

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN
DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Dukungan Pimpinan

Fiedler yang diterjemahkan oleh Amirullah dan Haris Budiyo, (2004:244) mendefinisikan pimpinan adalah sebagai berikut:

“Seorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok yang relevan, serta sebagai penanggung jawab utama”.

Davis yang diterjemahkan oleh Amirullah dan Haris Budiyo, (2004:244) mendefinisikan pimpinan adalah sebagai berikut:

“Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias”.

Sementara Terry dan Frankin diterjemahkan oleh Amirullah dan Haris Budiyo (2004:244) mendefinisikan pimpinan adalah sebagai berikut:

“Hubungan seseorang mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan pimpinan adalah orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) melalui pola hubungan yang baik guna

mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu pimpinan berkewajiban menciptakan pengendalian, dimana pengendalian itu dipandang sebagai suatu jaringan komunikasi dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Sikap adalah suatu disposisi atau keadaan mental didalam jiwa dan diri seseorang individu untuk bereaksi terhadap lingkungannya. Suatu sikap adalah potensi pendorong dalam jiwa individu dan secara pribadi untuk bereaksi terhadap lingkungan beserta segala hal yang ada dalam lingkungannya itu. Thurstone (dalam Saifuddin : 1995) mengungkapkan bahwa sikap sebagai bentuk evaluasi atau realisasi perasaan berupa perasaan mendukung (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung (*unfavorable*) pada objek objek tertentu karena adanya komponen kognitif, afektif dan konatif". Sikap adalah kesiapsiagaan mental, yang diorganisasi lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang, objek, dan situasi yang berhubungan dengannya

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa sikap adalah sesuatu yang dimiliki individu yang mendorong timbulnya perilaku dan selalu berhubungan dengan objek di luar dirinya. Dalam menyatakan sikap seseorang dapat menerima atau menolak, positif atau negatif, senang atau tidak senang, mendukung atau tidak mendukung terhadap objek yang menjadi perhatiannya. Dengan demikian dukungan dari pimpinan diperlukan dalam menciptakan pengendalian yang kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Sebagaimana diungkapkan Sheila Cane yang dialihbahasakan oleh Martin Widjokongko (1998:247).

“Komunikasi dan dukungan sangat diperlukan dalam membantu karyawan dalam menjalankan tanggungjawab yang dipegangnya”.

Sedangkan Willy Susilo (2002:243) menjelaskan dukungan pimpinan sebagai berikut:

“Komitmen dan dukungan pimpinan, baik secara moril maupun materiil yang memadai sangat diperlukan. Komitmen mengandung pengertian bahwa pimpinan perlu bersikap konsisten dan konsekuen. Konsisten berarti memberikan dukungan secara terus menerus dan konsekuen berarti bersedia memainkan peran yang diharapkan”.

Terkait dengan Audit Operasional, dukungan pimpinan dapat berupa inisiatif atau rekomendasi untuk dilaksanakannya Audit Operasional, selanjutnya mempertimbangkan laporan hasil Audit Operasional tersebut untuk menentukan kebijakan selanjutnya. Apabila telah ditetapkan suatu kebijakan tertentu, diharapkan dukungan pimpinan terus berjalan diantaranya berupa konsisten dan konsekuen terhadap kebijakan tersebut, serta memotivasi karyawannya dengan tujuan supaya dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

2.1.1.1 Tingkatan Pimpinan

Amirullah dan Hari budyono (2004:17) mengemukakan beberapa tingkatan manajer / pimpinan yaitu:

1). Top Manager

Istilah ini sering digunakan bagi manajer yang berada di tingkatan atas, contoh *chief executive officer, chief executive operating, president, vice president.*

Tugasnya adalah bertanggung jawab menetapkan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan secara umum.

2). *Middle Manager*

Merupakan tingkatan menengah yang bertugas untuk mengawasi beberapa unit kerja dan menerapkan rencana sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya memberikan laporan hasil pekerjaannya kepada tingkat yang lebih tinggi (*top manager*).

3). *First-Line Manager*

Merupakan tingkatan paling bawah dalam suatu organisasi, yang memimpin dan mengawasi tenaga kerja operasional. Mereka bertanggung jawab atas satu unit kerja dan diharapkan mampu menyelesaikan tugas dengan tujuan jangka waktu pendek yang sesuai dengan rencana *middle* dan *top manager*.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Pimpinan

Amirulloh dan Hari budyono (2004:246) mengungkapkan. Salah satu kriteria yang harus diperhatikan dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang adalah kemampuan menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Antara lain:

1). Fungsi Penentu Arah

Setiap organisasi baik yang bersekala besar, menengah, ataupun kecil, semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai satu tujuan tertentu. Tujuan itu bisa bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai melalui kerjasama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk

mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang akan dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada.

2). Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antar organisasinya dengan pihak-pihak luar yang bersangkutan. Peran ini sangat penting karena disadari bersama bahwa tidak ada satu organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain. Konsekuensi logis dari fungsi ini adalah bahwa seorang pemimpin harus mengetahui bukan saja bagaimana merumuskan kebijakan strategi, akan tetapi juga berbagai keputusan lain yang telah diambil oleh pimpinan yang lebih rendah. Selain itu dituntut pula pengetahuan yang memadai tentang kegiatan yang berlangsung dalam organisasi. Pengetahuan demikian akan memungkinkannya memberikan penjelasan yang diberikan sedemikian rupa sehingga berbagai yang telah ditetapkan dapat tercapai. Adapun sasaran pemeliharaan hubungan tersebut adalah agar berbagai pihak yang berkepentingan:

- (a) Memiliki persepsi yang tepat tentang citra organisasi yang bersangkutan
- (b) Memahami berbagai kebijaksanaan yang ditempuh oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan.
- (c) Menghindari munculnya salah pengertian tentang arah yang hendak dicapai oleh organisasi.
- (d) Memberikan dukungan pada organisasi.

3). Fungsi Komunikator

Berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari suatu pihak kepada pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penerimaan pesan). Fungsi pemimpin di sini lebih ditekankan kemampuan untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4). Fungsi Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seseorang pemimpin dalam menyelesaikan masalah yang ada. Kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnya dan akan segera berusaha untuk menanggulangnya. Jadi kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif, dan netral merupakan salah satu indikator efektivitas kepemimpinan seseorang.

5). Fungsi Integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga kerja, serta diperlakukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku, dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata lain perlu integrator terutama pada hirarki puncak organisasi.

6). Fungsi Memberikan Dukungan dan Semangat Kerja Karyawan

Yaitu fungsi kepemimpinan dalam memotivasi dan memberikan semangat kerja pada karyawan dalam menjalankan kegiatan yang telah direncanakan.

2.1.2 Audit Operasional

Audit operasional adalah tinjauan atau *review* setiap bagian dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitas. Dalam arti luas Audit Operasional ialah suatu proses evaluasi secara sistematis atau efisiensi dan efektifitas organisasi mengenai hasil dari evaluasi tersebut serta merekomendasikan saran untuk perbaikan.

Pengertian dari operasional audit menurut Arens dan Loebbecke yang diterjemahkan oleh Amir A Yusuf menyebut sebagai berikut :

“ Audit operasional merupakan tinjauan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitas. Umumnya, pada saat selesainya audit operasional, audit akan memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan”. (1994 : 4-5)

Menurut Alvin A. Arens yang dialih bahasakan oleh Amir Abadi Yusuf (2006 : 4) yaitu :

“Audit operasional adalah suatu tinjauan atau review terhadap setiap bagian dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai keefisienan dan keefektivannya. Dan bertujuan untuk menekankan pada efektivitas dan efisiensi dan orientasi pada kinerja operasi masa mendatang”.

Menurut Sukrisno Agoes (2001:113) Audit Operasional yaitu :

“Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kegiatan apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis”.

Definisi audit operasional menurut Publikasi Institute of Internal Auditors (IIA) yang dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal (2001 : 14) yaitu :

“Audit Operasional adalah suatu proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi operasi suatu organisasi yang di bawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil dari penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan”.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa operasional audit merupakan suatu proses evaluasi yang sistematis terhadap seluruh aktifitas operasi suatu organisasi beserta unit-unitnya. Dengan tujuan memeriksa efisiensi, efektifitas dan ekonomisasi yang telah dicapai disertai rekomendasi untuk perbaikan. Oleh karena itu operasional audit dapat dijadikan alat yang sangat berguna oleh manajemen agar dapat mempertahankan efektifitas dan efisiensi perusahaan.

2.1.2.1 Tujuan Audit Operasional

Audit operasional bertujuan untuk menilai sasaran dan rencana yang ingin dicapai oleh manajemen serta menilai struktur organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan cara menilai efisiensi, efektivitas, kehematan dan ketaatan objek yang diperiksa, dalam mengelola dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan aktivitas program.

Mengenai tujuan audit operasional dikemukakan oleh Amin Widjaja Tunggal (2001 : 12) adalah sebagai berikut :

- “1. Objek dari audit operasional adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor operasional dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan.
2. Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien
3. Untuk mengusulkan kepada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri kurang pengetahuan tentang pengelolaan yang efisien
4. Audit operasional bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan
5. Untuk membantu manajemen, auditor operasional berhubungan dengan setiap fase dari aktivitas usaha yang merupakan dasar pelayanan kepada manajemen
6. Untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka”

Adapun tujuan audit operasional yang dikemukakan oleh Siegel and Shim yang diterjemahkan oleh Muh. Kurdi (2001 : 325) adalah sebagai berikut :

“Audit operasional bertujuan untuk menyesuaikan keefektifan dan keefisienan bagian, kegiatan, atau operasi kesatuan dalam mempertemukan sasaran organisasi”

2.1.2.2 Klasifikasi Audit Operasional

Audit operasional mempunyai jenis atau tipe, berdasarkan besarnya ruang lingkup yang akan diperiksa. Menurut Arens & Loebbecke yang dialih bahasakan oleh Amir Abadi Yusuf (2006,864-865) yaitu bahwa audit operasional terdiri dari 3 (tiga) kategori sebagai berikut :

1. Audit Fungsional

Fungsi merupakan suatu alat penggolongan kegiatan suatu perusahaan. Ada banyak cara untuk menggolongkan dan membagi lagi fungsi-fungsi yang ada. Audit operasional berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam suatu organisasi. Keunggulan audit operasional adalah memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor. Auditor-auditor tertentu dalam staf audit intern dapat mengembangkan banyak keahlian dalam suatu bidang. Mereka dapat lebih efisien dalam memakai seluruh waktu untuk memeriksa dalam bidang itu. Kekurangan audit fungsional adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan.

2. Audit Organisasi

Audit operasional atas suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanan dalam suatu audit organisasi adalah seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi saling berinteraksi. Rencana organisasi dan metode-metode untuk mengkoordinasikan aktivitas yang ada, sangat penting dalam audit jenis ini.

3. Penugasan Khusus

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Ada banyak variasi dalam audit seperti itu antara lain penentuan penyebab tidak efektifnya system PDE (Proses Data Elektronik), penyelidikan kemungkinan *fraud*, dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang.

2.1.2.3 Karakteristik Audit Operasional

Adapun karakteristik audit operasional menurut Amin Widjaja Tunggal (2008 : 9) adalah :

1. Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigatif
2. Mencakup semua aspek perusahaan, unit atau fungsi
3. Yang diaudit adalah seluruh perusahaan atau salah satu unitnya (bagian perencanaan produksi dan sebagainya), atau suatu fungsi atau salah satu subklasifikasinya (pengendalian persediaan, sistem pelaporan, pembinaan pegawai dan sebagainya)
4. Penelitian dipusatkan kepada prestasi atau keefektifan dari perusahaan unit/fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi, tanggung jawab, atau tugasnya.
5. Pengukuran terhadap keefektifan didasarkan pada bukti/data dan standar.
6. Tujuan utama audit operasional adalah memberikan informasi kepada pemimpin.

2.1.2.4 Beberapa Masalah yang Dapat Diungkapkan oleh Audit Operasional

Audit operasional yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan dimaksudkan untuk menghindari dan mengurangi segala penyimpangan yang kecil maupun yang besar yang sering terjadi dalam perusahaan.

Adapun masalah-masalah yang dapat diungkapkan melalui audit operasional menurut Amin Widjaja Tunggal (2008 : 42) antara lain :

1. Kekurangan dalam perencanaan seperti kurang/tidak adanya atau ketidaklayakan rencana standar, kebijakan dan prosedur baik dalam ruang lingkup fungsional maupun operasional kegiatan perusahaan.
2. Lemahnya struktur organisasi dan pola penempatan personil seperti penetapan tugas dan tanggung jawab yang tidak jelas, kegiatan dan fungsi yang tidak perlu, pekerjaan yang saling tumpang tindih dan pelanggaran yang tidak dapat dibenarkan atas prinsip organisasi, terlalu banyak petugas atau terlalu sedikit petugas dan pembagian kerja yang tidak layak.
3. Kelemahan dalam pengelolaan bahan dan fasilitas seperti pemborosan dalam penggunaan bahan, bahan pembantu dan peralatan, tidak tersedianya bahan, terlalu banyak persediaan, persediaan yang tidak bergerak serta usang (*slow moving and absolute items*).
4. Sistem pengawasan manajemen tidak efektif, seperti pengawasan yang lemah, sistem informasi yang tidak memadai, kurangnya standar pelaksanaan yang relatif akurat, sedikit atau tidak adanya pengendalian intern akuntansi dan administrasi.

5. Prosedur dan administrasi intern yang buruk ditunjukkan oleh catatan yang tidak cukup layak, sistem informasi dan komunikasi yang tidak dapat dipercaya.

2.1.1.5 Tahap-Tahap Audit Operasional

Menurut Boynton at all (2003 : 499) menjelaskan tahap-tahap audit operasional adalah :

- a. Memilih *auditee*

Seperti pada banyak aktivitas lainnya dalam suatu entitas, auditing operasional biasanya terkena kendala anggaran atau kehematan. Oleh karena itu, sumber daya untuk auditing operasional harus digunakan dengan sebaik-baiknya. Pemilihan *auditee* dimulai dengan studi (survey) pendahuluan terhadap calon-calon *auditee* dalam entitas untuk mengidentifikasi aktivitas, efisiensi, dan kehematan operasi. Pada intinya studi pendahuluan merupakan proses penyaringan yang akan menghasilkan peringkat dari calon *auditee*.

Titik awal dari studi pendahuluan ini adalah memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai struktur organisasional entitas serta karakteristik operasinya. Selain itu, auditor juga harus memahami industri tempat entitas beroperasi serta sifat dan luas peraturan pemerintah yang berlaku. Selanjutnya perhatian difokuskan pada aktivitas, unit, atau fungsi yang akan diaudit.

Pemahaman tentang calon *auditee* diperoleh dengan :

- Mereview data arsip latar belakang setiap *auditee*.
- Menuju fasilitas *auditee* untuk memastikan bagaimana *auditee* mencapai tujuannya.

- Mempelajari dokumentasi yang relevan tentang operasi *auditee* seperti buku petunjuk kebijakan dan prosedur, bagian arus, standar kinerja dan pengendalian mutu, serta deskripsi tugas.
- Mewawancarai manager aktivitas tersebut mengenai bidang-bidang permasalahan tertentu.
- Menerapkan prosedur analitis untuk mengidentifikasi *trend* atau hubungan yang tidak bisa.
- Melakukan pemeriksaan audit mini untuk menegaskan atau menjernihkan pemahaman auditor tentang masalah yang potensial.

Pemahaman auditor mengenai setiap *auditee* harus didokumentasikan melalui kuesioner yang sudah diisi dengan lengkap, bagan arus, dan catatan naratif. Berdasarkan pemahaman ini, auditor menyiapkan suatu laporan atau memorandum studi pendahuluan, yang mengikhtisarkan semua temuan dan mencantumkan rekomendasi mengenai *auditee* yang harus diaudit.

b. Merencanakan Audit

Perencanaan audit yang sangat cermat sangat penting baik bagi efektivitas maupun efisiensi audit operasional. Perencanaan terutama penting dalam jenis audit ini karena sangat beragamnya audit operasional. Landasan utama dari perencanaan audit adalah pengembangan program audit yang harus dibuat sesuai dengan keadaan *auditee* yang ditemui pada tahap studi pendahuluan audit.

Perencanaan audit juga mencakup pemilihan tim audit dan penjadwalan pekerjaan. Tim audit ini harus terdiri dari auditor yang memiliki keahlian teknis yang diperlukan untuk memenuhi tujuan audit. Pekerjaan harus

dijadwalkan melalui konsultasi dengan *auditee* agar ada kerja sama maksimum dari personil *auditee* selama audit.

c. Melaksanakan Audit

Pada tahap ini pemeriksa melakukan pengujian berdasarkan program audit. Program audit yang dibuat pada tahap ini merupakan gabungan program pemeriksaan dua tahap sebelumnya. Prosedur audit dapat dilakukan melalui observasi, *interview*, dan *review* atas catatan-catatan.

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menilai atau mengukur :

1. Ketaatan *auditee* terhadap kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan
2. Efektivitas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan *auditee*
3. Efisiensi dan kehematan pelaksanaan kegiatan dalam menggunakan semua sumber daya yang dimiliki
4. Pengendalian transaksi-transaksi keuangan *auditee* dan kelayakan catatan serta ketepatan dan kebenaran laporan keuangan tersebut yang meliputi :
 - Pengendalian pengeluaran, penerimaan, pendapatan, dan aktiva.
 - Kelayakan catatan akuntansi atas transaksi-transaksi keuangan, sumber daya, dan sumber dana.
 - Ketepatan, kebenaran, dan kemanfaatan laporan keuangan.

d. Pelaporan dan Tindak Lanjut

Dalam tahap ini dibuat laporan hasil audit operasional yang tertulis dengan jelas dan singkat. Hal ini memungkinkan pemeriksa untuk memberikan informasi mana yang perlu untuk disajikan dalam laporan yang harus diselesaikan tepat pada waktunya dan untuk meyakinkan manajemen. Laporan

hasil audit merupakan bukti konkrit untuk dikomunikasikan kepada pihak manajemen perusahaan, berisi temuan-temuan selama pemeriksaan, dan rekomendasi yang dirancang sebaik mungkin untuk mendorong *auditee* memperbaiki kondisi serta hasil kegiatan program.

Sebelum rekomendasi akhir ditetapkan dan dicantumkan dalam laporan keuangan hasil audit operasional, pemeriksaan harus mengkomunikasikan kepada pihak manajemen atau *auditee* tentang materi rekomendasi yang akan diberikan. Hal ini dimaksudkan agar :

- Memberikan kesempatan kepada pihak *auditee* untuk memahami rekomendasi yang diberikan.
- Memperoleh kesepakatan mengenai rekomendasi yang diajukan
- Untuk menghindari dan menyelesaikan konflik

Meskipun laporan hasil audit telah diterbitkan, tidak berarti bahwa tahap audit telah selesai. Pemantapan dan evaluasi terhadap tindakan *auditee* berdasarkan rekomendasi yang diberikan sangat penting.

Usaha yang dilakukan oleh pemeriksa dalam tindak lanjut ini dengan cara memonitor pelaksanaan rekomendasi yang diberikan. Hasil audit operasional tidak akan bermanfaat apabila rekomendasi tidak dilaksanakan oleh *auditee*.

Adapun standar standar profesional menurut Hiro Tugiman (2002 : 12) yaitu :

1. Independensi

Independensi jarang menjadi masalah bagi auditor kantor akuntan publik karena mereka tidak bekerja pada perusahaan yang diperiksa. Independensi intern dipertinggi dengan menentukan agar bagian auditor intern melapor

kepada dewan direksi atau direktur utama, demikian pula auditor pemerintah hendaknya melapor kepada suatu tingkat di atas bagian operasional.

Auditor tidak boleh bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi-fungsi operasi atau untuk memperbaiki kekurangan bila ditemukan operasi yang tidak efektif atau tidak efisien.

Seperti pernyataan independen yang dikutip oleh Arens yang dialih bahasakan oleh Amir Abadi Jusuf (2006 : 203) yaitu :

“Auditor intern harus bersikap independen terhadap aktivitas yang mereka periksa. Auditor intern adalah independen bila mereka dapat melaksanakan pekerjaan mereka secara bebas dan objektif. Independensi memungkinkan auditor intern menyampaikan pertimbangan yang tidak memihak dan tidak menyimpang yang perlu bagi pelaksanaan audit yang pantas. Ini dicapai melalui status organisasi dan objektivitas.”

Dari pernyataan tersebut di atas ada dua unsur yang dapat dijadikan ukuran dalam pencapaian independensi yaitu :

- Organisasi

Status organisasi harus mencukupi untuk memastikan luas lingkup audit, pertimbangan yang memadai dan tindakan yang efektif atas temuan-temuan audit serta rekomendasi-rekomendasi. Sehingga jelas dan terarah mengenai penerapan tahap-tahap dalam kegiatan audit operasional.

- Objektivitas

Dalam unsur ini mengharuskan auditor intern mempunyai sikap mental independen dan jujur dalam bekerja. Prosedur pembuatan konsep, perancangan, pemasangan dan pengoperasian sistem adalah bukan fungsi audit, namun dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas seperti itu dianggap dapat merusak objektivitas audit.

2. Kompetensi

Kompetensi diperlukan untuk menentukan penyebab masalah-masalah operasional dan membuat rekomendasi yang sesuai. Kompetensi merupakan masalah utama, bila audit operasional menyangkut operasi yang ruang lingkupnya luas.

Dari uraian di atas diketahui bahwa independensi dan kompetensi merupakan dua unsur yang harus melekat dalam diri seorang auditor. Independensi menjadikan auditor objektif dalam mempertimbangkan fakta yang dijumpai dalam pemeriksaannya, sedangkan kompetensi menjadikan auditor profesional dalam menjalankan pemeriksaannya.

2.1.2.6 Pelaksana Audit Operasional

Arens dan Loebbecke yang dialih bahasakan oleh Amir Abadi Jusuf (2006 : 767) menjelaskan bahwa audit operasional biasanya dilaksanakan oleh salah satu dari tiga kelompok di bawah ini yaitu :

1. Auditor Intern

Auditor intern tidak hanya melaksanakan audit operasional, banyak departemen auditor intern melaksanakan audit operasional dan audit keuangan. Manfaat yang diperoleh jika auditor intern melakukan audit operasional adalah bahwa mereka menggunakan seluruh waktu kerja mereka untuk perusahaan yang mereka audit, sehingga mereka mendapatkan banyak pemahaman mengenai perusahaan dan kegiatan usahanya. Hal ini dapat membantu pelaksanaan audit operasionalnya yang efektif.

Untuk memaksimalkan efektivitasnya, bagian audit intern harus melapor kepada dewan direksi. Auditor intern ini juga harus mempunyai akses dan mengadakan komunikasi yang berkesinambungan dengan komite pemeriksa dewan direksi. Struktur organisasi ini membantu auditor intern agar tetap independen.

2. Auditor Pemerintah

Auditor pemerintah melaksanakan audit operasional yang seringkali merupakan bagian dari pelaksanaan audit keuangan. Audit Kinerja yang dilaksanakan oleh auditor pemerintah mencakup :

- a. Audit ekonomi dan efisiensi
- b. Audit program

Di Indonesia, auditor pemerintah dapat berupa BPK (Badan Pemeriksa Keuangan), BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan) atau Dirjen pada setiap departemen. Para auditor tersebut terutama bertugas melakukan pengawasan yang meliputi kegiatan umum pemerintah, pelaksanaan pembangunan, penyelenggaraan pengurusan dan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara, kegiatan BUMN dan BUMD, serta kegiatan aparatur pemerintah di bidang yang mencakup kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan.

3. Akuntan Publik Terdaftar

Pengetahuan dasar mengenai bisnis klien yang harus dimiliki oleh auditor ekstern dalam melaksanakan audit seringkali memberikan informasi yang berguna dalam memberikan rekomendasi-rekomendasi operasional. Auditor

yang mempunyai latar belakang bisnis dan pengalaman yang luas dengan perusahaan-perusahaan serupa akan cenderung lebih efektif dalam membantu klien dengan rekomendasi operasional yang relevan dibandingkan dengan yang tidak memiliki kualitas seperti itu.

2.1.3 Kinerja Pemasaran

2.1.3.1 Kinerja

Lembaga administrasi negara (LAN, 1992:3) menyatakan kinerja merupakan terjemahan bebas dari kata Inggris *performance* yang berarti prestasi kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/ penampilan kerja.

Di dalam kamus besar Indonesia (BP, 1985 :503) didefinisikan kinerja sebagai :

1. Sesuatu yang dicapai
2. Prestasi yang diperlihatkan
3. Kemampuan karyawan

”Kinerja” untuk kerja / prestasi kerja menurut Benardin dan Russel (1993:378) dalam Achmad S Ruky mengemukakan :

”performance is defined as the records of out come produced on specified job function all activity during a specified time period”.

Dari pendapat di atas kinerja diartikan catatan tentang hasil- hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu / kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam hal ini, fungsi atau kegiatan yang akan dibahas yaitu pemasaran.

T. V Rao (1996:1) Menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkannya oleh atasannya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (Suryadi Prawirosentono, 1992:2)

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja sesungguhnya yang dapat dicapai. dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan secara kualitas.

2.1.3.1.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi merupakan metode penilaian terhadap seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dan berbagai macam sifat yang dianggap penting dalam melaksanakan tugas. Menurut Mulyadi (2001:415) menjelaskan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi-organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan penilaian performansi, secara umum dapat dibedakan ada dua macam, yakni: untuk *me-reward* performansi sebelumnya, dan untuk memotivasi perbaikan pada waktu yang akan datang. Informasi-informasi yang diperoleh dari hasil penilaian performansi itu dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan pada tugas tertentu.

Menurut Bejo Siswanto S (2003:232) tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan
2. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan
3. Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki / meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja
4. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seseorang pemegang tugas dan pekerjaan
5. Landasan / bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Tujuan-tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan di atas merupakan jawaban mengapa penilaian prestasi kerja itu penting dilaksanakan oleh organisasi terhadap karyawannya, atau pimpinan terhadap bawahannya. Penilaian kinerja sebagai alat agar karyawan dapat lebih optimal sehingga dapat mencapai tujuannya dengan optimal pula.

Penilaian kinerja dilaksanakan oleh organisasi / perusahaan dengan tujuan tertentu. Menurut Felix A Nigro yang dikutip oleh Kommarudin (2002:70) menyebutkan bahwa:

“Tujuan penilaian kinerja itu antara lain adalah :

1. Menetapkan kenaikan gaji
2. Menetapkan urutan dalam program pemberhentian karyawan
3. Menetapkan promosi pangkat
4. Menetapkan kebutuhan pendidikan dan pelatihan karyawan
5. Membantu karyawan dalam memperbaiki kinerjanya”

Jadi penilaian kinerja karyawan bertujuan untuk memberikan / menetapkan imbalan berupa materi / non materi atas prestasi yang diberikan pada perusahaan. Sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam menetapkan urutan dalam program pemberhentian karyawan, menetapkan promosi jabatan jika karyawan tersebut menunjukkan kinerja yang baik. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan demi peningkatan kualitas pekerjaannya, serta membantu karyawan dalam memperbaiki kinerjanya.

2.1.3.1.2 Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Setiap perusahaan memiliki perbedaan dalam menentukan unsur yang dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilaksanakan. Oleh karena itu penilaian disebabkan perbedaan yang diharapkan masing-masing perusahaan dan juga belum ada standar baku tentang unsur- unsur yang nilai.

Suwatno (1996:130) menyebutkan bahwa unsur- unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Kejujuran

4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung jawab

2.1.3.1.3 Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Menurut Andrew F Sikula yang dikutip oleh Anwar Prabu M (2000:73) mengemukakan bahwa ruang lingkup penilaian kinerja berumuskan sebagai berikut:

5W+1H, yaitu WHO, WHAT, WHY, WHEN, WHERE and HOW

1. Who (siapa)?

Pertanyaan ini mencakup siapa yang harus dinilai dan siapa yang harus menilai? Yang harus dinilai yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai jabatan rendah. Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan oleh atasan langsung atau penilai prestasi kerja dapat ditunjuk oleh orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

2. What (siapa)?

Apa yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja yaitu objek atau materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan, sikap, kepemimpinan

kerja, dan motivasi kerja. Dimensi waktu kinerja yang dicapai pada saat ini dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang.

3. Why (mengapa)?

Penilaian kinerja itu dilakukan untuk memelihara potensi kerja, menentukan kebutuhan pelatihan kerja sebagai dasar pengembangan karier dan sebagai dasar promosi jabatan.

4. When (Kapan)?

Waktu pelaksanaan kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik seperti setiap bulan, kuartal, triwulan, semester atau setiap tahun. Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

5. Where (dimana)?

Penilaian kinerja dapat dilakukan pada dua alternatif tempat. Ditempat kerja pegawai yang bersangkutan, atau ditempat lain yang masih dalam lingkungan organisasi sendiri. Diluar tempat kerja dengan cara meminta bantuan konsultan.

6. How (bagaimana)?

Bagaimana penilaian kinerja dilakukan yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional antara lain *rating scale*, *employee comparison*. Metode modern antara lain

Managemen By Objective (MBO / manajemen berdasarkan sasaran),
Assessment Center.

2.1.3.1.4 Metode Penilaian Kinerja

Mengenai macam-macam metode penilaian yang digunakan dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan tidak ada kesepakatan antara ahli yang satu dengan yang lain. Masing-masing para ahli mengemukakan pendapat sendiri-sendiri. Namun, demikian pada dasarnya penilaian ini dapat dibedakan atas beberapa metode. Menurut Gouzali Saydam (2000:471) ada delapan metode penilaian kinerja yaitu:

1. Penilaian Menyeluruh. Metode ini merupakan metode yang paling tua dan biasa dilakukan oleh pemimpin atau atasan. Dalam penilaian ini atasan melakukan secara menyeluruh atas hasil bekerja bawahan tanpa memperlihatkan proses dan *unsure* pekerjaan yang ada. Pimpinan tidak perlu repot-repot membuat catatan apa-apa tentang peristiwa yang terjadi dan dilakukan oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karena itu metode ini tidak berdasarkan uraian pekerjaan, sehingga lebih banyak tidak berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan yang bersangkutan.
2. Metode penilaian berdasarkan perbandingan dilakukan dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Dengan membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan akan mudah menentukan karyawan terbaik prestasinya sehingga

mendapat nilai bobot tinggi, yang dapat dijadikan dasar untuk kriteria pemberian tingkat kompensasi.

3. Metode penggunaan daftar periksa berisi komponen-komponen yang dikerjakan seorang karyawan yang dapat diberi bobot "Ya" atau "tidak", "selesai" atau "belum", atau dengan bobot persentase penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan.
4. Metode penilaian berdasarkan perilaku langsung kelapangan ini dapat dilakukan oleh petugas yang sudah mengetahui apa yang harus dilihat dan dinilai lapangan. Kemudian hasil penilaiannya disampaikan kepada pejabat yang berwenang menentukan penilaian kinerja selanjutnya. Sewaktu melakukan penilaian dilapangan, sipenilai dapat saja langsung memberitahukan kepada karyawan yang dinilai kelemahan-kelemahan yang telah dilakukan dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian karyawan dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan itu berdasarkan arahan / informasi dari penilai tadi.
5. Metode penilaian berdasarkan perilaku dimaksudkan sebagai usaha untuk menilai apakah yang dikerjakan karyawan dalam pekerjaannya itu sudah selesai / belum dengan uraian pekerjaan yang sudah disusun sebelumnya. Metode ini memberi kesempatan kepada karyawan yang dinilai untuk mendapat umpan balik. Dengan umpan balik ini ia dapat memperbaiki kelemahannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan uraian pekerjaan. Melalui metode ini akan terlihat jelas apa yang menyebabkan tidak memuaskannya pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Apakah faktor kurang mampuan, faktor kurang motivasi, kurang disiplin, dan sebagainya, sehingga dapat dicarikan jalannya keluar dengan memberi pelatihan, peningkatan kompensasi dan lain-lain.

6. Metode penilaian berdasarkan kejadian kritis dilaksanakan oleh atasan melalui pencatatan / penekanan peristiwa-peristiwa yang berkaitan perilaku karyawan yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaan. Metode ini menghendaki kerajinan seorang atasan untuk selalu mencatat peristiwa perilaku yang baik positif maupun negatif. Pada waktunya catatan tersebut akan menjadi sumber penilaian atasan yang diadakan pada akhir tahun.
7. Metode penilaian berdasarkan keefektifan menggunakan sasaran perusahaan sebagai indikasi penilaian kinerja. Metode ini dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang besar yang memperkerjakan banyak karyawan dan menggunakan sistem pengelolaan perusahaan berdasarkan sasaran. Dalam metode ini yang dinilai adalah apa yang karyawan hasilkan karena hasil kerja meruakan sasaran akhir ini yang dituntut perusahaan dari para karyawannya.
8. Metode penilaian berdasarkan pembawaan sering disebut dengan metode skala peringkat. Dalam metode ini yang dinilai adalah unsur-unsur kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, prakarsa, kerjasama, kepemimpinan, dan sebagainya. Tata cara penilaian setiap unsur dalam metode ini dinyatakan dalam bentuk spektrum angka, yang masing-masing seperti sangat baik, baik, cukup, sedang, kurang, dan sebagainya.

2.1.3.1.5 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Seorang pemimpin dalam rangka untuk meningkatkan kinerja bawahannya harus mengetahui faktor-faktor yang perlu dipersiapkan sehingga mendukung terhadap peningkatan kinerja. Kinerja akan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan eksternsik yang ada dalam diri pegawai. Hal ini membuktikan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai di perlukan suatu pengkondisian aspek-aspek yang mempengaruhinya dengan baik.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan motivasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh Anwar Prabu (2001:67) yang merumuskan bahwa :

- *Human performance = ability + motivation*
- *Motivation = Attitude + situation*
- *Ability = knowledge + skill*

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata- rata dengan pendidikan memadai, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Suyadi Prawirosentoso (1999:27) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu efektifitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab disiplin serta inisiatif.

2.1.3.1.6 Pentingnya Penilaian Kinerja

Masalah kinerja dalam suatu proses manajerial selalu mendapatkan perhatian karena berkaitan dengan pengkajian masalah produktivitas kerja organisasi. Kinerja merupakan indikator utama dalam menentukan usaha-usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi di dalam suatu organisasi. Oleh karenanya melakukan perintah terhadap kinerja karyawan dipandang penting dalam suatu organisasi.

Penilaian prestasi kerja berfungsi sebagai salah satu alat untuk memotivasi karyawan agar mau bekerja dengan baik, hingga pada akhirnya dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan tersebut. Hal ini didukung oleh pendapat Kommarudin (2002:72) bahwa:

Tujuan penilaian prestasi kerja karyawan adalah untuk membantu karyawan dalam memperbaiki kinerjanya". Hal ini didukung pula dengan pendapat Bejo Siswanto (2002:233) bahwa:"penilaian prestasi kerja sebagai alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja".

Secara teoritis terdapat tiga alasan yang mendasar pentingnya sebuah penilaian kinerja, menurut Gary Dessler (1997:211), yaitu:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi dimana promosi dan keputusan upah dapat dibuat. Hal ini sering digunakan dalam penilaian kinerja
2. Penilaian kinerja memberikan kesempatan anda dan karyawan anda untuk duduk dan meninjau hubungan pekerjaan karyawan. Banyak orang membutuhkan dan ingin beberapa umpan balik mengenai kinerja mereka dan memberikan penilaian pada umpan balik.

Penilaian kinerja (Performance Appraisal) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dalam memimpin organisasi yang bersangkutan.

Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja, seperti yang dikemukakan Soekarjo Notoatmojo (2003:141) asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti pada tangga karir yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

4. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang objektif dan penilaian dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja adalah penting dalam suatu organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kegiatan mereka. Secara rinci manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut :

- a. Peningkatan kinerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

- b. Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan.

- c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan. Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah. Kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

- d. Penyesuaian kompensasi: Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.
- e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik.
- f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

2.1.3.1.7 Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajay (2005:178) mengemukakan bahwa implementasi dari suatu sistem pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum:

1. Mendefinisikan strategi

Scorecard membangun suatu kaitan antara strategi dengan tindakan operasional. Oleh karena itu, proses mendefinisikan *scorecard* dimulai dengan mendefinisikan strategi organisasi. Dalam tahap ini, adalah penting bahwa cita-cita organisasi dinyatakan secara eksplisif dan target yang telah dikembangkan.

2. Mendefinisikan ukuran dari strategi

Langkah berikutnya adalah untuk mengembangkan ukuran-ukuran guna mendukung strategi-strategi yang telah ditetapkan. Organisasi

tersebut harus fokus pada sedikit ukuran –ukuran penting pada titik ini atau manajemen akan dibanjiri dengan ukuran. Demikian pula bahwa masing-masing ukuran individual dapat dikaitkan satu sama lain dalam hubungan sebab akibat.

3. Mengintegrasikan ukuran ke dalam sistem manajemen

Scorecard harus diintegrasikan baik dengan struktur formal maupun informal dari organisasi, budaya, serta praktik sumberdaya manusia.

4. Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala

Ketika *scorecard* dijalankan, hal tersebut harus ditinjau secara konsisten dan terus-menerus oleh manajemen senior.

2.1.3.1.8 Hambatan-Hambatan Kinerja

Hendri Simamora (1999:442) mengemukakan bahwa faktor penghambat kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya pengetahuan karyawan tentang dasar pekerjaan yang dijalannya.
2. Tidak adanya kreativitas karyawan untuk mengembangkan pekerjaan.
3. Kurang adanya kerjasama antara pegawai yang lain
4. Kurang adanya tanggung jawab terhadap perusahaan.
5. Kurang inisiatif dalam bekerja.
6. Faktor kesehatan yang tidak mendukung, misalnya ada penyakit menahun yang diderita yang diderita karyawan sehingga tidak dapat bekerja maksimal.

7. Faktor psikologis adanya perbedaan perlakuan karyawan oleh antar karyawan ini sendiri maupun oleh perusahaan.
8. Kurang adanya pengembangan diri karyawan itu sendiri.
9. Lemahnya pendidikan yang dimiliki karyawan.

Masalah dapat terjadi pada tahap mana saja dalam proses penilaian. Dalam melaksanakan penilaian prestasi karyawan, ternyata tidak mudah untuk dapat bersifat objektif, baik dan jujur. Ada beberapa hambatan yang sering ditemukan dalam penilaian prestasi karyawan. Gouzali Saydam (2000:491) mengemukakan bahwa:

Pada dasarnya masalah yang biasa timbul dalam melaksanakan penilaian dapat dibedakan atas:

- a. Masalah manusia.
- b. Masalah waktu dan jarak.
- c. Masalah kriteria penilaian yang dipakai.
- d. Masalah instrumen penilaian yang dipakai.
- e. Masalah kebijakan perusahaan

2.1.3.2 Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan salah satu aktifitas yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Selain itu kegiatan pemasaran dapat kita jumpai dalam kehidupan manusia sehari-hari, karena kegiatan pemasaran ini merupakan bagian dari kehidupan manusia yang berkembang sesuai dengan manusia itu sendiri. Kegiatan ini tidak bias diabaikan begitu saja khususnya bagi sebuah perusahaan. Didukung dengan kemajuan teknologi, sekarang ini kegiatan pemasaran dapat

berjalan dengan cepat dan mudah. Keadaan ini mendorong banyak perusahaan yang masuk ke pasar, sehingga mengakibatkan perusahaan harus berusaha untuk merebut pasar tersebut.

Demikian pentingnya kegiatan pemasaran sehingga kita perlu untuk mengetahui pengertian dari pemasaran tersebut. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang pemasaran, maka penulis memberikan pengertian pemasaran dari beberapa ahli, yaitu :

Menurut Charles W. Lamb, Jr ; Joseph F. Hir, Jr ; Carl Mc Daniel, yang dialihbahasakan oleh David Octarevia (2001;6) adalah :

“ Pemasaran adalah suatu proses perencanaan dan menjalankan konsep, harga, promosi dan distribusi sejumlah ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang mampu memuaskan tujuan individu dan organisasi.”

Dan menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong yang dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro (1997;5-6) adalah :

“ Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbale balik produk dan nilai dengan orang lain.”

Berdasarkan kedua pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian pemasaran adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan cara melakukan suatu proses pertukaran dimana barang dan jasa yang dibutuhkan dan disalurkan oleh produsen ke konsumen, dengan kata lain bahwa perusahaan tidak hanya mementingkan akan produknya saja melainkan melihat kebutuhan konsumennya. Dan seluruh kegiatan pemasarn itu ditujukan untuk memuaskan

kebutuhan dan keinginan konsumen melalui proses pertukaran serta kegiatan pemasaran tersebut merupakan kegiatan yang saling berhubungan sebagai suatu sistem, ini berarti bahwa seluruh aktivitas pemasar itu harus berorientasi pada pasar dan konsumen.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kebutuhan masyarakat akan badan usaha yang bergerak dalam bidang asuransi semakin hari semakin tinggi, ini membuat perkembangan perusahaan asuransi semakin hari semakin pesat, selain perusahaan asuransi milik pemerintah, perusahaan asuransi milik swasta pun banyak yang bermunculan. Ludovicus Sensi (2006:6) menerangkan bahwa Ditinjau dari segi hukum asuransi adalah suatu perjanjian antara penanggung (perusahaan asuransi) dan tertanggung, mengenai pengalihan risiko (*Transfer of Risk*) tertentu dari tertanggung kepada penanggung dengan sejumlah pembayaran kepada penanggung yang disebut premi.

Surat perjanjian antara kedua pihak tersebut disebut “Polis Asuransi” yang mengatur segala hak dan kewajiban dari masing-masing pihak. Dengan kata lain kegiatan asuransi merupakan suatu kontrak hukum yang diatur dalam undang-undang KUHD ataupun dalam aturan hukum lainnya, dimana penanggung berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu berjanji (*to promise*) untuk membayar (memberi ganti rugi) atau memberikan jasa-jasa tertentu, apabila tertanggung menderita kerugian sebagaimana diatur dalam polis asuransi yang telah disetujui oleh kedua belah pihak (Ludovicus Sensi, 2006:26).

Seperti perusahaan-perusahaan lain, perusahaan asuransi juga mempunyai tujuan utama untuk memperoleh laba semaksimal mungkin. Kegiatan utama dari

perusahaan asuransi adalah menjual *polis* asuransi kepada nasabah ini sejalan dengan pernyataan Darmawi (2000: 11) yang menyebutkan bahwa yang dijual oleh perusahaan asuransi adalah janji-janji yang dicantumkan dalam suatu kontrak yang dikenal dengan sebutan *polis*. Agar perusahaan bisa menjual *polis* dengan banyak seperti perusahaan pada umumnya maka perusahaan asuransi harus melaksanakan kegiatan pemasaran, agar produk-produknya bisa dikenal oleh para calon nasabah. Alias dan Khali (2006 : 1) menyatakan bahwa Pemasaran adalah satu proses yang menyatukan (*brings together*) kemampuan sebuah organisasi dengan permintaan-permintaan pelanggan atau pengguna.

Setiap perusahaan tentunya mempunyai fungsi yang melaksanakan kegiatan pemasaran, pada perusahaan asuransi kegiatan pemasaran dilakukan oleh fungsi yang disebut agen. Agar tujuan utama perusahaan dalam memperoleh laba semaksimal mungkin dapat tercapai maka kinerja bagian pemasaran tersebut harus optimal. Henry Simamora (1999:50) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat terhadap para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Adapun unsur-unsur yang berlaku yang perlu dilakukan dalam mengukur kinerja pegawai (Henri Simamora, 1999:335):

1. Kedisiplinan
2. Tanggung jawab pekerjaan
3. Kejujuran
4. Kemampuan kerjasama
5. Kesetiaan
6. Ketelitian kerja

7. Inisiatif
8. Kecakapan
9. Kepemimpinan

Optimalisasi kinerja bagian pemasaran dapat terwujud dengan adanya suatu pengendalian intern yang bertujuan supaya kegiatan pemasaran tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien. Akan tetapi pengendalian tersebut juga bisa berjalan lancar apabila adanya dukungan pimpinan. Dukungan pimpinan adalah merupakan Refleksi sikap positif pimpinan dalam memberikan respon terhadap suatu objek yang di hadapi (Saiffudin :1995). Dukungan pimpinan tersebut dapat berupa komitmen dan konsekuen terhadap sistem pengendalian yang telah ditetapkan dan berupa motivasi maupun pendekatan situasional lainnya terhadap karyawan khususnya bagian pemasaran. Selain itu, pada saat operasional bagian pemasaran dinilai tidak ekonomis, tidak efisien maupun tidak efektif, maka sebagai bentuk dukungan pimpinan terhadap kinerja bagian perusahaan, pihak pimpinan merekomendasikan adanya suatu pemeriksaan intern. Ruang lingkup pemeriksaan intern tidak hanya berhubungan dengan laporan keuangan saja, tetapi meliputi juga evaluasi terhadap pelaksanaan operasi perusahaan yang dikenal dengan istilah audit operasional. Pengertian audit operasional itu sendiri menurut Amin Widjaja Tunggal (2008 : 4) menyatakan bahwa Audit operasional adalah suatu proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi operasi, suatu operasi, suatu organisasi yang di bawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil dari penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan.

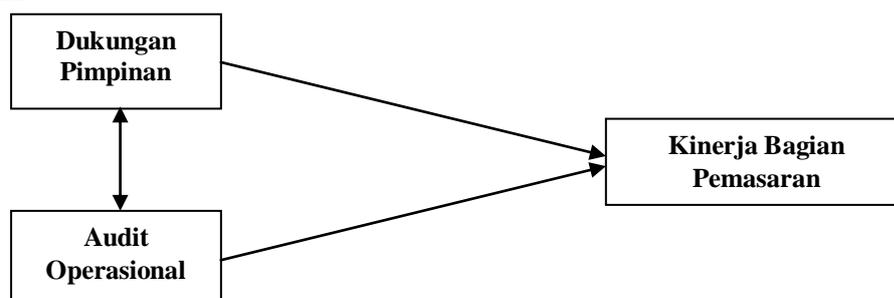
Audit operasional bukan untuk mencari kesalahan atau menemukan kecurangan tetapi untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya kecurangan serta memberikan saran-saran dan rekomendasi yang berguna sebagai perbaikan dan tindak lanjut. Amin Widjaja Tunggal (2008:37) menyatakan bahwa tujuan utama audit operasional adalah memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif tidaknya perusahaan, suatu unit, atau suatu fungsi. Diagnosis tentang permasalahan dan sebab-sebabnya, dan rekomendasi tentang langkah-langkah korektifnya merupakan tujuan tambahan.

Berbeda dengan audit atas laporan keuangan, laporan biasanya dikirim hanya kepada manajemen, dengan salinan pada unit yang sedang diaudit dan keragaman audit operasional memerlukan penyusunan laporan secara khusus untuk menyajikan ruang lingkup audit, temuan dan rekomendasi. Gabungan kedua faktor ini mengakibatkan banyak perbedaan dalam laporan audit operasional. Penulisan laporan sering kali banyak memakan waktu agar temuan dan rekomendasi audit dapat disampaikan secara jelas.

Tindak lanjut merupakan hal yang biasa dalam audit operasional pada waktu rekomendasi disampaikan kepada manajemen. Tujuannya adalah menentukan apakah perubahan yang direkomendasikan telah dilakukan dan jika tidak mengapa. Oleh karena itu, diperlukan adanya dukungan pimpinan supaya rekomendasi yang bertujuan untuk perbaikan ataupun penyempurnaan pengendalian intern yang dapat menunjang kinerja bagian pemasaran tersebut dapat diterapkan pada periode selanjutnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kinerja bagian pemasaran, dukungan pimpinan berperan penting dalam menunjang kinerja bagian pemasaran, baik berupa komitmen dan konsekuen terhadap sistem pengendalian yang telah ditetapkan, maupun memberikan motivasi atau pendekatan situasional lainnya kepada karyawan terutama bagian pemasaran, dan diadakannya *job training* atau pelatihan lainnya supaya setiap karyawan pada bagian pemasaran memiliki kedisiplinan, tanggung jawab pekerjaan, kejujuran, kemampuan kerjasama, kesetiaan, ketelitian kerja, inisiatif, kecakapan, dan kepemimpinan, sehingga hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dari pihak pimpinan atau manajemen bisa berjalan dengan baik. Selain itu dukungan pimpinan juga berperan dalam dilaksanakannya audit operasional. Audit operasional pun berperan penting dalam organisasi perusahaan karena dapat memberikan keyakinan serta konsultasi yang independen dan objektif kepada pihak pimpinan atau manajemen dalam menambah nilai dan memperbaiki operasi organisasi perusahaan, khususnya di bidang pemasaran.

Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran disajikan dalam bentuk gambar berikut ini :



Gambar 2.1.
Paradigma Penelitian.

2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2006 : 51) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- 1) Dukungan pimpinan dan audit operasional secara simultan berpengaruh terhadap kinerja bagian pemasaran
- 2) Dukungan pimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja bagian pemasaran.
- 3) Audit operasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja bagian pemasaran