan untuk menetapkan apakah organisasi tersebut beroperasi secara efisien. Karenanya audit operasional merupakan suatu penelitian yang terorganisir mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi masalah organisasi .”

Sejalan pendapat Noorgard, Phyr (Alih Bahasa Nugroho, 1985 : 16) mengemukakan, bahwa:

“Audit operasional adalah suatu tinjauan dan penilaian efisiensi serta efektivitas suatu kegiatan atau prosedur-prosedur kegiatan. Pemeriksaan ini dilaksanakan dengan disertai tanggung jawab untuk mengungkapkan dan memberi informasi kepada manajemen mengenai berbagai masalah operasi, meskipun tujuan sebenarnya adalah membantu manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dengan merekomendasikan berbagai tindakan yang diperlukan.”

Dari uraian yang telah dikemukakan dapat diartikan, bahwa audit operasional adalah suatu proses evaluasi yang sistematis terhadap seluruh maupun salah satu aktivitas operasi suatu organisasi beserta unit-unitnya, dengan tujuan untuk memeriksa efisiensi dan efektivitas yang telah dicapai, disertai dengan rekomendasi untuk melakukan perbaikan.

### **2.2.1 Peranan Audit Operasional**

Untuk mengetahui peranan audit operasional, kita harus mengetahui apakah pengertian peranan tersebut, menurut Soerjono Soekanto (2002 : 243) adalah sebagai berikut :

‘Peranan merupakan aspek dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan”

Pengertian peranan (*role*) menurut Komaruddin (1994 : 768) adalah sebagai berikut:

1. Bagian dari tugas utama yang harus dilakukan seseorang dalam manajemen.
2. Pola perilaku yang diharapkan dapat menyertai status.
3. Bagian atau fungsi seseorang dalam kelompok.
4. Fungsi yang diharapkan dari seseorang atau menjadi karakteristik yang ada padanya.

5. Fungsi setiap variabel dalam hubungan sebab akibat.

Dari pengertian-pengertian mengenai audit operasional di atas, dapat kita peroleh suatu peranan yang terdapat dalam audit operasional yaitu :

1. Audit operasional menilai kinerja operasi suatu perusahaan agar terwujudnya pelaksanaan dan pengelolaan operasi agar dapat dikendalikan dengan baik.
2. Memberikan jaminan kepada manajemen bahwa kebijakan-kebijakan dan prosedur telah ditaati sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
3. Audit operasional dapat memberikan peningkatan didalam efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan.
4. Audit operasional dapat memahami masalah-masalah yang ada didalam perusahaan dan memberikan saran serta rekomendasi-rekomendasi yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah yang tersebut.

### **2.2.2 Pengertian Ekonomis, Efisiensi dan Efektivitas**

Konsep ekonomis, efisiensi dan efektivitas banyak dimasukan dalam pelaksanaan audit operasional, kedua hal ini yang sering dijadikan ukuran untuk menilai keseluruhan atau salah satu bagian dari operasi. Karenanya kedua konsep ini telah menjadi ukuran yang paling umum dan universal yang digunakan sebagai standar pengukuran operasi atau kegiatan perusahaan. Untuk memberikan pemahaman tentang kedua konsep ini, penulis akan memberikan beberapa definisi yang akan digunakan dalam pembahasan selanjutnya.

Menurut Arens dan Loebbecke (2008 : 754), memberikan definisi yang telah diterjemahkan sebagai berikut: “Efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan, sedangkan efisiensi mengacu pada sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.”

Anthony, Dearden dan Bedford (1992 : 20), memberikan definisi sebagai berikut:

“Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari suatu unit input yang kita gunakan. Sedangkan efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan tujuan yang dicapainya. Semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian tujuan tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut.”

Dari definisi-definisi di atas dapat diambil arti bahwa suatu organisasi yang baik adalah organisasi yang ekonomis, efisien dan efektif yaitu pemeliharaan penggunaan sumber daya (*input*) yang dimiliki untuk mencapai tujuan (*output*) semaksimal mungkin.

Sebaik apapun audit operasional dilaksanakan, tercapainya efisiensi dan efektivitas usaha ditentukan oleh manajemen. Audit operasional hanya dapat menyampaikan secara objektif informasi mengenai hal-hal atau bidang-bidang yang menyebabkan terjadinya efisiensi dan efektivitas, sedangkan tindakan perbaikan ada di tangan manajemen.

### **2.2.3 Tujuan Audit Operasional**

Dalam pelaksanaannya audit operasional memiliki tujuan yang berbeda pada beberapa perusahaan. Hal ini dipengaruhi antara lain oleh tingkat penerimaan manajemen, latar belakang manajemen, tingkat pendidikan dan pelatihan para pemeriksa serta filosofi dasar organisasi yang selalu berubah sesuai dengan perkembangan pengetahuan teknisnya.

Tujuan audit operasional menurut Nugroho Widjayanto (1985 : 11), adalah:

“Pemeriksaan operasional terutama bertujuan untuk memeriksa kehematan, efisiensi dan efektivitas kegiatan dan juga menilai apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam kegiatan tersebut berjalan dengan baik. Dengan demikian ruang lingkup penugasannya adalah lebih

luas dari pada pemeriksaan keuangan belaka, akan tetapi juga mencakup masalah di luar keuangan, juga dituntut untuk mengamati dan menilai kegiatan yang melatarbelakangi bukti-bukti keuangan.”

Sedangkan menurut Guys Alderman audit operasional dimaksudkan untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan berikut:

1. *Assies Performance* (Menilai Prestasi Kerja)

Yang dimaksud dengan menilai kerja (*performance*) adalah membandingkan aktivitas organisasi dengan:

- 1) Tujuan yang telah ditetapkan manajemen yang terdapat dalam kebijakan dan standar organisasi, atau
- 2) Kriteria pengukuran lainnya yang layak.

2. *Identify Opportunities for Improvement* (Mengindikasi Kesempatan-Kesempatan untuk Perbaikan)

Yang dimaksud dengan perbaikan (*improvement*) umumnya diartikan sebagai adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas. Audit dapat mengidentifikasi kemungkinan untuk melakukan perbaikan melalui cara-cara seperti mengadakan wawancara, mengamati operasi, menelaah laporan yang lampau dan yang sedang berjalan, menggunakan pertimbangan yang didasarkan pengalaman dan cara-cara lainnya.

3. *Develop Recommendation for Improvement or Further Action* (Mengembangkan Rekomendasi untuk Tindakan Perbaikan atau Tindak Lanjut)

Sifat dan luas rekomendasi yang dibuat dalam audit operasional dapat bervariasi. Pada satu kesempatan, audit dapat memberikan rekomendasi yang spesifik tetapi pada kesempatan lain mungkin diperlukan penelitian yang lebih mendalam (di luar penugasan) dan auditor yang dapat menyatakan alasan mengapa penelitian itu dianggap perlu di bidang tertentu.

Dari ketiga landasan tersebut dapat diambil arti bahwa tujuan audit operasional adalah memeriksa dan menilai operasi perusahaan serta prosedur pelaksanaannya. Juga menyangkut pemberian informasi kepada manajemen mengenai masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan yang dimiliki oleh operasi perusahaan dan tindakan yang perlu dilakukan demi peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

#### **2.2.4 Ruang Lingkup Audit Operasional**

Keberadaan audit operasional merupakan perluasan dan pengembangan dari audit keuangan atau *financial audit*. Perluasannya adalah dalam operasional audit, yang dinilai bukan hanya aspek keuangannya saja, melainkan juga aspek non keuangan. Bukti, informasi, data dan kelengkapan yang diperlukan dalam audit operasional ini juga lebih luas kaitannya dengan mengartikan hasil pemeriksaan dan audit ini juga lebih bersifat interdisiplin dari pada audit keuangan.

Audit Operasional juga bersifat spesifik, artinya hanya dilakukan pada bagian tertentu atau aspek tertentu saja. Biasanya Audit Operasional yang memiliki ruang lingkup terbatas ini berdasarkan permintaan dari manajemen setelah mendapat laporan tentang kelemahan di suatu bagian perusahaan. Namun pada umumnya, Audit Operasional yang dilakukan oleh banyak perusahaan memiliki ruang lingkup yang luas terhadap semua aspek perusahaan, baru setelah dilakukan pemeriksaan yang mendalam, ruang lingkup tersebut dibatasi pada bagian yang bersangkutan.

#### **2.2.5 Kriteria Untuk Evaluasi**

Kesulitan utama yang ditemukan dalam audit operasional adalah menentukan kriteria khusus untuk menilai apakah kehematan, efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya perusahaan telah terjadi. Dalam memeriksa laporan keuangan historis, Pedoman Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) merupakan kriteria yang luas untuk penilaian prestasi yang wajar.

Terdapat beberapa sumber kriteria yang dapat digunakan untuk mengembangkan kriteria penilaian tertentu, antara lain:

- a. Prestasi (*performa*) di masa lampau (*historical performance*).
- b. Prestasi yang dapat diperbandingkan (*comparable performance*).
- c. Standar teknik (*engineered standards*).
- d. Diskusi dan persetujuan.

Namun demikian di dalam standar bagi pemeriksaan intern yang dikeluarkan oleh *The Institute of Internal Auditor (IIA)* dan *Government Accounting Office (GAO)* terdapat pula standar bagi pelaksanaan kehematan dan efisiensi pemeriksaan dan program *result audit* yang merupakan inti dari audit operasional. Oleh karena itu standar-standar tersebut dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan audit operasional, paling tidak sebagian diantaranya.

### **2.2.6 Pelaksanaan Audit Operasional**

Pelaksanaan audit operasional harus mencakup seluruh aspek dalam perusahaan. Pada intinya pelaksanaan audit operasional di dalam suatu perusahaan adalah untuk menghasilkan perbaikan dalam pengelolaan aktivitas atau program objek yang diperiksa dan pada akhirnya keseluruhan perusahaan akan membuat saran-saran rekomendasi tentang pelaksanaan yang lebih ekonomis, efektif dan efisien. Hal ini dilakukan dengan menilai ketaatan pada ketentuan yang berlaku, kehematan, efisiensi dan efektivitas objek yang diperiksa dalam mengelola dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan aktivitas atau programnya.

### **2.2.7 Tahap-Tahap Audit Operasional**

Audit operasional dibagi ke dalam tahapan-tahapan pelaksanaan yang secara umum dibagi sebagai berikut:

#### **2.2.7.1 Tahap Perencanaan**

Menurut Soebagio Atmodiwirio (2005 : 76), menyebutkan bahwa:

1. Perencanaan adalah proses penetapan, penentuan masa yang akan datang apa yang bisa kita capai dan bagaimana mencapainya.

2. Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan.
3. Perencanaan adalah salah satu fungsi manajer yang meliputi seleksi dan alternatif-alternatif kebijaksanaan, program dan prosedur.

Dari definisi di atas dapat diambil suatu arti bahwa perencanaan itu merupakan pengambilan keputusan yang pada dasarnya adalah memilih dan persoalan perencanaan timbul apabila suatu cara alternatif dalam tujuan, kebijaksanaan program atau prosedur maka perencanaan tidak fleksibel. Pada dasarnya tujuan perencanaan adalah sebagai pedoman untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebagai suatu alat ukur dalam membandingkan antara hasil yang dicapai dengan harapannya. Setiap kegiatan memerlukan perencanaan yang apabila diinginkan dapat berhasil dengan baik.

Menurut Nugroho (1985 : 63) bahwa pelaksanaan tanpa perhitungan yang matang mengenai apa yang dilakukan tidak akan membuahkan hasil seperti yang diharapkan, karena tidak ada pedoman yang dapat dijadikan tolak ukur dalam pelaksanaan tersebut. Perencanaan dapat digunakan sebagai; pedoman untuk melaksanakan pekerjaan, alat koordinasi antara bagian, dasar penyusunan anggaran dan alat pengendalian. Fungsi perencanaan mencakup juga penetapan alat yang sesuai untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Hasil yang diharapkan dari fungsi ini adalah kesepakatan tentang sejumlah kegiatan yang harus dilakukan oleh anggota organisasi (karyawan) secara proporsional dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan untuk masing-masing unit/pejabat.

Pemeriksa mengumpulkan informasi untuk mengenai jenis-jenis aktivitas dalam perusahaan itu, sifat dan penting atau tidaknya aktivitas tersebut dan informasi umum lainnya untuk membantu rencana di bagian awal suatu pemeriksaan terlebih dahulu. Seperti audit laporan keuangan, audit operasional juga harus menentukan ruang lingkup penugasan dan menyampaikan hal itu kepada unit organisasional. Juga perlu menentukan auditor yang tepat dalam penugasan, mendapat informasi mengenai latar belakang unit organisasional,

memahami struktur pengendalian intern dan memutuskan bukti-bukti yang tepat yang harus dikumpulkan.

Dalam perencanaannya, audit operasional lebih beragam dari pada audit laporan keuangan, karena itu seringkali sulit menentukan tujuan khusus pada suatu audit operasional. Begitu juga dengan penentuan auditor, yang karena luasnya penugasan, auditor yang ditugaskan harus memahami bidang yang diperiksa.

#### **2.2.7.2 Tahap Survei Pendahuluan**

Secara sederhana, tujuan pemeriksaan atau survei pendahuluan adalah untuk mengenali kegiatan objek yang diperiksa dan juga untuk menemukan bagian yang memerlukan pemeriksaan yang lebih lanjut serta untuk memperoleh informasi bagi kepentingan penyusunan program kerja pemeriksaan dan pelaksanaan pemeriksaan secara lengkap. Jenis informasi yang dikumpulkan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Informasi mengenai latar belakang organisasi perusahaan, stuktur organisasi berikut wewenang dan tanggung jawab yang tentunya akan membantu kegiatan pemeriksaan.
- b. Data keuangan, seperti sumber dan jumlah dana yang diterima oleh organisasi atau perusahaan.
- c. Data, pedoman, kebijakan dan proses operasional perusahaan.
- d. Tujuan dan standar efektivitas serta efisiensi dari program atau kegiatan yang akan diperiksa.
- e. Laporan yang disusun manajemen mengenai apa yang sudah dilakukan dan seberapa baik kegiatan tersebut dilakukan.
- f. Data mengenai prestasi kerja sebagai bukti pencapaian secara aktual bila dibandingkan dengan standar yang telah dicapai sebelumnya.

#### **2.2.7.3 Penyusunan Program Kerja Pemeriksaan**

Sebagai pedoman dalam melakukan audit operasional perlu dibuat suatu program kerja pemeriksaan. Program kerja ini dibuat agar pelaksanaan

pemeriksaan memiliki standar yang sama, yang berarti standar pengambilan keputusan juga sama. Dengan adanya standar ini, maka hasil pemeriksaan yang lampau dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pemeriksaan saat ini.

Program kerja biasanya berisi langkah-langkah pemeriksaan, prosedur untuk melakukan pemeriksaan mendalam pada bagian tertentu, bagaimana cara pengumpulan bukti, mencatatnya dan mengadakan analisis terhadap bukti atau temuan yang diperoleh sampai dihasilkan suatu rekomendasi bagi manajemen.

#### **2.2.7.4 Pelaksanaan Pemeriksaan Lapangan**

Pemeriksaan lapangan menurut Arens dan Loebbecke dilakukan untuk mengumpulkan bukti dan mengevaluasi bukti. Bukti-bukti yang dikumpulkan dalam pelaksanaan pemeriksaan lapangan hampir sama dengan bukti yang dikumpulkan dalam audit laporan keuangan. Akan tetapi waktu yang dialokasikan untuk mengumpulkan bukti tersebut lebih banyak, karena luasnya pengujian. Di dalam pengumpulan bukti ini nantinya akan ditemukan kelemahan-kelemahan operasi perusahaan yang akan dianalisis untuk dicari solusinya.

#### **2.2.7.5 Pelaporan dan Tindak Lanjut**

Dalam audit operasional, laporan biasanya ditujukan untuk pihak manajemen dan unit yang diperiksa. Tidak adanya pemakai pihak ketiga mengurangi kebutuhan akan pembakuan kata-kata dalam laporan hasil pemeriksaan. Karena luasnya lingkup audit operasional, maka laporan yang disusun lebih beragam dalam menyajikan ruang lingkup audit, temuan dan rekomendasi. Oleh sebab itu, penulisan laporan audit operasional sering kali memakan banyak waktu agar temuan dan rekomendasi dapat disampaikan secara jelas.

Tindak lanjut merupakan hal yang biasa dalam audit operasional jika rekomendasi telah disampaikan kepada manajemen. Tujuannya adalah untuk memastikan apakah perubahan-perubahan yang direkomendasikan telah dilakukan dan jika belum apa alasannya.

## **2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari 6 unsur (*6M*) yaitu:

- *Men*,
- *Money*,
- *Method*,
- *Materials*,
- *Machines* dan
- *Market*.

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen yang mengatur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian. Malayu S.P. Hasibuan (1997:10), mendefinisikan sumber daya manusia sebagai berikut; “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Sedangkan William B. Werther dan Keith Davids (1993 : 642), mengemukakan sebagai berikut; “*Personel manajemen is the study of how employers obtain, develop, utilize, maintain and retain the right number and types of workers.*” Definisi di atas menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang membahas bagaimana memperoleh, mengembangkan, menggunakan dan memelihara tenaga kerja dalam jumlah dan jenis yang tepat.

### **2.3.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan atas *the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan pengembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

### **2.3.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (1997 : 24-26) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat diklasifikasikan ke dalam sebelas lingkup kegiatan, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagan karyawan.

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan/kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan rencana.

### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*). Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan fungsi terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang baik.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

## **2.4 Manajemen Audit pada Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Audit*)**

### **2.4.1 Pengertian**

Manajemen Audit atau yang sering disebut Audit Operasional pada fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan evaluasi terhadap pelaksanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Hasil audit akan memberikan umpan balik tentang fungsi sumber daya manusia yang telah dijalankan bagi manajer operasional dan departemen sumber daya manusia.

Audit terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia sering hanya disebut *human resources audit* atau audit sumber daya manusia. Werther dan Davids (1983:557) mendefinisikan audit sumber daya manusia sebagai penilaian aktivitas sumber daya yang digunakan dalam organisasi. "*A human resources audit evaluates the human resources activities used in organization.*"

Menurutnya audit sumber daya manusia dapat dilakukan terhadap suatu bagian atau seluruh perusahaan. Melalui pelaksanaan audit sumber daya manusia, diharapkan diperoleh umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia yang telah dijalankan perusahaan. Melalui audit ini pula diperoleh gambaran mengenai

prestasi yang telah dicapai sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

John M. Ivabsevic (1995 : 657), mendefinisikan audit fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

*“Evaluation of human resources management function, the human resources management audit, is defined as systematic, formal experience design to measure constant benefit of total resources program and to compare its efficiency and effectiveness with the organization’s past performance, the performance of comparable effective enterprises and enterprise’s objective.”*

Dari definisi di atas dapat diartikan bahwa audit fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pengujian yang sistematis dan formal untuk mengukur biaya dan manfaat seluruh program manajemen sumber daya manusia dan membandingkan efisiensi dan efektivitasnya dengan kinerja organisasi di masa lalu, efektivitas kinerja organisasi lain dan tujuan perusahaan.

Jan Husada (1996 : 36), dalam makalahnya:

*“Management audit atau Audit Operasional pada fungsi sumber daya manusia dan organisasi, menyatakan bahwa audit terhadap manajemen sumber daya manusia sesungguhnya adalah audit terhadap departemen kepegawaian, human resources development atau sumber daya manusia (general affair).”*

Dari berbagai definisi diartikan bahwa manajemen audit atau audit operasional fungsi manajemen sumber daya manusia atau *human resources audit* adalah suatu penilaian/evaluasi yang dilakukan terhadap pelaksanaan manajemen sumber daya manusia.

#### **2.4.2 Manfaat Human Resource Audit**

Menurut Werther and Davids, manfaat yang bisa diambil dari pelaksanaan audit fungsi manajemen sumber daya manusia (*human resource audit*) adalah:

1. Mengidentifikasi kontribusi manajemen sumber daya manusia (departemen sumber daya manusia) terhadap organisasi.

2. Meningkatkan professional image dari departemen sumber daya manusia.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen sumber daya manusia.
4. Mengklarifikasikan tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia.
5. Mendorong terciptanya keseragaman dalam kebijakan-kebijakan dan pelaksanaan aktivitas sumber daya manusia.
6. Menemukan masalah-masalah sumber daya manusia yang penting.
7. Memberikan kebijaksanaan adanya ketaatan terhadap dan peraturan pemerintah di bidang ketenagakerjaan.
8. Mengurangi biaya-biaya pengelolaan sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang lebih efektif.
9. Meningkatkan kesediaan manajemen dan karyawan perusahaan terhadap berbagai perubahan yang diperlukan dalam pengelolaan sumber daya manusia.
10. Memberikan tinjauan dan penelaahan yang menyeluruh terhadap sistem informasi sumber daya manusia.

### **2.4.3 Lingkup *Human Resource Audit***

Lingkup audit fungsi manajemen sumber daya manusia (*human resource audit*) harus sesuai dengan aktivitas departemen sumber daya manusia. Audit harus meliputi fungsi manajemen sumber daya manusia, penggunaan prosedur-prosedur oleh para manajer dan juga akibat dari pelaksanaan aktivitas-aktivitas tersebut terhadap tenaga kerja.

Karena luasnya lingkup audit sumber daya manusia, maka audit ini dapat dibagi sebagai berikut:

1. Audit Strategi Perusahaan
2. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia
3. Audit Ketaatan Manajerial
4. Audit Kepuasan Para Karyawan

### **2.4.3.1 Audit Strategi Perusahaan**

Pelaksanaan audit strategi perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui apakah fungsi sumber daya manusia yang dijalankan perusahaan telah sesuai dan selaras dengan strategi perusahaan. Strategi perusahaan berhubungan dengan bagaimana perusahaan mendapatkan keunggulan komparatif dan usaha yang dijalankannya. Keuntungan ini dapat diperoleh dengan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang ada.

Adapun strategi yang diambil, manajemen sumber daya manusia akan dipengaruhi. Strategi mempunyai implikasi yang kuat terhadap perencanaan sumber daya manusia lainnya. Oleh karena itu *professional* di bagian ini harus dapat memahami strategi yang dipilih agar efektivitas sumber daya manusia yang dilakukan dalam perusahaan mendukung terlaksananya strategi tersebut.

### **2.4.3.2 Audit Fungsi Sumber Daya Manusia**

Audit secara logis dimulai dengan pemeriksaan terhadap kerja departemen sumber daya manusia. Pelaksanaan audit fungsi sumber daya manusia dimaksudkan untuk menelaah tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia sebagai pelaksana utama fungsi sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Menurut John H.C. Connel (2002 : 83), area yang tercakup antara lain:

1. Misi departemen, yaitu seluruh tujuan dan maksud departemen sumber daya manusia dalam organisasi.
2. Organisasi departemen, yaitu hubungan antara fungsi-fungsi departemen dalam organisasi dan strukturisasi sumber daya manusia dalam fungsi.
3. Personel departemen, yaitu seleksi pelatihan.

Melihat kenyataan yang ada, audit terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia memakan waktu yang lama, sehingga perusahaan kecil biasanya hanya melakukan audit untuk beberapa area tertentu yang dirasakan vital saja. Sementara perusahaan besar biasanya memiliki tim audit tersendiri yang akan

melakukan audit manajemen sumber daya manusia terutama departemen sumber daya manusia yang terdesentralisasi.

#### **2.4.3.3 Audit Ketaatan Manajerial**

Audit ini dilaksanakan untuk menelaah ketaatan manajemen manajemen terhadap kebijakan dan prosedur aktivitas sumber daya manusia. Menurut Siagian (2002 : 113), ada tiga aspek yang menjadi sasaran audit ini, yaitu:

- a. Apakah manajemen memperhitungkan tuntutan berbagai ketentuan normatif.
- b. Ketaatan pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Ketaatan pada keputusan yang dibuat sendiri.

Selain memastikan ketaatan audit ini juga memperbaiki citra dan kontribusi departemen pada perusahaan. Melalui audit ini kesalahan dan penyimpangan dari kebijakan dan prosedur dapat diungkapkan dan tindakan koreksi dapat dilakukan.

#### **2.4.3.4 Audit Kepuasan Para Karyawan**

Audit ini dilaksanakan untuk menelaah pemenuhan kebutuhan karyawan baik oleh departemen dalam perusahaan atau perusahaan itu sendiri. Apabila karyawan merasa kebutuhan mereka tidak dapat memenuhi secara maksimal akan muncul berbagai masalah yang akhirnya berakibat pada kinerja departemen dalam perusahaan secara keseluruhan.

Apabila karyawan merasa puas dengan kondisi yang dialami dan diterima dalam perusahaan, dapat dipastikan produktivitasnya tinggi. Sebagaimana yang sering terdengar karyawan yang produktif adalah mereka yang merasa bahagia dalam pekerjaannya. Menurut Siagian (2002 : 113), menyebutkan bahwa; “Ada empat hal yang menjadi indikator bahagia atau tidaknya para karyawan yaitu: tingkat produktivitas yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah, tingkat perpindahan pegawai yang rendah dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.”

Mengingat pentingnya jaminan bagi kepuasan karyawan ini, pelaksanaan audit harus pula menunjukkan perhatian pada sasaran tersebut.

#### **2.4.4 Berbagai Pendekatan dalam Audit Sumber Daya Manusia (*Human Resource Audit*)**

Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan dalam audit ini (Wether, 1993:600), yaitu:

1. Pendekatan Komparatif (*Comparatif Approach*)

Dalam pendekatan ini tim audit membandingkan pelaksanaan aktivitas sumber daya manusia atau departemen tertentu dengan pelaksanaan aktivitas tersebut di perusahaan lain atau departemen lain dalam perusahaan yang sama, untuk menyikap bidang-bidang berkinerja kurang baik. Pendekatan ini biasanya dilakukan untuk membandingkan hasil-hasil dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang spesifik.

2. Pendekatan Otoritas Pihak Luar (*Outside Authorit Approach*)

Dalam pendekatan ini tim audit bergantung pada keahlian-keahlian dari luar atau temuan-temuan riset yang dipublikasikan sebagai suatu standar terhadap mana aktivitas atau program sumber daya manusia dievaluasi.

3. Pendekatan Statistikal (*Stastical Approach*)

Dalam pendekatan ini tim audit mengembangkan standar-standar untuk mengevaluasi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dengan cara meneliti dokumen tentang fungsi-fungsi yang diaudit dan sepanjang memungkinkan, ditransformasikan dalam bentuk angka-angka statistik dan ditabulasikan.

4. Pendekatan Ketaatan (*Comliance Approach*)

Dalam pendekatan ini tim audit melakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaan aktivitas sumber daya manusia untuk mencari penyimpangan-penyimpangan dari berbagai peraturan, kebijakan serta prosedur perusahaan.

5. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Tujuan (*MBO Approach*)

Dalam pendekatan ini tim audit membandingkan hasil-hasil pelaksanaan aktivitas fungsi sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan akan dicapai melalui pelaksanaan aktivitas tersebut.

#### **2.4.5 Peralatan *Human Resource Audit***

Terlepas dari pendekatan audit yang dilakukan, tim audit harus mengumpulkan data mengenai sumber daya manusia perusahaan. Ada beberapa instrumen yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data, yaitu:

##### **1. Wawancara**

Wawancara merupakan upaya mendapatkan informasi dari pihak tertentu secara lisan. Dalam *human resource audit*, tim audit perlu mewawancarai paling sedikit dua kelompok dalam perusahaan, yaitu para manajer pimpinan satuan kerja atau bidang fungsional dan para karyawan. Pandangan dan komentar mereka yang bersifat kritik sekalipun akan sangat bermanfaat dalam menyusun sarana perbaikan/penyempurnaan yang layak dan harus ditempuh di masa yang akan datang.

##### **2. Kuisisioner**

Kuisisioner merupakan cara untuk memperoleh informasi langsung dari karyawan dan manajer secara tertulis. Kuisisioner dapat melengkapi hasil wawancara, karena memakan waktu mahal dan biasanya terbatas hanya pada beberapa orang. Selain itu kuisisioner juga dapat menghasilkan jawaban yang lebih terus terang dibandingkan wawancara langsung.

##### **3. Analisis Catatan**

Tidak semua permasalahan tersikap melalui sikap-sikap dan pendapat-pendapat karyawan dan manajer yang terlihat dari jawaban-jawaban mereka dalam wawancara dan kuisisioner. Kadangkala permasalahan dapat ditemukan melalui analisis catatan dapat diketahui ada tidaknya prosedur atau peraturan perusahaan yang dilanggar. Catatan-catatan yang dianalisis meliputi catatan keselamatan karyawan, keluhan, kompensasi, kebijakan dan program sumber daya manusia.

##### **4. Informasi Eksternal**

Informasi eksternal berguna sebagai bahan perbandingan untuk mengungkap prospektif lain yang tidak diperoleh dari peralatan lainnya. Sebagai informasi eksternal meliputi pemerintah (melalui Departemen Tenaga Kerja), asosiasi profesional, konsultan serta hasil riset yang diadakan oleh perguruan tinggi.

#### **2.4.6 Laporan *Human Resource Audit***

Laporan *human resource audit* merupakan gambaran komperhensif dari aktivitas sumber daya manusia. Laporan ini meliputi rekomendasi-rekomendasi baik untuk praktek yang lebih efektif dan efisien serta untuk melakukan perbaikan praktek yang harus atau tidak efektif. Laporan audit ini akan memberikan umpan balik kepada manajer operasi spesialis sumber daya manusia dan manajer sumber daya manusia mengenai:

1. Sikap manajer operasi dan karyawan mengenai pelayanan departemen sumber daya manusia.
2. Review tujuan departemen dan perencanaannya untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Masalah-masalah sumber daya manusia dan implikasinya.
4. Rekomendasi untuk perubahan-perubahan yang dibutuhkan dan prioritas untuk pelaksanaannya.

Berbagai informasi-informasi yang mencakup dalam laporan audit tersebut, seorang manajer sumber daya manusia dapat memperoleh pandangan yang luas mengenai fungsi sumber daya manusia yang akan dijalankannya. Disamping menyelesaikan masalah-masalah yang ada pada perusahaan, manajer sumber daya manusia juga dapat memusatkan perhatian pada bidang-bidang yang memiliki potensi yang lebih besar untuk meningkatkan kontribusi yang lebih tinggi pada perusahaan dan mungkin yang paling penting, laporan audit juga dapat berfungsi sebagai pedoman untuk pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di masa yang akan datang dan sebagai referensi pelaksanaan audit berikutnya agar tercapainya suatu tujuan yang di inginkan oleh perusahaan.

### **2.5 Penilaian Prestasi Kerja**

#### **2.5.1 Pengertian**

Leon C. Megginson (Alih Bahasa Anwar Prabu, 2001 : 69) menyatakan bahwa “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.”

Kemudian Andrew E. Sikula (Alih Bahasa Anwar Prabu, 2001 : 69) menyatakan bahwa:

“Penilaian prestasi kerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang atau objek sesuatu.”

Selanjutnya menurut Wahyudi (1991 : 7):

“Penilaian prestasi kerja merupakan alat manajemen sumber daya manusia yang dimiliki organisasi pada suatu periode waktu tertentu, sekaligus untuk mengetahui tingkat kesesuaiannya dengan tingkat kebutuhan sumber daya manusia pada periode yang sama.”

Dari definisi-definisi yang dikemukakan di atas dapat dipahami, bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian sebagai alat manajemen sumber daya manusia yang dilakukan pemimpin perusahaan, digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan dan secara formal dan sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dan dilakukan secara periodik.

Selanjutnya menurut Rao (1986 : 9) mengemukakan bahwa tujuan utama prestasi kerja adalah:

- 10) Membuat setiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang peranannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
- 11) Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sendiri dalam kaitannya dengan peran dan fungsi-fungsinya.
- 12) Menambah kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia, sehingga setiap karyawan senang bekerja dengan penyeliannya dan sekaligus menyumbangkan sebanyak-banyaknya kepada organisasi.
- 13) Membantu mengenali kebijakan atau pengembangan setiap karyawan berkenaan dengan peran dan fungsi-fungsinya.

- 14) Merupakan mekanisme-mekanisme komunikasi yang semakin bertambah antara karyawan dan penyelia sehingga setiap karyawan dapat mengetahui kesulitan-kesulitan para bawahan serta berusaha mengatasinya, dengan demikian mereka bersama-sama menyelesaikan tugas.
- 15) Merupakan instrumen-instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadilah pengembangan yang direncanakan dan dimotori sendiri.
- 16) Memegang peranan dalam membantu setiap karyawan menyerap kebudayaan, norma-norma dan nilai-nilai organisasi sehingga suatu identitas dan keterkaitan keroganisasian dikembangkan di seluruh perusahaan.
- 17) Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan dari jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus memperkuat perkembangan perilaku dan kualitas yang dibutuhkan bagi posisi-posisi yang tingkatannya lebih tinggi dari organisasi.
- 18) Merupakan instrument dalam menciptakan sebuah iklim yang positif dan sehat di dalam organisasi yang mendorong organisasi berusaha sekuat tenaganya dan merasa senang berbuat sesuatu.
- 19) Disamping itu membantu berbagai keputusan pegawai.

Sementara itu menurut Moon, "Manfaat penilaian prestasi kerja secara spesifik akan tergantung pada sasaran yang hendak dicapai dan sampai mana penilaian tersebut didesain dan dioperasikan secara efektif untuk memenuhi sasaran-sasaran itu." Selanjutnya Moon menyebutkan ada tiga klasifikasi manfaat-manfaat umum yang dapat diambil dari suatu penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Keuntungan bagi yang ternilai atau yang dinilai
  - (1) Menerima umpan balik
  - (2) Kesempatan menyampaikan umpan balik kepada atasan.
  - (3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
  - (4) Kesempatan membicarakan prospek dan promosi karier.

- (5) Memberikan kriteria untuk kinerja yang efektif.
  - (6) Diskusi tentang desain kerja.
  - (7) Keuntungan akan diberikannya pengakuan terhadap kinerja yang lebih baik.
2. Keuntungan bagi penilai
    - (1) Umpan balik bagi ternilai, tanpa mengundang perdebatan.
    - (2) Menyusun dan menjelaskan sasaran.
    - (3) Identifikasi kebutuhan pelatihan.
    - (4) Memanfaatkan karyawan secara lebih efektif.
    - (5) Menerima umpan balik dengan gaya manajemen penilai.
    - (6) Menggali dan mengatasi masalah.
    - (7) Mengurangi keluar masuk staf.
  3. Keuntungan bagi organisasi
    - (1) Penyempurnaan kinerja melalui komitmen terhadap staf.
    - (2) Standar minimum manajemen yang baik.
    - (3) Pembandingan kebutuhan pelatihan.
    - (4) Perencanaan tenaga kerja dan sukses.
    - (5) Tes proses seleksi.

Dari penjabaran manfaat yang diberikan oleh suatu penilaian prestasi kerja, maka dapat dikatakan bahwa penelitian prestasi kerja memiliki manfaat bagi sebagian besar fungsi untuk pengembangan kinerja dan potensi para karyawan atau terkait dengan banyak fungsi pengembangan kinerja dan potensi karyawan.

### **2.5.2 Karakteristik Penilaian Prestasi Kerja**

Karena penilaian prestasi kerja dimaksudkan untuk mengetahui perilaku dan kinerja karyawan di perusahaan, maka penilaian prestasi kerja tersebut haruslah memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. *Relevance*, mengukur hal-hal yang terkait dengan kinerja, antara lain prestasi dan perilaku kerja.

2. *Acceptability*, penilaian prestasi kerja tersebut harus dapat dipahami oleh penilai maupun yang dinilai.
3. *Reliability*, penilaian tersebut harus dapat dipercaya dan memiliki alat ukur yang handal.
4. *Sensitivity*, penilaian prestasi kerja tersebut harus dapat membedakan antara karyawan yang efektif dan tidak.
5. *Practically*, artinya penilaian prestasi kerja mudah dilaksanakan dan tidak rumit.

Untuk penilaian suatu prestasi kerja yang memiliki prestasi yang baik, ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi penilaian yang perlu mendapat perhatian menurut Anthoni, Dearden dan Bedford:

- a. Tingkat keluasan kebijaksanaan yang dapat dilakukan manajer, yang tergantung pada sifat dan kerumitan pekerjaan serta tingkat pendelegasian.
- b. Tingkat sejauh mana variabel prestasi kritis dapat dikendalikan oleh manajer.
- c. Tingkat ketidakpastian yang ada sehubungan dengan variabel prestasi kritis, di mana semakin besar ketidakpastian, semakin sukar untuk menetapkan tujuan yang memuaskan dan untuk mengukur prestasi berdasarkan tujuan ini.
- d. Rentang waktu dari dampak keputusan manajer.

### **2.5.3 Unsur-Unsur yang Dinilai dalam Prestasi Kerja Karyawan**

Unsur-unsur yang dinilai dalam prestasi kerja menurut Malayu S.P. Hasibuan, yaitu:

#### **1. Kesetiaan**

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugasnya memenuhi perjanjian bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin kerja karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.

9. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

#### 2.5.4 Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Mulyadi, penilaian prestasi kerja dilaksanakan dalam dua tahap, antara lain:

1. Tahap Persiapan, yang terdiri dari tiga tahap rinci:
  - a. Penentuan daerah pertanggungjawaban.
  - b. Penentuan kriteria yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja.
  - c. Pengukuran kinerja sesungguhnya.
2. Tahap Penilaian, yang terdiri dari tiga tahap rinci:
  - a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
  - b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
  - c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Adapun dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja, faktor-faktor yang diukur dari karyawan menurut Flipppo (2002 : 250), antara lain:

1. **Kualitas kerja karyawan**, merupakan mutu kerja karyawan berdasarkan penilaian atasannya dengan skala penilaian yang sangat baik, baik, biasa saja dan tidak baik. Penilaian harus dilakukan oleh atasan yang cukup mengenal hasil kerja karyawan tersebut, dalam hal ini penilaian dilakukan langsung oleh atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Kualitas kerja terdiri dari kecepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapihan karyawan dalam bekerja.
2. **Kualitas kerja karyawan**, penilaian terhadap kuantitas pekerjaan sepenuhnya berdasarkan pertimbangan dari atasan langsung karyawan yang bersangkutan dengan skala mulai dari sangat baik sampai kepada tidak baik. Alasan tersebut dapat saja memakai standar yang sudah ada dalam perusahaan atau dengan cara membandingkan seorang karyawan dengan karyawan lainnya. Kuantitas kerja merupakan hasil kerja baik tugas reguler maupun tugas ekstra.

3. **Ketergantungan**, menyatakan tingkat pengawasan atasan kepada bawahan yang meliputi kepatuhan karyawan mengikuti perintah atasan, peraturan, kebijakan perusahaan dan inisiatif.
4. **Sikap**, menyatakan kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, objek dan situasi yang berhubungan dengannya.

### **2.5.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja**

Ada berbagai metode yang digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan yang, penting metode-metode ini tidak menyimpang dari hakekat penilaian prestasi kerja karyawan yaitu mengukur kinerja. Secara umum metode penilaian prestasi kerja ini terbagi ke dalam dua kelompok besar menurut Hani Handoko (2000 : 135), yaitu metode yang mengacu pada penilaian masa lampau dan metode penilaian yang berorientasi masa depan.

#### **2.5.5.1 Metode Penilaian yang Berorientasi Masa Lampau**

Menurut Hani Handoko (2000 : 142) ada beberapa metode yang dikembangkan untuk menilai prestasi kerja karyawan di masa lampau. Metode-metode berorientasi masa lampau memiliki kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur.

Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain:

1. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling banyak digunakan. Faktor-faktor penilaian dirumuskan dalam pernyataan yang diharapkan dapat menggambarkan kinerja karyawan. Penilai menentukan derajat penilaian pada pernyataan yang dianggap mencerminkan derajat karyawan.

2. *Checklist*

Metode ini menuntut kepada penilai untuk memilih dari banyak pilihan pernyataan, yaitu yang dirasa paling cocok menggambarkan kinerja karyawan.

### 3. *Critical Incident Method*

Metode ini merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

### 4. *Field Review Method*

Dengan metode ini wakil ahli departemen kepegawaian turun meninjau ke lapangan dan membantu para penilai dalam menilai mereka.

### 5. *BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale)*

Metode ini menggunakan skala penderajatan, namun faktor-faktor penilaian yang digunakan sudah dirumuskan dalam pernyataan yang menggambarkan derajat perilaku spesifik dari pemegang jabatan tertentu. Dalam proses penilaian, penilai memilih perilaku spesifik yang dianggap cocok dengan perilaku nyata karyawan.

### 6. *Metode Evaluasi Kelompok*

Penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Teknik yang digunakan dalam metode ini misalnya periode peringkat, metode *grading* dan *point allocation method*.

## **2.5.5.2 Metode Penilaian yang Berorientasi Masa Depan**

Penggunaan pendekatan-pendekatan yang berorientasi masa lampau dapat diibaratkan seperti mengendarai mobil dengan melihat kaca spion. Artinya dalam penelitian yang berorientasi masa lampau ini kita hanya mengetahui di mana kita berada. Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penerapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Teknik-teknik yang dapat digunakan menurut Hani Handoko (2000 : 135) adalah:

#### 1. Penilaian Diri (*Self Appraisals*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensip

cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2. Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisals*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologi, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di masa yang akan datang.

3. Pendekatan *Management By Objective* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

4. Teknik Pusat Penilaian

Untuk membantu identifikasi "talenta" manajemen di waktu yang akan datang, banyak perusahaan-perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. *Assesment Centers* adalah suatu bentuk penilaian karyawan distandarisasikan di mana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

### **2.5.5.3 Hambatan Penilaian Prestasi Kerja**

Hambatan-hambatan yang paling pokok dalam penilaian prestasi kerja adalah menciptakan sistem yang dapat mengurangi timbulnya masalah dalam proses penilaian. Hambatan bagi penilaian prestasi kerja dapat digolongkan ke dalam empat bagian, yaitu:

1. Masalah Penilai

Penilai atau orang yang diberi kewenangan untuk menilai karyawan atau bawahannya dapat menjadi sumber masalah bagi suatu penilaian prestasi kerja. Masalah timbul apabila penilai tersebut tidak objektif dan cenderung subjektif karena pengaruh:

- a. *Halo Effect*, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.
- b. *Kecenderungan menilai sedang*, kecenderungan ini akan mempengaruhi penilai untuk enggan menilai tinggi atau rendah, sehingga melibatkan penilaian yang nampak rata-rata atau sedang.
- c. *Sikap kasar atau lunak*, kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai yang baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai menilai terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi kerja tidak jelas.
- d. *Latar budaya*, penilai sangat dipengaruhi oleh perbedaan dalam hal budaya, kepercayaan, kebiasaan, jenis kelamin, usia dan lain sebagainya.
- e. *Dampak kesan baru*, ukuran penilaian subjektif akan banyak terpengaruh oleh kesan baru terhadap tindakan seseorang yang harus dinilai. Hal-hal yang baru dilakukan seseorang entah baik atau buruk akan lebih berkesan atau teringat.

## 2. Masalah Faktor Penilaian

Sulit untuk membuat faktor yang digunakan untuk faktor penilaian dan faktor-faktor yang digunakan ini dapat menimbulkan masalah, seperti:

### a. Faktor yang sulit diukur

Faktor-faktor penilaian yang terdiri atas ciri-ciri pribadi cenderung untuk menimbulkan kerancuan interpretasi kriteria pengukuran yang dapat mengakibatkan penilaian subjektif di antara penilai.

### b. Faktor tanpa deskripsi

Faktor penilaian yang dinyatakan tanpa deskripsi mengenai cakupan pengertiannya dapat menimbulkan penafsiran yang berbeda antar penilai.

### c. Faktor tanpa bobot

Penyebutan beberapa faktor penilaian tanpa membedakan bobot akan dapat menimbulkan hasil penilaian yang tidak akurat untuk membedakan nilai para karyawan.

### 3. Masalah Proses Penelitian

Proses penilaian sering kali menimbulkan masalah apabila terjadi secara sepihak, maksudnya karyawan yang dinilai tidak dilibatkan dalam proses penilaian. Proses penilaian ini dapat mengakibatkan:

- a. Kemungkinan terjadinya tindak sewenang-wenang atau penilaian subjektif.
- b. Kemungkinan tidak tercapainya sasaran penelitian karena karyawan tidak memperoleh umpan balik atas kinerjanya.

### 4. Masalah Tujuan Penelitian

Penilaian prestasi kerja akan menimbulkan masalah jika tidak dikaitkan dengan tujuan tertentu. Tanpa tujuan yang jelas baik penilai maupun karyawan yang dinilai tidak termotivasi untuk terlibat dalam proses penilaian.

## **2.6 Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja**

### **2.6.1 Efektivitas**

Berdasarkan uraian terdahulu penulis mengambil arti bahwa pengertian efektivitas adalah hubungan antara keluaran (produk akhir dari segi kualitas dan kuantitas hasil kerja) suatu pusat tanggung jawab dengan tujuan yang harus dicapai dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian tujuan tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut.

### **2.6.2 Penilaian Prestasi Kerja**

Berdasarkan pada uraian terdahulu dapat diartikan, bahwa penilaian prestasi kerja adalah alat yang digunakan atasan secara formal dan sistematis serta dilakukan secara periodik untuk mengevaluasi potensi kualitas kerja, disiplin dan tanggung jawab karyawan.