

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan baik yang dikelola oleh swasta maupun pemerintah, adalah sebuah organisasi yang pada dasarnya bertujuan untuk memperoleh penghasilan yang tinggi dan pengeluaran yang serendah mungkin dengan kata lain targetnya adalah profit untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan modal yang bukan hanya berbentuk materi, namun juga karyawan yang memiliki potensi dan disiplin yang tinggi. Eksistensi Sumber Daya Manusia dalam perusahaan memiliki posisi yang sangat vital, karena mundur atau majunya perusahaan antara lain ditentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia yang ada di dalamnya. Banyak yang beranggapan, bahwa bawahan adalah alat untuk mencapai target dan tujuan perusahaan semata, dewasa ini anggapan itu harus ditinggalkan, seperti dikemukakan oleh A. Indriawaty (2003 : 63), bahwa:

“...seharusnya seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya tetap melaksanakan hubungan kemanusiaan hingga sinergi antara perilaku hubungan, dengan demikian bawahan akan melaksanakan tugasnya atas kemauannya secara sukarela tidak didasari oleh rasa takut, tetapi didasari rasa tanggung jawab, sehingga bawahan disiplin dalam mengerjakan tugasnya... Pemimpin harus memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja dan bukan sebagai aset, sehingga tidak ada kesenjangan hubungan antara manusia dengan manusia dan tetap saling menghormati posisi masing-masing.”

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam suatu perusahaan harus terdapat hubungan yang selaras antara pemimpin dan bawahan, tidak ada perbedaan diantara sesama pegawai di dalam melakukan kewajibannya sebagai seorang karyawan. Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang dapat mengatur bawahan berdasarkan rasa tanggung jawab dan disiplin sehingga bawahan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan dan

ketentuan yang berlaku di dalam perusahaan dengan tetap menghormati posisi masing-masing karyawan.

Flippo (alih bahasa Moh. Masud, 2003 : 268) mengemukakan, bahwa “Ketidakhadiran adalah suatu keadaan dimana seseorang tidak datang sesuai dengan jadwal yang tepat untuk bekerja.” Kemudian Gibson dan kawan-kawan (editor Agus Dharma, 2005 : 182) menyatakan, bahwa:

“Keabsenan apapun alasannya, menimbulkan masalah biaya tinggi dan mengganggu para manajer. Hal tersebut dikatakan mahal karena mengurangi keluaran, dan bersifat mengganggu karena mengakibatkan perubahan jadwal dan program.”

Pernyataan Gibson dan kawan-kawan menunjukkan, bahwa ketidakhadiran merupakan salah satu indikasi ketidakdisiplinan, hal tersebut merupakan suatu masalah seperti yang dikemukakan Trigumo (2000 : 50), bahwa “Segala macam kebijaksanaan itu tidak mempunyai arti kalau tidak didukung oleh disiplin para pelaksananya.” Permasalahan yang ditemukan di bagian kepegawaian PT. Pupuk Kujang pada umumnya adalah penggunaan jam kerja yang belum efektif, sehingga penyelesaian pekerjaan tertunda, dan hal tersebut dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Dengan demikian, untuk memotivasi disiplin dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya diperlukan penilaian prestasi kerja, yang pada akhirnya dapat mendorong karyawan untuk bersaing secara sehat.

Mengacu pada pendapat yang telah diuraikan dapat dikemukakan, bahwa Efektivitas Penilaian Kerja Karyawan merupakan hal penting dalam perusahaan, sehingga memerlukan perhatian dan penanganan yang sungguh-sungguh serta penting untuk diteliti.

Dengan mengamati hal-hal tersebut di atas manajemen perlu mengambil langkah-langkah untuk menghilangkan atau mengurangi dampak negatif dari gejala-gejala yang ada. Untuk itu perlu dilakukan upaya pemeriksaan menyeluruh terhadap manajemen sumber daya manusia. Selama ini masih banyak yang berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia kurang penting dibandingkan dengan berbagai manajemen bidang fungsional lainnya yang

menyelenggarakan tugas pokok, sehingga kegiatan pemeriksaan/audit terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia dianggap hanya menambah beban/biaya organisasi.

Pada kenyataannya penilaian terhadap aktivitas sumber daya manusia memberi manfaat yang tidak sedikit bagi perusahaan. Selain memberikan kontribusi bagi peningkatan dan perbaikan fungsi sumber daya manusia menuju ke arah peningkatan kinerja perusahaan. Audit sumber daya manusia pada dasarnya merupakan bagian dari audit operasional, yang merupakan upaya untuk menilai dan mengevaluasi kualitas pengelolaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, dalam hal ini untuk menilai bagian-bagian mana yang sudah baik atau yang masih lemah dengan tujuan untuk meningkatkan pengelolaan organisasi oleh pihak manajemen.

Di Indonesia, pentingnya pelaksanaan audit operasional untuk organisasi di lingkungan pemerintah telah diungkapkan dalam Instruksi Presiden No. 15 tahun 1983 dan Kepres No. 31 tahun 1983, sedangkan bagi organisasi swasta belum ada ketentuan, aturan yang mengatur perlunya perusahaan mengadakan audit operasional.

Walaupun demikian, berbagai perkembangan yang terjadi di dunia usaha pada saat ini seperti meningkatnya jumlah perusahaan yang *go public*, perkembangan konglomerasi usaha dan keharusan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam segala bidang untuk menghadapi persaingan usaha yang semakin meningkat, tampaknya dapat dijadikan faktor pendukung yang memungkinkan berkembangnya penerapan audit operasional di masa yang akan datang.

Sebagaimana audit operasional, audit manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pemeriksaan pengelolaan yang menekankan pada segi efektivitas dan efisiensi serta membantu manajemen dalam merencanakan dan mengontrol sumber daya manusia agar menjadi lebih efektif dan efisien.

Dengan demikian penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis **Peranan Audit Operasional dalam Menunjang Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**. Penelitian dilaksanakan di bagian kepegawaian PT. Pupuk Kujang

dengan alasan utama pemilihan lokasi penelitian adalah ketersediaan data yang relevan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan ke dalam perumusan utama dan sub perumusan. Perumusan utama Seberapa Besar Peranan Audit Operasional dalam Menunjang Penilaian Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Pupuk Kujang. Sub perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan audit operasional dalam menunjang efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan.
2. Bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan bagian kepegawaian PT. Pupuk Kujang.
3. Seberapa besar peranan audit operasional dalam menunjang efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan bagian kepegawaian PT. Pupuk Kujang.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Penulis melakukan penelitian ini dengan maksud untuk menerapkan audit operasional sebagai alat bantu manajemen, khususnya dalam penilaian kerja prestasi karyawan pada PT. Pupuk Kujang Cikampek. Sedangkan penulis menetapkan tujuan utamanya adalah untuk mengetahui seberapa besar peranan audit operasional dalam menunjang penilaian prestasi kerja karyawan bagian kepegawaian PT. Pupuk Kujang yang berpusat di Cikampek kabupaten Karawang dan tujuan lainnya adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui seberapa besar peranan perencanaan audit operasional dalam menunjang efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui seberapa besar efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui seberapa besar peranan audit operasional dalam menunjang efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan bagian kepegawaian PT. Pupuk Kujang.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian dapat digunakan, baik secara teori maupun praktis. Kegunaan teoritis, hasil penelitian merupakan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Ilmu Ekonomi. Kemudian kegunaan praktis, hasil penelitian menjadi masukan bagi:

##### **1. Penulis**

Berguna untuk menambah dan memperluas wawasan ilmu pengetahuan serta dalam merumuskan, menganalisis serta mencoba memecahkan masalah untuk mengetahui lebih jelas penerapan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan dengan kenyataan yang ada, serta untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Widyatama.

##### **2. Perusahaan**

Diharapkan dapat memberikan bahan masukan dan bahan pertimbangan serta saran yang berarti bagi kemajuan perusahaan tempat penulis melakukan penelitian yaitu PT. Pupuk Kujang pada bagian kepegawaian dalam meningkatkan Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.

##### **3. Pihak Lain**

Sebagai sumber informasi dan bahan referensi yang dapat menambah ilmu pengetahuan serta sebagai titik tolak bagi peneliti untuk mengkaji lebih lanjut tentang Peranan Audit Operasional dalam Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia yang berprestasi dan memiliki disiplin kerja tinggi, serta bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya, merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi, baik di dalam organisasi publik, maupun dalam organisasi perusahaan, hal itu tidak lepas dari peranan pemimpin yang tepat dalam memberikan motivasi kepada mereka, antara lain dengan melakukan penilaian yang objektif terhadap mereka. Dalam upaya pemimpin memberikan penilaian

dalam prestasi kerja karyawan, tidak terlepas dari peranan pelaksanaan audit operasional dalam perusahaan tersebut.

### **1.5.1 Audit Operasional Yang Efektif**

Mengenai audit operasional Arens dan Loebbecke (2008 : 135) mengemukakan, bahwa:

*“An operational audit is review of any part of on organization’s operating procedures and method for the purpose of evaluating efficiency and effectiveness. At the completion of an operational audit, recommendation to management to improving operations are normally excepted.”*

Dari beberapa definisi tersebut dapat diartikan bahwa audit operasional adalah suatu tinjauan dan penilaian atas kegiatan suatu organisasi atau perusahaan guna mengungkapkan informasi pada manajemen mengenai berbagai masalah operasi maupun kegiatan bisnis perusahaan, dapat dengan tepat mempertahankan sekaligus meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasinya, walaupun aktivitas yang dijalankan dalam perusahaan sudah semakin kompleks.

Audit operasional berperan agar perusahaan dapat mewujudkan pelaksanaan dan pengelolaan operasi perusahaan agar dapat dikendalikan dengan baik serta memberikan jaminan kepada manajemen bahwa kebijakan dan prosedur telah ditaati sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Sasaran penilaian dititik beratkan pada tiga E yaitu Efektivitas, Efisiensi, Ekonomis dalam penggunaan sumber daya alam yang dimiliki perusahaan.

### **1.5.2 Penilaian Prestasi Kerja Yang Efektif**

Kemudian penilaian prestasi kerja karyawan menurut Hani Handoko (1992:135) “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”

Selanjutnya Wahyudi (1991:7) mengemukakan bahwa, “Penilaian prestasi kerja merupakan alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi pada suatu

periode waktu tertentu, sekaligus untuk mengetahui tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan sumber daya manusia pada periode yang sama.” Dari definisi-definisi yang telah dikemukakan telah dipahami, bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses kegiatan yang dirancang untuk menilai prestasi kerja karyawan secara formal, terdokumentasi atau dilakukan secara periodik.

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

- 1) Membuat setiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang peranannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
- 2) Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sendiri dalam kaitannya dengan peran dan fungsi-fungsinya.
- 3) Menambah kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia, sehingga setiap karyawan senang bekerja dengan penyeliannya dan sekaligus menyumbangkan sebanyak-banyaknya kepada organisasi.
- 4) Membantu mengenali kebijakan atau pengembangan setiap karyawan berkenaan dengan peran dan fungsi-fungsinya.
- 5) 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.
- 6) Merupakan instrumen-instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadilah pengembangan yang direncanakan dan dimotori sendiri.
- 7) Memegang peranan dalam membantu setiap karyawan menyerap kebudayaan, norma-norma dan nilai-nilai organisasi sehingga suatu identitas dan keterkaitan keroganisasian dikembangkan di seluruh perusahaan.

- 8) 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.
- 9) Merupakan instrument dalam menciptakan sebuah iklim yang positif dan sehat di dalam organisasi yang mendorong organisasi berusaha sekuat tenaganya dan merasa senang berbuat sesuatu.

Penilaian prestasi kerja yang efektif diartikan oleh penulis dari berbagai sumber adalah penilaian atau evaluasi yang sistematis, formal dan dilakukan secara periodik atas prestasi kerja dan potensi pengembangan yang dimiliki oleh karyawan.

### **1.5.3 Peranan Audit Operasional Dalam Menunjang Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

Penilaian terhadap aktivitas sumber daya manusia memberi manfaat yang tidak sedikit bagi perusahaan. Selain memberikan kontribusi bagi peningkatan dan perbaikan fungsi sumber daya manusia menuju ke arah peningkatan kinerja perusahaan. Audit sumber daya manusia pada dasarnya merupakan bagian dari audit operasional, yang merupakan upaya untuk menilai dan mengevaluasi kualitas pengelolaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dalam hal ini untuk menilai bagian-bagian mana yang sudah baik atau yang masih lemah dengan tujuan untuk meningkatkan pengelolaan organisasi oleh yang efektif dan efisien bagi pihak manajemen.

Selanjutnya, menurut peneliti terdahulu Purnama Isnakomala (2006 : 5) selaku mahasiswa Universitas Padjadjaran dapat mengartikan, bahwa “berdasarkan kerangka pemikiran dan perumusan masalah serta hipotesis penelitian yang dia buat dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan audit operasional yang dilakukan secara positif berperan pada efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan”.

#### **1.5.4 Penelitian**

Objek peneliti terdahulu adalah perusahaan BUMN seperti: PT. PINDAD, PT. POS, PT. INTI, PT. KAI, PT. PLN. Penulis melakukan penelitian ini pada dasarnya sama saja yaitu ingin mengetahui seberapa besar peran audit operasional dalam efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan. Perbedaan penulis dengan peneliti terdahulu adalah objek penelitiannya yaitu pada PT. Pupuk Kujang Cikampek.

Pelaksanaan prestasi kerja ini memiliki arti penting bagi perusahaan sebagai alat ukur kinerja karyawan yang ada di perusahaan sehingga dapat dilacak apakah diperlukan suatu langkah-langkah seperti pelatihan terhadap karyawan, mutasi karyawan, promosi atau demosi jabatan, bahkan pemecatan terhadap karyawan. Dari suatu penilaian prestasi kerja juga dapat ditentukan langkah-langkah apa yang akan diambil perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik itu langkah yang ditujukan bagi karyawan maupun bagi manajemen perusahaan.

Selanjutnya, peneliti terdahulu mengartikan bahwa “berdasarkan kerangka pemikiran dan perumusan masalah dan hipotesis penelitian yang dia buat dapat di kemukakan bahwa pelaksanaan audit operasional secara positif berperan pada efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan’.

#### **1.6 Metodologi Penelitian**

Pengumpulan data dan informasi yang tepat akan sangat berguna dalam menyusun skripsi ini, sebagai dasar pembahasan. Metode yang di gunakan penulis dalam skripsi ini adalah metode deskriptif, yaitu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data, menyusun atau mengklasifikasikan, menganalisa, dan menginterpretasikan data agar dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti yang kemudian dapat ditarik kesimpulan dan diberikan saran-saran.

Dalam skripsi ini, penulis mengumpulkan data dan menganalisis data dengan dua pendekatan :

1. Penelitian Kepustakaan (*Libarary Research*)

Yaitu mencari dan mengumpulkan data dengan cara mempelajari dan membaca buku referensi, catatan kuliah, serta surat kabar yang berhubungan dengan masalah yang diteliti untuk mendapatkan dataa sekunder.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu pengumpulan data melalui penelitian langsung ke perusahaan yang diteliti.

Data primer didapatkan penulis dengan cara :

a. Observasi

Yaitu mengamati secara langsung dan mencatat sumber data yang dianalisis guna melengkapi keterangan-keterangan yang diperlukan.

b. Wawancara

Yaitu mengumpulkan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang memberikan keterangan dan data yang di perlukan.

c. Kuesioner

Yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan yang dibagikan kepada para responden untuk dijawab.

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan oleh peneliti di bagian kepegawaian PT. Pupuk Kujang di jalan Jendral A. Yani no.39 Cikampek 41373. Adapun penelitian ini dimulai pada tanggal 14 februari 2012 dan berakhir pada akhir februari 2012.