BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya PT. Arofahmina Tour and Travel

PT. Arofahmina Umroh-Haji *Tour and Travel* beroperasi sejak tahun 2008. Dulunya PT. Arofahmina Umroh-Haji *Tour and Travel* bergabung dengan Arminareka sebagai mitra untuk bekerja sama. Seiring bertambah banyaknya jamaah yang percaya dengan kualitas dari PT. Arofahmina Umroh-Haji *Tour and Travel* maka pada bulan April 2012, perusahaan ini resmi berdiri dan mengelola sendiri semua keperluan Umroh-Haji, menurut akta pendirian perusahaan No. 69/2012 & Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-27113.AH.01.01. dan telah memberangkatkan lebih dari sepuluh ribu jamaah Umroh dan Haji Plus.[129]

PT. Arofahmina Umroh-Haji *Tour and Travel* merupakan perusahaan travel penyelenggara Umroh dan Haji Plus yang menyediakan berbagai macam paket Umroh dan Haji Plus dengan fasilitas dan pelayanan yang baik. PT. Arofahmina terdaftar dengan izin perjalanan Umroh dan Haji Plus terbaru, dengan SK Kemenag RI D/651 2014. Saat ini perusahaan ini berdiri sendiri tanpa atas nama perusahaan lain, yang resmi berdiri pada bulan Desember tahun 2016 yang lalu. Sekarang, perusahaan ini sudah

[129] Dokumentasi Sejarah PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membuka cabang baru di Surabaya yang areanya tidak jauh dari kantor pusat di Jl. RA Kartini No.120C Surabaya. Kantor cabang yang di area Surabaya beralamatkan di Jl. RA Kartini No. 84 Surabaya.

PT. Arofahmina Umroh-Haji *Tour and Travel* berusaha maksimal dalam melayani kebutuhan ibadah dengan profesional dan berpengalaman, sehingga jamaah benar-benar maksimal dalam beribadah.

2. Visi Misi PT. Arofahmina Tour and Travel

a. Visi

Pelopor travel yang terpercaya dengan standar pelayanan dan bimbingan ibadah terbaik di Indonesia yang menjadi pilihan semua orang.[130]

b. Misi

Adapaun misi PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya adalah sebagai berikut:[131]

1) Kami adalah perusahaan travel terdepan di Indonesia yang berisi orang-orang yang pandai bersyukur, terus berkembang, profesional, amanah, sukses, dan menjadi yang terbaik dalam segala situasi.
2) Kami memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat dalam memberi solusi, *service excellent*, *flexsible*, terbuka, edukatif, dan berdedikasi tinggi dalam melayani jamaah.

[130] Dokumentasi Profil PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya
[131] Dokumentasi Profil PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Kami berkomitmen menjadi tempat berkarir yang nyaman dan bisa memberikan kesejahteraan yang baik bagi team serta mendukung tercapainya impian pribadi masing-masing team.
4) Kami berdedikasi melayani jamaah yang beriman, rendah hati, positif thinking, dapat diajak kerja sama, sabar, penuh toleransi, ikhlas, loyal, dan *smart*.

3. Motto

"AMANAH ANDA PRIORITAS KAMI"

4. Struktur Organisasi PT. Arofahmina Tour and Travel

Struktur organisasi sangat penting dan sangat berperan demi suksesnya kegiatan-kegiatan pada suatu perusahaan. Hal ini agar satu kegiatan dengan kegiatan yang lainnya lebih terarah dan tidak saling berbenturan.

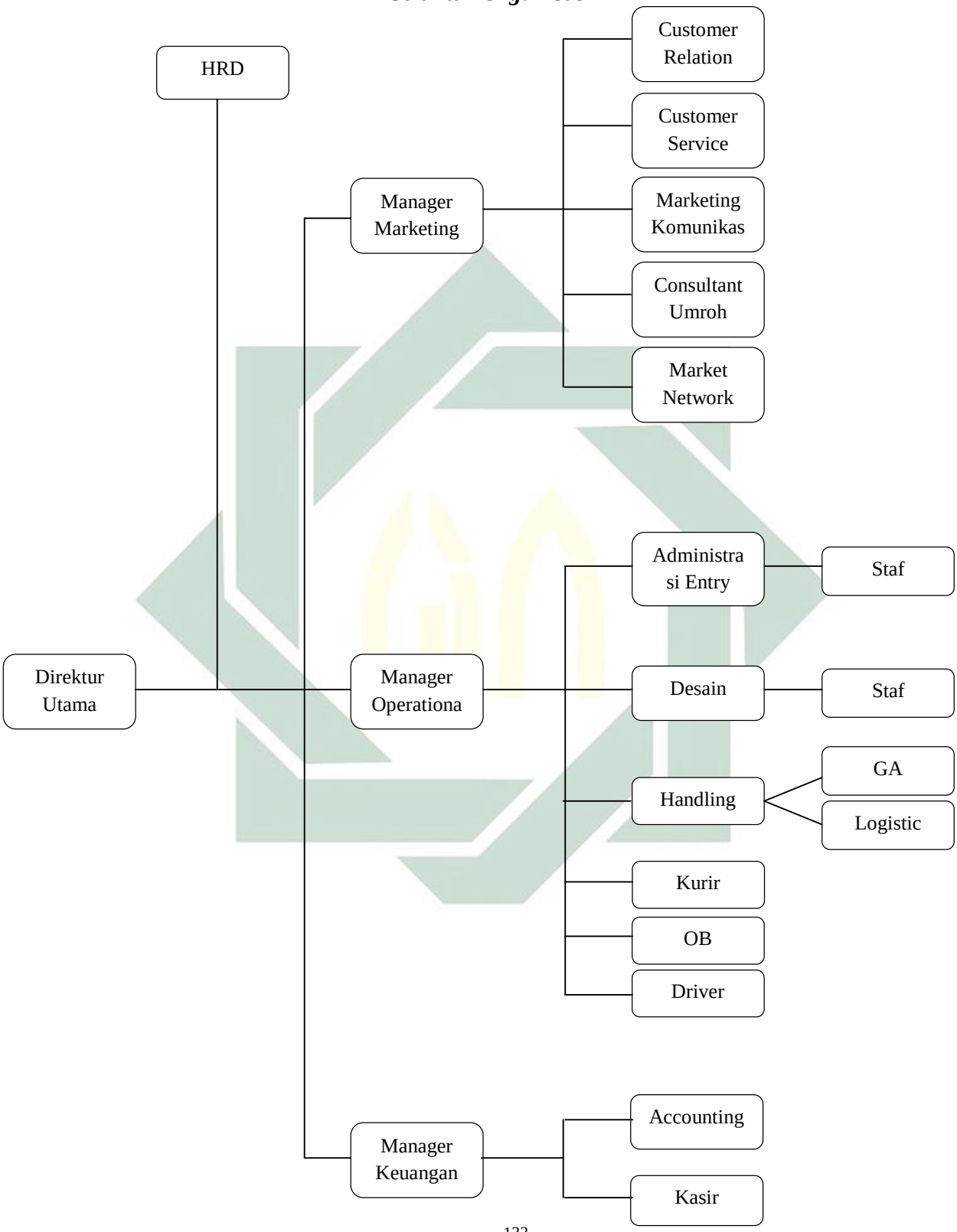
Struktur mempunyai arti cara bagaimana sesuatu disusun atau dibangun. Struktur dirancang untuk alokasi dan koordinasi yang efisien dari semua kegiatan-kegiatan, posisi, dan tugas-tugas dalam organisasi atau lembaga. Sebagaimana telah kita ketahui bahwa organisasi merupakan suatu susunan atau aturan dari berbagai bagian sehingga merupakan suatu kesatuan yang teratur.

Adapun struktur organisasi PT. Arofahmina *Tour and Travel* adalah sebagai berikut:[132]

[132] Dokumentasi Struktur Organisasi PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.1
Struktur Organisasi



Sumber: Dokumentasi Struktur Organisasi[133]

[133] Dokumentasi Struktur Organisasi PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Produk yang Ditawarkan

Adapun Produk yang ditawarkan oleh PT. Arofahmina *Tour and Travel* adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2
Produk PT. Arofahmina Tour and Travel Surabaya

Sumber : Dokumentasi Produk[134]

PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh dan Haji dapat menyalurkan keahlian dalam bidang pariwisata yang sesuai dengan kebutuhan industri wisata serta mampu mengembangkan kemampuan dan kemandirian yang kreatif dan inovatif yang mendukung pelayanan menyeluruh kepada masyarakat luas khususnya penyaluran paket Umroh dan Haji plus. Adapun proses dari berangkatnya jamaah untuk Umroh dan Haji adalah sebagai berikut:[135]

a. Mempelajari syarat pendaftaran umroh
b. Mempelajari kelengkapan dokumen selama perjalanana
c. Mengetahui penggunaan prosedur ticketing
d. Mengetahui tentang kelengkapan dokumen pembuatan paspor
e. Mempelajari harga paket umroh termasuk dan tidak termasuk

[134] Dokumentasi Produk PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya
[135] Dokumentasi Produk PT. Arofahmina Toru and Travel Umroh-Haji Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Mengetahui jadwal keberangkatan Umroh dan Haji plus

g. Mempelajari rute obyek wisata umroh plus yang akan dikunjungi

h. Mempelajari kelemahan dan kelebihan dari fasilitas akomodasi penggunaan paket

i. Mempelajari sistem pembayaran paket menggunakan kurs rupiah

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini peneliti akan memaparkan mengenai data-data yang diperoleh di lapangan untuk menjawab atas masalah yang diangkat. Data tersebut diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi. Adapan data-data tersebut yakni mengenai sistem audit kinerjadan optimalisasi SDM di PT. Arofahmina Tour-Travel Umroh dan Haji.

1. Sistem audit kinerja

a. Pelaksanaan/Waktu Sistem Audit Kinerja

Pelaksanaan dilakukannya sistem audit kinerjamerupakan salah satu dampak atau tujuan dari dilakukannya penelitian ini. Sistem audit kinerjamenjadi sebuah suatu cara perusahaan untuk mengetahui berkembang atau tidaknya suatu kinerja yang dilakukan. Tujuan dilakukan hal itu adalah agar bisa mengevaluasi dan mengambil keputusan, dan tetap dapat bertahan dalam dunia bisnis. Hasil wawancara peneliti dengan responden 1 dan 2 mengenai pelaksanaan atau waktu sistem audit kinerjasebagai berikut:

Penilaiannya dilakukan setiap hari.. . (R1,6/6/17, 14:16)

Setiap bulan … Ehm.. kalo to do listnya itu biasanya harian ya setiap hari itu apa yang dikerjakan sesuai to do

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *listnya atau belum tapi kalo besoknya dikerjakan berarti to do listnya dikatakan belum selesai.. Masih ada beberapa yang belum signifikan masih belum diterapkan secara betul … (R2, 6/6/17,11:32)*

Dari pemaparan responden satu di atas dijelaskan bahwa sistem audit (penilaian) kinerja yang ada di PT. Arofahmina Tour & Travel Umroh-Haji dilaksistem audit kinerjaan setiap hari. Seperti yang dijelaskan oleh responden dua bahwa pelaksanaan sistem audit kinerjadilakukan setiap bulan. Untuk setiap harinya juga terdapat *to do list* apa yang akan dikerjakan oleh karyawan. Apakah yang dikerjakan karyawan sudah sesuai *to do list* ataukah belum. Jika besoknya karyawan membuat *to do list* yang sama dengan hari kemarin, maka tugas yang dikerjakan dapat dikatakan belum selesai dan masih ada beberapa tugas yang belum signifikan dan diterapkan secara betul.

Pemaparan lebih lanjut yang dipaparkan oleh responden tiga mengenai pelaksanaan audit kinerja yaitu

> *"Ya akhir bulan lah .. kalo target kerja tiap bulan tapi kalo target closing atau perolehan itu tiap 3 bulan tapi tiap bulan tetep di evaluasi … Evaluasi itu setiap manejer mas yang evaluasi ya misalnya kalo BO ya bu ira marketing ya saya terus nanti ngevaluasinya bagan 2 laporan manajemen akhir bulan kenapa kok seperti ini kenapa kok seperti ini… "(R3, 6/6/17, 12:46)*

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan audit kinerja dilakukan setiap akhir bulan yaitu melihat dari target kerja, sedangkan target *closing* maupun perolehan dilakukan setiap tiga bulan sekali dilakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan oleh setiap manajer masing-masing dalam perusahaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *Kalo untuk audit kinerja seluruh karyawan di lakukan 1 (satu) tahun sebanyak 1 (satu) kali akan tetapi untuk devisinya masing masing juga mempunyai timing sendiri dalam pelaksanaannya… (R4, 9/6/17, 10:32)*

Dari pemaparan responden empat dapat dijelaskan bahwa audit kienerja karyawan secara keseluruhan dilakukan satu tahun sekali, akan tetapi untuk setiap devisi juga mempunyai waktu yang ditentukan dalam melakukan audit kinerja.

b. Tujuan dan Manfaat Sistem Audit Kinerja

1) Tujuan

Maksud dari tujuan sistem audit kinerjadisini adalah bagaimana perusahaan bisa menilai, melaksanakan, dan beroperasi atas produktifitas kinerja karyawannya sehingga mendapatkan hasil. Hasilnya merupakan rekomendasi-rekomendasi atas perbaikan-perbaikan yang diperlukan pihak manajemen perusahaan. Hasil wawancara peneliti dengan responden 1 mengenai tujuan dan manfaat sistem audit kinerjasebagai berikut:

> *Kalo tujuannya ya menyangkut produktifitas perusahaan, tujuan akhir adalah target perusahaan tercapai untuk menunjang produktifitas perusahaan yaitu kan semua orang harus punya target dan target nya ini adalah terus dinilai… (R1,6/6/17, 14:16)*

Dari pemaparan responden satu di atas dapat dijelaskan bahwa tujuan dari adanya sistem audit kinerjayaitu menyangkut produktifitas perusahaan, sedangkan tujuan akhir dari sistem audit kinerjayaitu agar target perusahaan tercapai agar dapat menunjang produktifitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan, semua karyawan harus mempunyai target sendiri yang nantinya akan terus dinilai.

> *Ya untuk mengevaluasi hasil kerja mereka bagaimana sejauh apa harus ada penilaiaannya dan harus ada evaluasinya juga… Kalau penilaian kinerja nanti fungsinya akan ada beberapa, jadi penilaiaan nanti akan ada reward Karena kan ada penilaiaan seperti rapot gitu.. penilaiaannya gimana dan juga akan ada punishment jadi misalkan hukuman juga tidak sesuai dengan pekerjaan penilaiannya yang ditentukan itu tadi dan bisa diuangkan juga yang dari KPI tadi…(R2, 6/6/17,11:32)*

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden dua dapat dijelaskan bahwa tujuan dari sistem audit kinerjayaitu untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan dan mengetahui sejauh mana kinerja karyawan tersebut. Untuk penilaian kinerja akan ada beberapa fungsi tersendiri, jadi dari hasil penilaian nanti akan ada *reward* yang diberikan, karena akan ada hasil penilaian seperti adanya rapor, yang di dalam rapor itu akan diketahui hasil penilaianya. Selain terdapat *reward* akan ada pula *punishment* bagi yang kinerjanya tidak sesuai dengan apa yang ditentukan.

> *Ehm.. ya perlu kan ehmmm. Kita harus tau produktifitas setiap tim gitu kan kinerja nya setiap tim kalo nggak ada ukuran kita kan gak bisa evaluasi apalagi di dunia market ini ndak bisa, kalau mungkin kalo di bagian admin ... kinerjanya itu targetnya kan sesuai deadline dan lain lain tapi kalo marketing kan ndak jadi harus ada kinerja harus ada produktifitas apalagi ini kan ... saya kan pegang di sales marketing kan jadi ya harus ada kinerja harus ada produktifitas..ada target kerja sama ada target closing itu harus satu jadi kalo misalkan kerjanya setengah-setengah pasti kan closingnya juga setengah-setengah walaupun closingnya naik tapi kinerjanya setengah* itu juga perlu di evaluasi kan itu ndak boleh kayak gitu… (R3, 6/6/17, 12:46)*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden tiga dapat diketahui bahwa adanya sistem audit kinerjadiperlukan agar dapat mengetahui produktifitas setiap tim, karena jika tidak terdapat ukuran yang jelas dari kinerja yang dilakukan, maka tidak dapat mengevaluasi hasil kerja karyawan apalagi dalam devisi *marketing*. Akan tetapi memungkinkan jika tidak diterapkan di devisi administrasi target kinerja harus sesuai *deadline* dan lain-lain. Namun, dari devisi *marketing* dan devisi lain yakni harus ada kinerja dan produktifitas. Manejer *marketing* memegang kendali atas karyawan *marketing* jadi harus ada kinerja, produktifitas dan target kerja maupun target *closing*. Hal tersebut harus dinilai keseluruhan, misalkan kerja yang dilakukan kurang maksimal pasti akan mempengaruhi *closing* juga kurang maksimal, jika *closing* naik dan kinerja yang dilakukan kurang maksimal, itu juga harus di evaluasi karena kinerja dan hasil harus sejalan.

> *Kalo untuk tujuannya sendiri ya membantu pemilik perusahaan / manajer dalam Menilai Pencapaian Suatu Strategi Ataupun Bisnis Melalui Alat Ukur, Financial, Dan non financial sendiri dll dimana suatu system pengukuran kinerja bisa dijadikan alat pengendali organisasi yang mana biasanya diperkuat dengan adanya reward and punishment system. Kalo untuk fungsinya sih ya untuk menciptakan akuntabilitas kepercayaan customer, mengetahui ketercapaian tujuan organisasi, memperbaiki kinerja pada masa yang akan datang, dan juga menyediakan sarana pembelajaran pada karyawan, bisa juga memberikan motivasi pada pekerja, evaluasi yang menekankan perbandingan per orang, pengembangan yang menekankan perubahan dengan berjalannya waktu, pemeliharaan system, dokumentasi keputusan2 finansial ataupun non finansial bila terjadi peningkatan… (R4, 9/6/17, 10:32)*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari pemaparan responden empat di atas dapat dijelaskan bahwa tujuan dari sistem audit kinerjayaitu membantu pemilik perusahaan maupun manajer dalam menilai pencapaiaan suatu strategi ataupun bisnis melalui alat ukur *financial* maupun *non financial* sendiri dan lain lain. Suatu sistem juga bisa dijadikan alat untuk mengukur kinerja dan pengendali organisasi yang mana biasanya diperkuat dengan adanya sistem *reward* dan *punishment*. Untuk fungsi sistem audit kinerjasendiri yaitu untuk menciptakan akuntabilitas, kepercayaan customer dan mengetahui ketercapaiaan tujuan organisasi serta memperbaiki kinerja di masa yang akan datang dan menyediakan sarana pembelajaran pada karyawan. Selain itu, sistem audit kinerja dapat memberikan motivasi pada karyawan serta evaluasi yang menekankan pada perbandingan perorang. Penekanan tersebut bersifat mengembangkan dengan berjalannya waktu yang dilihat dari dokumen dokumen *financial* maupun *non financial* apabila terjadi peningkatan.

2) Manfaat

Manfaat adalah suatu hal yang dapat membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* atau *punishment*. Sehubungan dengan hal ini, responden 2 memberikan pernyataan sebagi berikut:

> *Kalau penilaian kinerja nanti fungsinya akan ada beberapa, jadi penilaiaan nanti akan ada reward Karena kan ada penilaiaan seperti rapot gitu.. penilaiaannya gimana dan juga akan ada punishment jadi misalkan hukuman juga tidak sesuai dengan pekerjaan penilaiannya yang ditentukan itu tadi dan bisa diuangkan juga yang dari KPI tadi…(R2, 6/6/17,11:32)*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari pemaparan responden 2 dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa fungsi sistem audit kinerja, dalam penilaian terdapat *reward* atau *punishment* karena penilaian dibentuk seperti catatan hasil kerja.

> *Ya akhirnya kan kita tahu ... produktifitas apa setiap timnya gimana gitu.. kaloo .. kalo target closing kan di evaluasi dalam setiap 3 bulan.. kalo target kerja setiap bulan … (R3, 6/6/17, 12:46)*

Dari pemaparan responden tiga di atas dapat dijelaskan bahwa manfaat sistem audit kinerjayaitu untuk mengetahui produktifitas dari masing-masing tim dan mengetahui target *closing* yang di evaluasi setiap bulan, sedangkan target kerja setiap hari itu pasti ada.

> *Kalo manfaat untuk karyawan sendiri yaitu untuk meningkatkan motivasi, adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan dan ditetapkan pada mereka, dan juga umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif, pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan, kesempatan berkomunikasi ke atasan, kesempatan untuk mendiskusikan pekerjaan dan bagaimana mengatasinya, adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan, sedangkan untuk perusahaan yaitu kesempatan perusahaan untuk mengukur dan identifikasi kecendurangan kinerja untuk perbaikan manajemen selanjutnya, peningkatan kepuasan kerja, pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, meningkatkan rasa harga diri yang baik antara pekerja dengan pengusaha, kesempatan menjelaskan tujuan dan prioritas perusahaan dan bagaimana memberikan pandangan pada pekerja bagaimana mereka dapat berkontribusi, identifikasi kesempatan rotasi atau perubahan tugas pekerja… (R4, 9/6/17, 10:32)*

Dari pemaparan responden empat dapat dijelaskan bahwa manfaat untuk karyawan yaitu untuk meningkatkan motivasi dengan adanya kejelasan standart hasil yang diterapkan dan ditetapkan kepada karyawan, dapat mengetahui umpan balik dari kinerja yang kurang akurat maupun konstruktif, dapat mengetahui pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan, menambah kesempatan berkomunikasi kepada atasan, dan terdapat kesempatan untuk mendiskusikan pekerjaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

serta mencari solusi untuk mengfatasinya, adanya pandangan yang lebih jelas tentang lingkup pekerjaan. Sedangkan manfaat untuk perusahaan yaitu perusahaan mendapatkan kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja agar selanjutnya menajdi lebih baik, dapat meningkatkan kepuasan kerja, memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, dapat menimbulkan ksetaraan atara karyawan dan pihak atasan, mempunyai kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan juga prioritas perusahaan agar karyawan dapat berkontribusi, dan identifikasi untuk kesempatan rotasi maupun perubahan tugas karyawan.

c. Komponen Sistem Audit Kinerja

1) SDM, peralatan, sarana prasarana, dana

SDM, peralatan, sarana prasarana, dan dana ialah suatu komponen-komponen yang menunjang dalam tingkat produktivitas sebuah perusahaan. Tujuannya agar kebutuhan karyawan terpenuhi dan target kerja serta produktivitas bisa tercapai. Sehubungan dengan hal ini, responden 1 memberikan pernyataan sebagi berikut:

> *Kalo peralatan kerja sudah pasti ada sesuai dengan kebutuhan karyawan kita tidak mungkin menilai seeseorang tanpa adaalat kerja iya toh.. misalkan seseorang accounting gitu ya menilainya pekerjaannya harus bener tuntas sebagainya tidak telat tapi misal kita tidak menyediakan computer misalnya ya ndak bisa dinilai jadi kita harus menyelesaikan dulu semua infrastruktur kebutuhan kerja alat kerja sehingga baru kita bisa ke nilai hasil kerjanya setelah semua perlengkapan nya memadai . Bisa ada mungkin bisa ndak . Aa ya itu perlu didata itu kalo di awang rasanya ndak tapi saya yakin itu pasti ada perlengkapan yang apa namanay nggak bisa digunakan maksimal bisa jadi peralatannya kurang mendukung atau peralatannya berlebih sehingga mubadzir kan nggak bisa dimanfaatkan (R1,6/6/17, 14:16)*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.3
Peralatan Kantor

Sumber: Dokumentasi PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya[136]

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden satu yaitu terdapat peralatan kerja. Peralatan kerja tersebut sesuai dengan kebutuhan karyawan, karena perusahaan tidak akan menilai karyawan tanpa adanya alat kerja, misalkan seorang *accounting*, menilai pekerjaan bidang itu harus dilihat dari hasil kerjanya, harus terselesaikan dan tidak telat. Tapi jika dari pihak perusahaan tidak menyediakan alat yaitu komputer pastinya juga gak bisa menilai sejauh mana kinerja tersebut. Jadi, sebelum melakukan audit kinerja pihak perusahaan harus memfasilitasi semua infra struktur maupun kebutuhan kerja sehingga perusahaan akan tahu hasil kerja yang dilakukan setelah peralatan yang sudah disediakan tersebut memadai. Terkadang, terdapat peralatan yang jarang digunakan, akan tetapi tidak bisa dijelaskan karena perlu didata terlebih dahulu, tapi adanya peralatan yang jarang digunakan pasti ada, entah dari peralatan yang kurang mendukung atau

[136] Dokumentasi PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perataannya yang terlalu berlebihan sehingga tidak maksimal dalam pemanfaatnanya.

> *Kalau untuk penilaiaan itu terutama yang nomer satu yang pasti ya kedisiplinan berarti harus ada fingerprint di kantor jadi sesuai ada fingernya untuk absensi. Tergantung emm,,, ini nya ya bagiannya apa juga .. karena kita juga banyak ada yang sales ada yang backoffice ada yang untuk lapangan atau handling dan juga ada CS. Kalo untuk sales otomatis kan penilaiaan nantinnya berdasarkan hasil telfonnya itu dan keteman dengan jama'ah, kalo backoffice penilaiannya ya dengan dokumenya ada yang sudah ditentukan, kalo untuk handling kinerjanya dilihat dari setiap keberangkatan umroh berapa kali berangkatan dan ketepatan waktu juga ditentukan.. (R2, 6/6/17,11:32)*

Dari pemaparan responden dua di atas dapat dijelaskan bahwa komponen dalam penilaiaan yang paling utama yaitu kedisiplinan berarti alat yang ada yaitu *fingerprint* di kantor. Jadi sesuai ada *fingerprint*-nya untuk digunakan absensi, komponen peralatan sistem audit kinerjajuga tergantung bagian masing-masing, karena terdapat beberapa bagian di Arofahmina seperti *sales, backoffice*, dan untuk lapangan yaitu *handling* serta CS. Untuk devisi *sales* penilaianya didasarkan pada jumlah telfon dan jumlah ketemu dengan jama'ah, untuk *backoffice* penilaiannya didasarkan pada terselesaikannya dokumen-dokumen yang sudah ditentukan, sedangkan *handling* kinerjannya dilihat dari setiap keberangkatan umroh, terdapat berapa kali keberangkatan dan ketepatan waktu juga ditentukan.

> *Kalo yang terlibat yaa kalo di divisi sales marketing terutama di divisi konsultan umroh sama costumer relation sama markom sama CS itu ya beda-beda gitu saya ngevaluasinya ya beda-beda kalo konsultan umroh seperti ini kalo costumer servise seperti ini terus apa CR seperti ini kalo apalagi dalam kerjanya itu kan itu ya follow up telefon itu yang terlalu sering terus dilihat activity dan dilihat report itu aja sih*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *… Ya sangat berguna lah lha kalo misal konsultan umroh sama CR itu kan handpone sama telefon itu nomer satu, lha mereka bagaimana kalo ndak follow up apa namanya caranya follow up .. calon jamaah atau calon prospek gimana kalo ndak ada perangkat itu … Ya sangat berguna lah lha kalo misal konsultan umroh sama CR itu kan handpone sama telefon itu nomer satu lha mereka bagaimana kalo ndak follow up apa namanya caranya follow up .. calon jamaah atau calon prospek gimana kalo ndak ada perangkat itu. Ya sama kalo factor yang mendukung apa ya dalam penilaian kinerja, kalo dalam penilaian kinerja yang pasti semuanya mendukung gitu dan sebenernya untuk faktor yang mendukung sebenernya reward dan punishment …(R3, 6/6/17, 12:46)*

Dari pemaparan responden tiga dapat dijelaskan bahwa yang terlibat dalam peniliaan di devisi *marketing* terutama di devisi konsultasn umroh, *customer relation*, *marketing* komunikasi (markom) dan juga CS berbeda. Dalam evaluasinya juga berbeda antara bidang satu dengan lainnya. Untuk bidang konsultan umroh harus seperti ini, dari bidang CS seperti ini, CR, juga seperti ini, apalagi dalam kinerja harus terus *follow up* telfon terlalu sering dan dilihat dari activity dan juga hasil report nya. Sistem audit kierja sangat berguna, untuk consultan umroh sarana dan peralatan yang nomer satu yaitu *handphone* dan juga telfon, karena bagaimana mereka melakukan *follow up* kepada calon jama'ah mauoun calon prospek jika tidak terdapat peralatan tersebut, untuk faktor yang mendukung dalam penilaian kinerja yaitu *reward* dan juga *punishment*.

> *Yang terlibat dan mendukung dalam proses audit kinerja karyawan adalah Penilai / manajer / penyelia / supervisor, Pekerja, Deskripi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standard kinerja pekerjaan;, Dokumen pendukung untuk melakukan penilaian kinerja, System evaluasi, Criteria penilaian, Keputusan atas hasil penilaian (reward or punishment). Lebih lanjut untuk penjelasannyasebagai berikut: Penilai / manajer / penyelia/supervisor: melakukan penilaian terhadap*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *subordinatnya masing2 sesuai struktur organisasi,; Pekerja: Subjek yang dinilai,; Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standard kinerja pekerjaan: Objek yang akan dinilai / dievaluasi,; Dokumen pendukung untuk melakukan penilaian kinerja: Kesiapan dokumen untuk dinilai sesuai standar penilaian,; System evaluasi: Bagaimana penilaian dilaksanakan : jadwal penilaian, waktu penilaian, program (apabila ada) penilaian,; Criteria penilaian: Nilai atas hasil evaluasi yang dilakukan,; Keputusan atas hasil penilaian (reward or punishment): Bagaimana pimpinan / perusahaan melakukan pemberian reward dan punishment nya.. (R4, 9/6/17, 10:32)*

Dari pemaparan responden empat di atas dapat dijelaskan bahwa yang terlibat dan mendukung dalam proses audit kinerja karyawan yaitu penilai sendiri, seperti manajer, penyelia maupun *supervisor*, pekerja dan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standart kinerja perusahaan, dokumen pendukung untuk melakukan penilaiaan kinerja, sistem evaluasi, kriteria penilai, keputusan atas hasil penilai yang berupa *reward* maupun *punishment*. Secara lebih lanjut mengenai pemaparannya yaitu untuk penilai, manajer maupun *supervisor* melakukan penilaian terhadap subordinatornya masing-masing sesuai dengan struktur organisasi, selanjutnya pekerja melakukan audit terhadap subjek yang akan dinilai, yaitu deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan juga standart kinerja perusahaan. Selanjutnya sistem evaluasi, sistem evaluasi yaitu bagaimana penilaian dilaksanakan, jadwal penilaian, waktu peniliaan, dan program penilaian. Untuk kriteria dari penilaian yaitu meliputi nilai atas hasil evaluasi yang telah dilakuakan, keputusan atas hasil penilaian yaitu berupa *reward* maupun *punishment* dan yang terakhir yaitu bagaimana pimpinan melakukan pemberian *reward* maupun *punishment*-nya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) SOP

SOP disini berarti standart operasional prosedur yang ada di dalam perusahaan, khususnya mengenai SOP setiap devisi masing-masing. SOP disini diartikan sebagai bagian dari pengetahuan dan pekerjaan yang perlu dilakukan oleh karyawan. Sehubungan dengan hal ini, responden 2 memberikan pernyataan sebagi berikut:

> *Semua ada SOP tergantung masing-masing bagiannya (R2, 6/6/17,11:32)*

Dari pemaparan responden satu diatas dapat dijelaskan bahwa terdapat semua audit kerja yang dilakukan terdapat SOP, akan tetapi tergantung dari masing masing devsii.

> *Pasti dong ada SOP lah kalo SOP itu kan dasar untuk bekerja jadi itu sudah pasti . Semua nya jadi divisi sales marketing disini itu ada 4 devisi yang pertama konsultan umroh terus CR terus MK sama CS mereka itu punya fungsi yang berbeda beda dan job desk yang berbeda beda gitu tolak ukurnya juga saya melhatnya juga berbeda beda jadi kalo CU sama CR itu mungkin agak sama yaaa,. Tapi kalo CS sama Markom tolak ukurnya berbeda contohnya kalo mrkom itu dilihat dari pernah dia marketing comunikasi fungsinya kana da brandednya gtu kan jadi ya event pencapaiaan yang di hasilkan dari event* tersebut gitu gitu sih.. (R3, 6/6/17, 12:46)*

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden tiga dapat diketahui bahwa terdapat SOP, karena SOP ialah dasar untuk bekerja jadi hal tersebut sudah pasti ada dalam perusahaan ini. Dari devisi merketing di Arofahmina terdapat empat bagian tersendiri, yaitu yang pertama konsultan umroh, yang kedua Customer Relationship (CR), yang ketiga *Marketing* Komunikasi (MK) dan yang terakhir yaitu Customer Service (CS). Dari bagian-bagian tersebut mempunyai fungsi yang berbeda-beda dan juga jobdesk yang berbeda-beda pula. Jadi,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tolak ukur dari masing-masing bagian juga berbeda. Akan tetapi untuk bagian CU dan CR tolak ukurnya hampir sama, dan untuk CS dan MK tolak ukurnya berbeda, misal markom yaitu *marketing communication* yang fungsinya terdapat *branded* jadi terdapat event pencapaiaan yang nantinya hasil penilaian dilihat dari hasil *event* tersebut.

> *Ada ada SOPnya.. (R1,6/6/17, 14:16)*
>
> *SOP di setiap devisi pasti ada..Di HRD (R4, 9/6/17, 10:32)*

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden satu dan empat dapat dijelaskan abhwa terdapat SOP, dan terdapat juga SOP di setiap devisi, dan data SOP terdapat di HRD .

d. *Input* Sistem Audit Kinerja

Maksud dari *input* sistem audit kinerja dalam hal ini adalah bagaimana *supervisor* masing-masing di setiap bagiannya yang menjadi *input* dari setiap bawahannya. Sehubungan dengan hal ini, responden 1 memberikan pernyataan sebagi berikut:

> *Dilakukan oleh supervisor yang menaungi (R1,6/6/17, 14:16)*

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden satu di atas dapat dijelaskan bahwa *input* dari sistem audit kinerjadilakukan oleh *supervisor* masing masing yang menaungi.

> *Kalo yang menilai itu mulai dari supervisinya masing masing… dari supervisi dilaporkan ke manajer dan dari maajer dilaporkan ke direkturnya.. Kalo hrd itu biasanya untuk report kalo missal dari penilaiaannnya itu ada izin sistem audit kinerjait izin tidak masuk terus hal hal yang terkait dengan karyawan itu reportnya sama HRD. Hrd tidak melakukan*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penilaiaan secara langsung karena HRD reportnya untuk secara keseluruhan. (R2, 6/6/17,11:32)

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden dua dapat dijelaskan bahwa *input* dari sistem audit kinerja di nilai mulai dari *supervisor* masing-masing, dari *supervisor* dilaporkan ke manajer, dari manajer dilaporkan ke direktur. Untuk HRD sendiri yaitu melaporkan kalo misalkan dari penilaian terdapat izin sistem audit kinerjait maupun izin tidak masuk kerja. Hal lain yang terkait dengan karyawan yakni laporan yang dilakukan oleh HRD. HRD tidak melakukan penilaian secara langsung, karena melakuka laporannya secara keseluruhan.

Semua pekerja. Pengusaha / manajer / penyelia /supervisor (R4, 9/6/17, 10:32)

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh repsonden empat dapat dijelaskan bahwa *input* sistem audit kinerjaberawal dari semua pekerja, pengusaha, amnajer, penyelia atau supervisi.

e. Proses Sistem Audit Kinerja

1) Tahapan-tahapan Sistem Audit Kinerja

Tahapan-tahapan sistem audit kinerja yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah berkenaan mengenai langkah demi langkah proses sistem audit kinerja di dalam perusahaan itu seperti apa. Prosesnya hingga awal sampai akhir secara detail.

Yaa kalo penilaiannya yaaa penilaiaan itu dilakukan oleh supervisor atau manajernya yang menilai terus dinilai berdasarkan apa.. ya berdasarkan jobdesk kan masing masing orang punya jobdesk toh.. nah jobdesk ini dikaitkan dengan 3 penilaiaan tadi sikap ya sikap ya sikap menerima tugas ini seperti apa ogah-ogahan menyelesaikan tepat waktu males ..

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *sering itu kan masuk kategori sikap, terus jujur, jujur itu begini contohnya telefon 10 dilaporkan 50 itu sikap caranya gimana ya kita konfirmasi .. apa statistik acak kita kroscek bener gak 50 ini di telefon semuanya ya jadi ada prosen monitoring ya jadi dari jobdesk itu di terjemahkan ke sikap etos kerja nya seperti apa kemudian hasil kerjanya seperti apa semua orientasi penilainnya dari jobdesk kan jobdesk ini dinilai satu persatu masing masing jobdesknya. (R1,6/6/17, 14:16)*

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh reponden satu dapat dijelaskan bahwa tahapan dari penilaian dilakukan oleh *supervisor* atu manajernya yang terus menilai berdasarkan jobdesk masing-maisng. Jobdesk tersebut dikaitkan dengan tiga penilaian yaitu sikap. Sikap sendiri seperti sikap menerima tugas, apakah malas dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu, males juga termasuk dari sikap. Kemudian jujur. Jujur sendiri seperti contoh telfon 10 jama'ah akan tetapi data yang dilaporkan sebanyak 50 jama'ah, hal yang demikian juga termasuk penilaian sikap. Dan untuk mengatasinya pihak perusahaan harus mengkonfirmasi dengan statistik acak maupun kroscek terhadap 50 jama'ah tersebut apakah benar sudah menerima telefon ataukah belum. Jadi, nantinya akan ada proses monitoring dari jobdesk maisng-maisng. Hal tersebut masuk dalam kategori skap. Selanjutnya kategori etos kerja yaitu seperti apa hasil kerja yang telah dilakukan dan bagaimana orientasi terhadap penilaian. Dari jobdesk tersebut dinilai satu persatu masing-masing dari jobdesknya.

> *Penilaiannnya pasti setiap kinerjanya kan ada to do listnya jadi nanti bisa diketahui selesai apa ndaknya tugas yang di lakukannya… (R2, 6/6/17,11:32)*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari pemparan yang dijelaskan oleh responden dua yaitu tahapan dari sistem audit kinerjadilihat dari *to do list*, dari *to do list* nanti akan diketahui terselesaikan atau tidak pekerjaan yang di lakukan.

> *Tahap peniliaan yang pertama ya pasti dilihat target kerjanya dulu smapek atau endak misalkan CU itu tlfn 30 gitu kalo CR tlfnnya 50 gitu terus mereka umploymentya bagaimana gitu closingnya perhari bagaimana sampek di akumulasi perbulan itu bagaimana … (R3, 6/6/17, 12:46)*

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa tahap dari penilaian yang pertama yaitu dilihat dari target kerja. Mencapai target maupun tidaknya. Seperti CU harus telpon sebanyak 30 jama'ah setiap harinya, dan untuk CR telponnya hasrus 50 setiap harinya. Dilihat dari mereka *umploymentnya* bagaimana dan *closing*nya setiap harinya seperti apa yang nantinya akan diakumulasi dalam satu bulan.

> *Yang pertama yaitu pengajuan ke pengusaha pengajuan untuk audit kinerja. Selanjutnya kan pasti penentuan jadwal pelaksanaan terus sounding ke penilai dan pekerja bahwa akan dilaksanakan penilaian selanjutnyaa eemm.. Sounding penyiapan dokumen2 yg akan diaudit atau pencapaiaan berkas kerja setelah itu kan bisa di lakukan pelaksanaan audit , lantas di evaluasi dan menetapkan keputusan hasil evaluasi tersebut… (R4, 9/6/17, 10:32)*

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa tahapan-tahapan dari sistem audit kinerjayang pertama yaitu melakukan pengajuan ke manajer untuk audit kinerja, selanjutnya penentuan jadwal pelaksanaan dan sounding ke penilai dan juga pekerja bahwasannya akan dilaksanakan penilaian. Selanjutnya bunyi penyiapan pekerja bahwa akan dilaksanakan penilaian selanjtnya, setelah itu dilakukan pelaksanaan audit kinerja yang nantinya akan di evaluasi dan dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

evaluasi tersebut dapat menetapkan dalam pengembilan keputusan berdasarkan hasil evaluasi.

2) Metode Sistem Audit Kinerja

Maksud metode sistem audit kinerjaini ialah bagaimana seorang penilai karyawannya menggunakan cara yang sederhana mungkin. Tujuannya agar pembaca dapat mudah memahami.

> *Ohh.. jadi nilai dari berapa sampai berapa gitu Biasanya sih angka ya itu dari 6-10 … (R2, 6/6/17,11:32)*

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden dua dapat dijelaskan bahwa metode sistem audit kinerjaberupa nilai angka yaitu dari 0-10.

> *Kalo dari kita ya yawes angka yang kita target kan ke mereka nyampe atau ndak sebenernya ngak ada metode macem macem sih kalo reward itu kan memang bonus utuk mereka karena melebihi target atau on target gitu kan pasti ada reward karena di dunia marketing itu kan ndak hanya di gaji pokok kan tapi berpacu di insentif atau reward kalo nggak apa mereka kan semuanya sudah tau juga, jadi kalo di dunia marketing itu gapok malah justru di buat tambahan bukan di jadikan penghasilan utama bukan penghasilan utama mereka itu ya gimaana mereka bisa mencapai target sehingga mereka bisa mendpatkan insentif atau reward … (R3, 6/6/17, 12:46)*

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa metode sistem audit kinerjaberupa angka yang ditargetkan kepada karyawan, sebenarnya tidak ada metode yang macam-macam. Kalo untuk *reward* memang bonus untuk karyawan, karena telah berhasil melebihi target atau disebut *on target* pasti akan mendapatkan *reward*, karena dalam dunia *marketing* bukan hanya gaji pokok tetapi juga berpacu untuk mendapatkan insentif atau *reward*. Dari semua karyawan sudah mengetahui hal tersebut jadi dalam dunia *marketing* gaji pokok justru

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dijadikan tambahan bukan dijadikan penghasilan utama karyawan bidang *marketing*. Penghasilna utamanya yaitu bagaimana karyawan bisa mencapai target sehingga mereka bisa mendapatkan insentif atau *reward*.

> *Terdapat metode two way yaitu dua arah yang juga dapat memberikan kesempatan pekerja untuk menilai dirinya sendiri dan sesudahnya didiskusikan dengan pimpinan terkait… (R4, 9/6/17, 10:32)*

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat metode *two way* yaitu dua arah yang dapat memberikan kesempatan untuk karyawan dalam menilai dirinya sendiri dan sesudahnya didiskusikan dengan pimpinan.

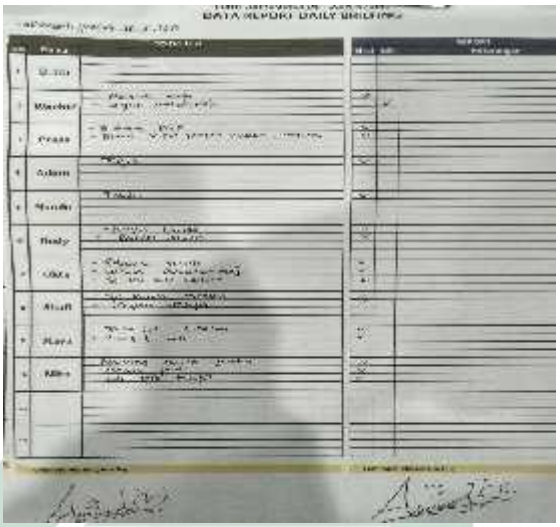
3) Data-data yang dapat diproses dalam sistem audit kinerja

Data-data yang dimaksud disini adalah data-data yang menunjang sebagai bahan proses sistem audit kinerja di dalam perusahaan, khususnya untuk masing-masing devisi. Sehubungan dengan hal ini, responden 2 memberikan pernyataan sebagi berikut:

> *Dalam arti to do listnya itu atau jobdisk nya sesuai atau nggak dalam pengerjaaannya. Ya pastinya sesuai ini ya kalau misalkan bagian dokumen itu berarti yang harus dikerjakan kan ngentri closingan yang masuk dan ngentri paspor yang masuk… (R2, 6/6/17,11:32)*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.4
To Do List Harian Karyawan



Sumber: Dokumentasi PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya[137]

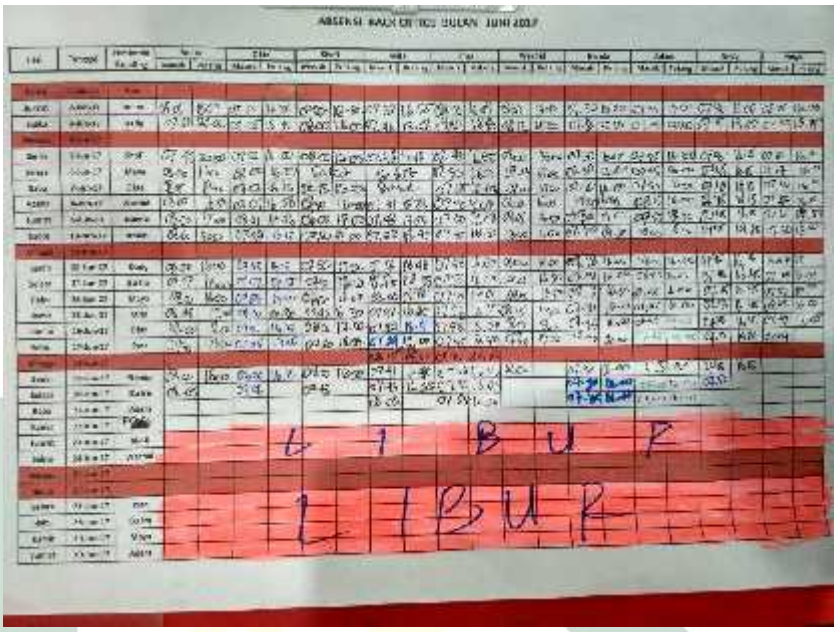
Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa data-data yang diproses dalam sistem audit kinerjayaitu data *to do list* atau *jobdisk*, agar dapat melihat sesuai atau tidak dengan apa yang dikerjakan. Jika dilihat dari bagian dokumen data yang diproses dalam sistem audit kinerjayaitu ngentri *closing*an yang masuk dan paspor yang masuk.

> *Kalo dari saya sih semua berkas kerja atau dokumen kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan data penjualan juga untuk mengetahui closingan dari karyawan kalo dari devisi marketing, data pengiriman juga sekaligus absensi karyawan, dll… (R4, 9/6/17, 10:32)*

[137] Dokumentasi PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Surabaya.

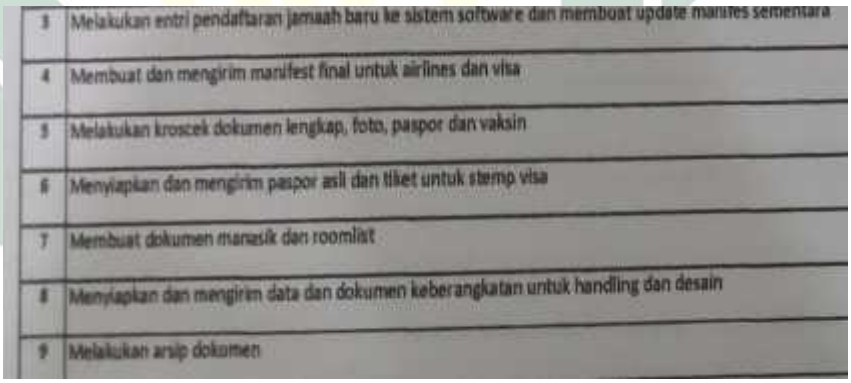
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.5
Absensi Karyawan



Sumber: Dokumentasi PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya[138]

Gambar 4.6
Job Deskripsi Karyawan



3	Melakukan entri pendaftaran jamaah baru ke sistem software dan membuat update manifes sementara
4	Membuat dan mengirim manifest final untuk airlines dan visa
5	Melakukan kroscek dokumen lengkap, foto, paspor dan vaksin
6	Menyiapkan dan mengirim paspor asli dan tiket untuk stemp visa
7	Membuat dokumen manasik dan roomlist
8	Menyiapkan dan mengirim data dan dokumen keberangkatan untuk handling dan desain
9	Melakukan arsip dokumen

Sumber: Dokumentasi PT Arofahmina Tour and Travel Surabaya[139]

Sedangkan dari data yang telah dipaparkan oleh responden empat dapat dijelaskan bahwa data-data yang dapat diproses dalam sistem audit kinerjayaitu berkas kerja maupun dokumen yang telah ditetapkan dari pihak perusahaan, serta data penjualan agar mengetahui

[138] Dokumentasi PT. Arofahmina Tour and Travel Umroh-Haji Surabaya
[139] Dokumentasi PT. Arofahmina Tour and Travel Umroh-Haji Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

*closing*an yang dilakukan dari karyawan devisi *marketing*, dan juga data pengiriman sekaligus absensi karyawan.

4) Indikator Sistem Audit Kinerja

Maksud dari indikator sistem audit kinerjadalam penelitian ini ialah indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari 3 aspek.

> *Kalo kinerja itu tidak ada serta merta mengukur produktivitas saja, jadi kita yang kita ukur ada 3 yaa.. yang pertama adalah sikap kemudian yang kedua adalah etos kerja ini menyangkut target kerja ya kalo sikap ini diantaranya menyangkut apa ya..aa integritas kejujuran ehm kemudian partisipasi terhadap produktifitas perusahaan dan juga loyalitas ehm.. kemudian kalo etos kerja ini.. mengukur target kerja jadi semua visi. Kayak marketing gitu kan punya target kerja jadi contohnya seperti jumlah telefon jumlah employment nah itu masuk target kerja kemudian kayak anak costumer relation itu ada target nelfon kemudian anak marketing komunikati (markom) dulu marketing support sekarang kita ganti markom itu ada target menghasilkan jumlah list data yang didapatklan kantor itu masuk target kerja ataupun penilaian yang masuk etos kerja… Kemudian yang ketiga adalah produktifitas kalo produktifitas itu target kerja misal kalo sales itu ya jumlah closing bisa mendapatkan jama'ah berapa tiap bulan kemudia kalo apa ehm cs jumlah closing juga orang yang dating itu rasionya berapa. Kemudian kalo .. anak keuangan kalo produktifitas itu apa laporan tepat waktu .. kemudian .. closing balance beres semua gak ada kesalahan nah itu contoh-contoh .. apa namanya penilaian produktifitas jadi 3 itu …(R1,6/6/17, 14:16)*

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden satu menjelaskan bahwa tidak semua penilaiaan kinerja hanya mengukur produktifitas akan tetapi terdapat tiga hal yang perlu diukur dalam penilaiaan kinerja di PT. Arofahmina *Tour and Travel* ini. Pertama yaitu sikap, sikap diantaranya menyangkut intergritas, kejujuran dan juga partisipasi terhadap produktifitas perusahaan serta loyalitas. Kedua

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yaitu etos kerja, etos kerja ini mengukur target dari semua visi, seperti *marketing* mempunyai target kerja yaitu jumlah telfon dan jumlah employment dalam tiap hari nya. Dari devisi *customer relation* juga mempunyai target kerja yaitu mempunyai target telfon. Terdapat juga devisi *marketing communication* (Markom) juga mempunyai target kerja yaitu menghasilkan list data yang didapatkan dari kantor, termasuk target kerja maupun penilaian yang meliputi etos kerja. Yang ketiga yaitu produktifitas, produktifitas sendiri yaitu hasil kerja. Misalkan sales harus mendapatkan *closing* jama'ah dengan mumlah yang telah ditentukan dalam setiap bulannya. Dari devisi keuangan sendiri hasil kerja dinilai dari laporan harus tepat waktu dan *closing* harus *balance* serta tidak ada kesalahan kesalahan apapun.

5) Klasifikasi Sistem Audit Kinerja

Maksud dari klasifikasi sistem audit kinerjaini ialah bagaimana setiap perusahaan memiliki teknik atau cara yang berbeda dalam menilai suatu kinerja karyawannya. Dalam hal ini yang dilakukan dalam perusahaan ini klasifikasi yang dijalankan berdasarkan SOP perusahaan. Hal ini sehubungan dengan pernyataan responden 2 sebagai berikut:

> *Eeh.. yang sudah di tentukan sesuai SOPnya itu … (R2, 6/6/17,11:32)*

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa klasifikasi sistem audit kinerjayang ada di PT. Arofahmina di tentukan sesuai dengan SOP.

> *Kalo peniliaan ya pasti terbuka kalo marketing itu beda sama defisi back office atau operasional kalo operasional kan*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilihat dari segi macem-macem kan KPInya kan tapi kalo marketing jelas kan mereka bias mengukur sendiri misalkan targetnya ada angka pasti jadi mereka klosing tipa bulannya berapa terus berapa on target ndak kalo msial seumpama tiga bulan ndak on target ya harus ada punishment gitu… (R3, 6/6/17, 12:46)

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa klasifikasi sistem audit kinerjabersifat terbuka. Akan tetapi devisi *marketing* berbeda dengan devisi *backoffice* atau operasional, bidang operasional dilihat dari berbagai macam segi KPInya. Namun, bidang *marketing* mengukur sendiri, seperti target kerjanya terdapat angka yang pasti. Jadi karyawan *closing* tiap bulannya berapa dan dapat mencapai *on target* maupun tidak. Jika tiga bulan tidak bisa *on target* karyawan tersebut harus mendapatkan *punishment*.

Kalo karakteristiknya ya harus di lakukan penilaiaan terlebih dahulu maupun crosscheck apakah sesuatu tersebut benar telah dilakukan. Audit kinerja sendiri harus wajar, objektif dan realistis sesuai dengan apa yang terjadi… (R4, 9/6/17, 10:32)

Dari wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa karakteristik dari penilaian yaitu terlebih dahulu melakukan *crosscheck*, apakah sesuatu tersebut benar dilakukan atau tidak. Audit kinerja juga harus wajar, objektif dan realistis sesuai dengan apa yang terjadi.

6) Masalah-masalah dalam Sistem Audit Kinerja

Ya adaa.. kalo proses penilaiannya kendalanya ya bisa ada unsur subjektif ada kemudian .. kalo apa proses penilaiannya hanya itu karena ini terkait sikap kan sikap itu abstrak sikap baik buruk itu kan relative kalo ukurannya sikap itu mesti relative kalo ukurannya etos kerja dan produktifitas jelas ukurannya angka yaitu sudah pasti ndak ada persolalan ya yang paling penting sebenarnya gimana dari proses penilaian ini menjadi sebuah rapot toh kan rapot pekerjaan mereka nah ini gimana ini untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meningkatkan khusus jauh lebih penting kan kalo sudah diketahui angkanya ya itu kan yang menjadi penting…. (R1,6/6/17, 14:16)

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat masalah dalam audit kinerja, dari proses penilaian kendala nya terdapat unsur yang subjektif, dari proses penilaian hanya terdapat masalah tersebut karena proses penilaian terkait denagn sikap, sikap memeliki sifat abstrak dan baik buruknya itu relative, akan tetapi jika ukurannya etos kerja dan produktifitas itu jelas ukuran yang digunakan adalah angka dan itu sudah pasti tidak ada persoalan, yang terpenting yaitu bagaimana proses penilaian dapat menjadi sebuah report, dan bagaimana untuk meningkatkan jauh lebih penitng jika sudah diketahui angka.

Kadang itu nggak sesuai ini dari satu bulan penilaiaannnya itu kadang masih belum bisa mencakup hasil kerjanya itu report nya itu tok tok … (R2, 6/6/17,11:32)

Dari pemaparan diatas dapat dijelaskan bahwa terkadang tidak sesuai dari satu bulan yang lalu untuk oenilaiannya karena dalam satu bulan tersebut belum mencakup hasil kerja nya dan reportnya hanya terdapat report tersebut.

Kalo kendalanya sih kendalanya sih dalam rapornya aja sih kerja karena mereka kan .. di tuntut misalkan satu hari 50 prospek gitu mereka kesusahan mereka .. apa wakut yang mereka bagi itu kurang kalo dari saya sih menilainya nggak ada Kendala tapi kalo merekanya yang justru kesulitan gitu tapi sebenanya kalo di lakukan secara status itu mereka bisa… Kalo saya sih bukan se tapi kan itu kendalanya gini akhirnya ... target kerja sama mereka kurang singkron gitu loo .. tapi ini si coba karena gini satu hari mereka itu harus telefon sekian gitu kan misalkan dari CR harus telefon 50 itukan kalo misalkan fokus itu mungkin sampek jam 12 udah selesai kalo di mulai dari jam 9 tapi kalo misalkan mereka kurang focus ya gak bisa sampek

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *kesulitannya malah mereka justru menyulitkan mereka untuk membagi waktu.. Ya resikonya akhirnya semuanya tidak bisa berjalan dengan bagus mas kalo misalnya ndak ada penilaian kerja kan kita ndak tau timnya kita itu bagaimana gitu ya kalo dalam dunia marketing jelas jika ndak nyampe target terus tim tidak akan merasa aman produktifitas menurun penjualan menurun jamaah menurun … (R3, 6/6/17, 12:46)*

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa kendala dalam sistem audot kienrja yaitu dari reapor karyawan karena mereka di tuntut misalkan satu hari 50 prospek dan mereka kesusahan akan ahal tersebut, dilihat dari waktu yang mereka bagi kurang tapi dari *supervisor* sendiri tidak ada kendala apapun kanatetapi karyawan merasa ksultan padahal sebenarnya jika dilakukan secara teratur mereka bisa mengerjakannya. Akhirnya juga akan mempengaruhi target kerja dan kurang sinkron juga, dari CR sudah di tetapkan ahrus telfon 50 dan missal mengerjakan dengan fokus pasti pukul 12 harusnya sudah selesai jika hal tersebut dimulai dari jam 9, akan tetapi hal tersebut menyulitkan karyawan dalam membagi waktu, dan resikonya akhirnya semua tidak bis a berjalan denagn bagus jika misla tidak terdapat penilaian kerja dan juga prusahaan tidak akan tahu kerja tim tersebut, jika dalam dunia *marketing* harus ejlas jika tidak sampe target yang ditentukan terus menerus tim tidaka kan emrasa aman, produktifitas pu menurun, penjulan menurun , jama'ah juga menurun.

> *Kalo hambatan untuk karyawannya biasanya ketidaksiapan sumber daya manusia atau pekerja dalam pelaksanaan audit karena pengetahuan yang minim atas arti penting penilaian kinerja… untuk kendala sendiiri sih ketidaksiapan sumber daya manusia atau pekerja dalam pelaksanaan audit karena pengetahuan yang minim atas arti penting penilaian kinerja … Ketidaksiapan dokumen2 pendukung dalam pelaksanaan audit waktu (R4, 9/6/17, 10:32)*

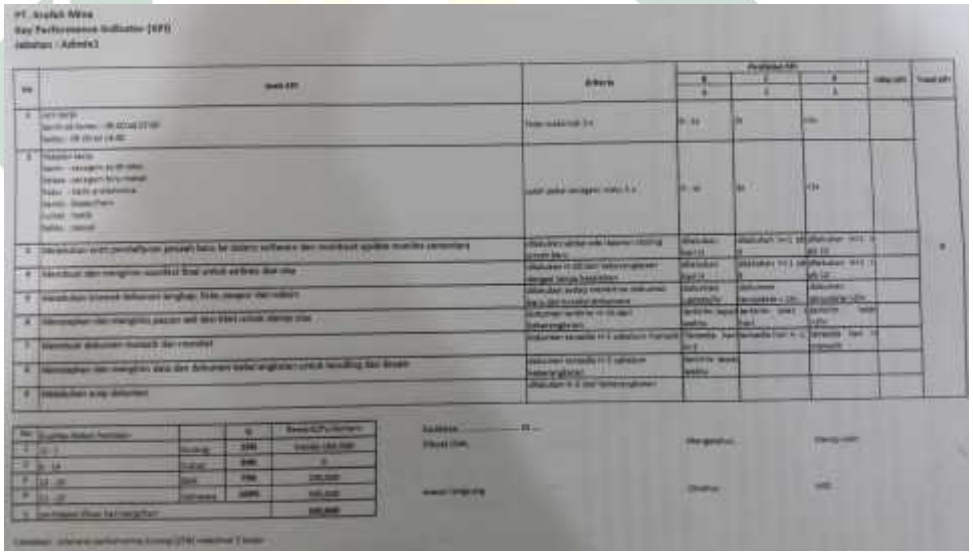
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa hambatan untuk akryawan yaitu ketidaksiapan sumber daya manusia atau karyawan dalam melaksanakan audit kinerja, karena pengetahuan yang minim atas arti penting adanya penilaian kinerja dan juga ketidaksiapan dokumen-dokuemn oendukung dalam pelaksanaan audit kinerja.

f. *Output* Sistem Audit Kinerja

> *Jadinya kita florkan nanti itu ini lo rapornya kita florkan ini lo nilainya sekian harus diperbaiki bagaimana memperbaikinya gitu … (R2, 6/6/17,11:32)*

Gambar 4.7
Laporan Key Performance Indikator



Sumber: Dokumentasi PT. Arofahmina *Tour and Travel* Surabaya

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden dua bahwa *output* nya akan dipublikasikan bahwa laporan hasil kerjanya. Selain itu, laporan itu apakah perlu harus diperbaiki atau tidak.

> *Untuk output yang dihasilkan yaitu kecocokan ekspektasi antara pimpinan dan pekerja agar sejalur dan tidak terjaid miss komunikasi selanjutnya yaitu memberikan gambaran kondisi kinerja karyawan selanjutnya bisa menetapkan pengambilan*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keputusan atas kondisi yang adaberdasarkan hasil evaluasi atas kinerja karyawan … (R4, 9/6/17, 10:32)

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa *output* yang dihasilkan yaitu kecocokan anatara pimpianan dan karyawan aagar pemikiran dapat sejalur dan juga tidak terjadi miss komunikasi, selan jutnya memberikan gambaran kondisi kinerja karyawan dan sekaligus dapat menetapkan pengambilan keputusan atas kondisi yang ada berdasarkan hasil evaluasi kinerja karyawan.

g. Optimalisasi SDM melalui Sistem Audit Kinerja

1) Kelebihan Sistem Audit Kinerja

Jadi bisa melihat karyawan satu persatu seperti apa apa sudah sesuai dengan jobdisknya dan tudulisya udah sesuai apa belum … (R2, 6/6/17,11:32)

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa kelebihandari sistem audit kienrja yaitu bisa melihat karyawan satu persatu apakah kinerja karyawan sudah sesuai atau belum sesuai dengan jobdisk dan jjuga *to do list*nya.

Ya akhirnya kita tau mana yang produktif mana yang ndak mana yang optimal mana yang ndak bukan berarti yang ndak itu nanti kita resign ndak lo ya itu nanti kan saya udah ngomong punishment bukan berarti di resign di resign itu semua aspek kita lihat ndak ujung-ujung kita langsung megeluarkan ndak.. jadi dilihat dulu..gitu kinerjanya gimana closingnya gimana atau mungkin dia loyalitas atau gimana kalo emang dia tidak bisa di sales marketing itu nanti kita mutasi gitu. kalo memang dia di mutasi masih belum optimal nah barulah kita ambil alangkah selanjutnya … (R3, 6/6/17, 12:46)

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa kelebihan dari sistem audot kierja yaitu untuk menegtahui mana yang produktif dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mana yang kurang produktif, mana yang optimal dan mana yang tidak optimal , bukan berarti yang tidak optimal langsung kita resign, karena pemberian *punishment* bukan berarti harus di resign, jika melakukan resign harus dilihat darisemua aspek, tidak tiba tiba di resign, jadi dilihat dulu kinerjanya bagaimana, *closing*nya bagaimana, loyalitasnya gimana terhadap perusahaan, kalo memang karyawan tidak mapu berada di bagian *marketing* nantinya perusahaan kan mutasi ke bidang lain, dan kalo emamng sudah di mutasi tetapi masih belum optimal baru nanti peurshaan mengambil keputusan untuk langkah selanjutnya.

2) Respon SDM

> *Yaaaa biasa orang yang dinilai pasti ada ketidaknyamanan terus ada komplen pasti kalo tidak sesuai dengan harapan jadi namanya dinilai ya harus sesuai dengan penilaian itu tanggapannya tapi dari sisi perusahaan santai aja dari sisi tim pun juga tau rapotnya seperti apa ibarat orang sekolah kan tau hasilnya kemampuannya seperti apa… (R1,6/6/17, 14:16)*

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa respon SDM yang di nilai meras tidk nyaman, terdapat complain jika tidak sesuai denagn harapan, tapi dari sisi perusahaan menanggapai denagn santai, dan dari tim pun juga tau rapotnya seperti apa ibarat sekolah mengetahui hasil dari kemampunanya.

> *Ya jadinya mereka ada beberapa kemungkinana ada yang semakin semangat karena ada penilaiannya tapi kadang disitu ada yang tidak sesuai penilaiaannya karena di cantumkan di situ tapi tidak tertera… (R2, 6/6/17,11:32)*

Dari pemaparan yang dijelaskan oleh responden dua bahwa respon SDM terdapat beberapa kemungkinan terdapat yang semikin semangat karena terdapat peniliannya , akan tetapi terdapat yang tidak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sesuai penilaian yang ada, di cantumkan dalam penilaiaan tetapi tidak tertera di lapangan.

> *Respon karyawan ya pastinya ada pro dan kontra kalo misalkan kita ... dalam tolak ukur itu pasti ada punishment dan reward tapi .. semua sih bassicly mereka baik-baik aja ndak ada masalah tapi mereka ada yang kontra ya tapi harus di ikuti ya memang gitu dan memang harus ada tolak ukur kan kalo ada tolak ukur kan mereka merasa gimana caranya memotivasi mereka agar terus menjadi yang lebih baik gitu kalo misalkan gak ada tolak ukur yowis kerja ya kerja jadi merasa terangan-angan dan itu ndak bagus (R3, 6/6/17, 12:46)*

Dari pemaparan responden tida dapat dijelaskan bahwa respon karyawan terdapat yang pro dan juga kontra , jika missal tolak ukur pasti terdapat *punishment* dan juga *reward*, basic dari karyawan baik dan tidak ada masalah, tetapi karyawan ada kontra, mereka tetap mengikuti alur klarena memang tolak ukurnya seperti itu. Jika terdpat tolak ukur karyawan akan mengetahui bagaimana caranya memotivasi dirinya agar menajdi lebih baik. Dan mislakan tidak terdapat tolak ukur kerja hanya kerja stabil dan hal tersebut tidak bagus.

3) Peran Sistem Audit Kinerja

> *Oh yaaa itu ka data kinerja .. seperti data keuangan jadi si A ini kinerjanya seperti ini sikapnya begiini terus kerjanya rendah misalkan dan A produktifitasnya juga rendah dan itu sebagai bahan untuk mengambil keputusan-keputusan untuk memastikan posisinya dia dan keputusan perusahaan harus sperti apa misalkan harus menambah orang mengganti orang dan sebagainya (R1,6/6/17, 14: 16)*

Dari pemaparan responde satu dapat dijelaskan bahwa peran dari sistem audot kinerja yaitu untuk data kinerja seperti data keuangan seperti apa, kinerjanya seprti apa, sikapnya , terus juga hasil kerjanya. Misalkan karyawanA produktifitasnya rendah dan itu sebagai bahan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk mengambil keputusan-keputusan untuk memastikan posisi karyawan dan keputusan perusahaan harus bagaimana, harus menambah karyawan atau mengganti orang dan lainnya.

> *Yoo sudah jauh sekali ya memang dari dulu ada sepeerti itu ketika ada yang tidak on target dalam tiga bulan harus tau resikonya apa gitu jadi ya dapet punishment kalo yang masih training itu ya harus resign terberatnya di itu kalo dunia marketing tidak ada se karyawan tetap jadi mereka bisa jadi karyawan tetap kalo mereka kinerja mereka tambah bagus tambah bagus tambah bagus jadi jelas gitu lo kalo marketing itu memang prestasi … (R3, 6/6/17, 12:46)*

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa peran dari sistem audit kinerjasudah snagt jauh sekali memang dari dulu seperti itu, ketika terdapat yang tidak on target dalam tiga bulan harus memahami resiko seperti apa dan punishmennya jika karyawan tersebut masih training harus resign jika tidak on target, dalam dunia *marketing* tidak ada yang namanya karyawan tetap, jadi mereka bisa menajdi karyawan tetap jika karyean kinerjanya bertambah bagus dan tambah bagus lagi, karena yang dinilai emmang prestasinya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

Dalam analisis data peneliti akan menyajikan data-data yang diperoleh dari lapangan melalui wawancara dan dokumentasi kemudian membandingkan dengan teori yang telah ada. PT. Arofahmina adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan biro perjalanan Umroh dan Haji, maka dari itu tugasnya ialah mencari jama'ah sebanyak banyaknya dan menilai kinerja karyawannya agar menunjang kinerja perusahaan. Hasil observasi peneliti di lapangan selama dua bulan menjadi pembuktian bahwa satu cara dalam mengembangkan perusahaan tersebut PT. Arofahmina menerapkan sistem audit kinerjakaryawan dalam optimalisasi sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Pada penelitian ini teori yang akan digunakan sebagai pembanding yaitu konsep sistem audit kinerja karyawan, waktu, tujuan dan manfaat, komponen, *input*, proses, dan *output* dalam sistem audit kinerja karyawan. Untuk lebih lanjutnya mengenai sistem audit kinerjakaryawan dalam optimalisasi sumber daya manusia berikut uraiannya:

1. Sistem audit kinerja

a. Pelaksanaan/Waktu Sistem Audit Kinerja

Sistem audit kinerjamenurut Mondy dan Noe dalam bukunya Asri Laksmi Riani, merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.[140] Definisi audit kinerja menurut Latham dan WeSurya Plastindoley yang dikutip oleh Elizabeth Lestantyo dan Ratih Indriyani

[140] Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini Cet. 1*, hal. 56

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa audit kinerja adalah seperangkat interaksi formal yang terstruktur antara bawahan dan atasan, biasanya dalam bentuk wawancara periodik, di mana kinerja bawahan ditinjau dan dibahas, dengan penekanan pada identifikasi kelemahan dan kekuatan serta sebagai peluang untuk perbaikan kinerja dan pengembangan keterampilan.[141]

Dalam suatu perusahaan pastilah memiliki suatu sistem audit kinerja. Sistem audit kinerjaini dilakukan berdasarkan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pelaksanaan dilakukannya sistem audit kinerjamerupakan salah satu bentuk perusahaan dalam mengembangkan kinerja perusahaannya. Sistem audit kinerjamenjadi sebuah suatu cara perusahaan untuk mengetahui berkembang atau tidaknya suatu kinerja yang dilakukan. Tujuan dilakukan hal itu adalah agar bisa mengevaluasi dan mengambil keputusan dan tetap dapat bertahan dalam dunia bisnis.

Dalam perusahaan sistem audit kinerjasangatlah penting, karena dirasa dapat memahami peningkatan atau penurunan perusahaan setiap tahunnya atau bahkan setiap bulannya. Waktu merupakan kunci seberapa jauh perusahaan mengalami peningkatan atau penurunan.

Sistem audit kinerja biasanya dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu. Pada sebagian besar organisasi, audit dilakukan satu atau dua kali dalam setahun.[142] Pekerja yang pertama kali diaudit

---

[141] Elizabeth Lestantyo dan Ratih Indriyani, "Analisis Sistem Penilaian Kinerja Pada Pt. Surya Plastindo" *Jurnal Manajemen Bisnis*, Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya AGORA Vol. 2, No. 2, 2014, hal. 3

[142] Andhika Nuswantara, 2014, *Konsep Penilaian Kinerja di Kementerian Pertahanan RI*, diakses pada tanggal 2 Juli 2017 dari https://www.academia.edu/6925007/MAKALAH_PENILAIAN_KINERJA_OK

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

beranggapan berakhirnya masa percobaan. Mengaudit para karyawan baru merupakan praktek yang lazim dilakukan. Hal tersebut sebagaimana pemaparan yang dijelaskan oleh responden satu sebagai berikut:

Penilaiannya dilakukan setiap hari.. . (R1,6/6/17, 14:16)

Setiap bulan … Ehm.. kalo to do listnya itu biasanya harian ya setiap hari itu apa yang dikerjakan sesuai to do listnya atau belum tapi kalo besoknya dikerjakan berarti to do listnya dikatakan belum selesai.. Masih ada beberapa yang belum signifikan masih belum diterapkan secara betul … (R2, 6/6/17,11:32)

"Ya akhir bulan lah .. kalo target kerja tiap bulan tapi kalo target closing atau perolehan itu tiap 3 bulan tapi tiap bulan tetep di evaluasi … Evaluasi itu setiap manejer mas yang evaluasi ya misalnya kalo BO ya bu ira marketing ya saya terus nanti ngevaluasinya bagan 2 laporan manajemen akhir bulan kenapa kok seperti ini kenapa kok seperti ini… "(R3, 6/6/17, 12:46)

Kenyataannya sistem audit kinerja yang diterapkan pada PT. Arofahmina sangatlah beragam, karena banyak devisi di dalamnya. Setiap devisi memiliki karakter dan kriteria audit kinerja sendiri, tapi tidak melupakan job deskripsi yang telah diberikan perusahaan kepada setiap devisi. Adapun pelaksanaan audit kinerja setiap devisinya sebagai berikut: Pertama, devisi operational. Pelaksanaan audit kinerjanya dilakukan setiap bulan tapi setiap harinya juga ada. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sesuai dengan kemampuan setiap harinya bisa mengerjakan apa, atau bisa dikatakan sebagai *to do list* (pekerjaan harian yang akan dilakukan).[143] Untuk setiap harinya juga terdapat *to do list* apa yang akan dikerjakan oleh karyawan.

[143] Hasil wawancara dari responden satu, dua, dan lima pada tanggal 6 Juni 2017 di PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Jl. R.A Kartini No. 84 Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Apakah yang dikerjakan karyawan sudah sesuai *to do list* ataukah belum. Jika besoknya karyawan membuat *to do list* yang sama dengan hari kemarin, maka tugas yang dikerjakan dapat dikatakan belum selesai dan masih ada beberapa tugas yang belum signifikan dan diterapkan secara betul. Namun, dalam melakukan pekerjaan karyawan tidak melupakan akan job deskripsi yang telah diberikan. Makanya, job deskripsi hanyalah sebagai acuan karyawan atau daftar pekerjaan yang akan dilakukan dalam bidangnya. Kedua, devisi *marketing*. Pelaksanaan audit kinerja dilakukan setiap akhir bulan. Audit kinerja itu melihat dari target kerja, sedangkan target *closing* maupun perolehan dilakukan setiap tiga bulan sekali. Dalam kurun waktu tiga bulan itu juga dilakukan evaluasi.[144] Evaluasi dilakukan oleh setiap manajer masing-masing dalam perusahaan. Ketiga, HRD. Pelaksanaan audit kinerja karyawan secara keseluruhan dilakukan satu tahun sekali, akan tetapi untuk setiap devisi juga mempunyai waktu sendiri yang telah ditentukan dalam melakukan audit kinerja.[145]

b. Tujuan dan Manfaat Sistem Audit Kinerja

1) Tujuan

Menurut Asri Laksmi Riani dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini mengemukakan bahwa tujuan audit kinerja

[144] Hasil wawancara dari responden tiga pada tanggal 6 Juni 2017 di PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Jl. R.A Kartini No. 84 Surabaya
[145] Hasil wawancara dari responden empat pada tanggal 9 Juni 2017 di PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Jl. R.A Kartini No. 84 Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diantaranya: tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan.[146] Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai tujuan tersebut sebagai berikut:

(a) Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil audit kinerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap kinerja karyawan/organisasi, yang meliputi: pertama, telaah gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan bonus dan gaji merupakan salah satu tujuan utama audit kinerja. Kedua, kesempatan promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan yang lain audit (penilaian) kinerja.

(b) Tujuan Pengembangan

Informasi yang dihasilkan oleh sistem audit kinerjadapat digunakan untuk mengembangkan pribadi-pribadi anggota organisasi, yang meliputi: pertama, mengukuhkan dan menopang audit kinerja. Umpan balik audit (penilaian) kinerja merupakan kebutuhan pengembangan yang utama, karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan. Kedua, meningkatkan audit kinerja. Tujuan audit kinerja untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang. Ketiga, menentukan tujuan-tujuan progesi karir. Audit kinerja akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir

[146] Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini Cet. 1*, hal. 57-58.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jangka panjang. Keempat, menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Audit kinerja individu/kelompok dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

Maksud dari tujuan sistem audit kinerjadisini adalah bagaimana perusahaan bisa menilai, melaksanakan, dan beroperasi atas produktifitas kinerja karyawannya sehingga mendapatkan hasil.[147] Hal ini sesuai dengan teroi yang dikemukakan oleh Asri Laksmi Riani mengenai tujuan evaluasi audit kinerja bahwa audit kinerja bertujuan untuk mengevaluasi hasil kinerja karyawan.[148] Hasil evaluasi itu sebagai dasar dalam mengaudit kinerja karyawan yang nantinya berkenaan terhadap tindak lanjut dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan berupa telaah gaji, bonus, atau kenaikan jabatan. Di samping itu, hasil evaluasi juga merupakan rekomendasi-rekomendasi atas perbaikan-perbaikan yang diperlukan pihak manajemen perusahaan. Seperti halnya pemaparan yang dijelaskan oleh responden 1 yaitu:

> *Kalo tujuannya ya menyangkut produktifitas perusahaan, tujuan akhir adalah target perusahaan tercapai untuk menunjang produktifitas perusahaan yaitu kan semua orang harus punya target dan target nya ini adalah terus dinilai… (R1,6/6/17, 14:16.)*

Tujuan dari adanya sistem audit kinerjayaitu menyangkut produktifitas perusahaan dan karyawan, sedangkan tujuan akhir dari sistem audit kinerjayaitu agar target perusahaan tercapai dan dapat

[147] Andhika Nuswantara, 2014, Konsep Penilaian Kinerja di Kementerian Pertahanan RI, diakses pada tanggal 2 Juli 2017 dari https://www.academia.edu/6925007/MAKALAH_PENILAIAN_KINERJA_OK

[148] Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini Cet. 1*, hal. 57.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menunjang produktifitas perusahaan maupun karyawan.[149] Hal ini sesuai dengan teroi yang dikemukakan oleh Asri Laksmi Riani mengenai tujuan pengembangan audit kinerja bahwa audit kinerja bertujuan untuk mengembangkan pribadi-pribadi anggota organisasi.[150] Maksudnya, semua karyawan harus mempunyai target sendiri yang nantinya akan terus dinilai. Jika tidak terdapat ukuran yang jelas dari kinerja yang dilakukan, maka tidak dapat mengevaluasi hasil kerja karyawan apalagi dalam devisi *marketing*. Akan tetapi memungkinkan jika tidak diterapkan di devisi administrasi target kinerja harus sesuai *deadline* dan lain-lain. Namun, dari devisi *marketing* dan devisi lain yakni harus ada kinerja dan produktifitas. Manajer *marketing* memegang kendali atas karyawan *marketing* jadi harus ada kinerja, produktifitas dan target kerja maupun target *closing*. Hal tersebut harus dinilai keseluruhan, misalkan kerja yang dilakukan kurang maksimal pasti akan mempengaruhi *closing* juga kurang maksimal. Jika *closing* naik dan kinerja yang dilakukan kurang maksimal itu juga harus dievaluasi, karena kinerja dan hasil harus sejalan.

> *Ya untuk mengevaluasi hasil kerja mereka bagaimana sejauh apa harus ada penilaiaannya dan harus ada evaluasinya juga… Kalau penilaian kinerja nanti fungsinya akan ada beberapa, jadi penilaiaan nanti akan ada reward Karena kan ada penilaiaan seperti rapot gitu.. penilaiaannya gimana dan juga akan ada punishment jadi misalkan hukuman juga tidak sesuai dengan pekerjaan penilaiannya yang ditentukan itu tadi dan bisa diuangkan juga yang dari KPI tadi…(R2, 6/6/17,11:32)*

[149] Hasil wawancara dari responden satu pada tanggal 6 Juni 2017 di PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Jl. R.A Kartini No. 84 Surabaya
[150] Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini Cet. 1*, 2013, hal. 58.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan tujuan yang lain dari sistem audit kinerjayaitu untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan dan mengetahui sejauh mana kinerja karyawan tersebut.[151] Untuk audit kinerja akan ada beberapa fungsi tersendiri. Jadi, dari hasil audit nanti akan ada *reward* yang diberikan, karena akan ada hasil audit seperti adanya rapor, yang di dalam rapor itu akan diketahui hasil auditnya. Selain terdapat *reward* akan ada pula *punishment* bagi yang kinerjanya tidak sesuai dengan apa yang ditentukan. Hal ini sesuai dengan teroi yang dikemukakan oleh Asri Laksmi Riani mengenai tujuan pengembangan audit kinerja bahwa audit kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik terhadap karyawan dan meningkatkan audit kinerja.[152] Artinya, umpan balik audit kinerja merupakan kebutuhan pengembangan yang utama, karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan. Selain itu tujuan audit kinerja yang lain untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.

Dalam PT Arofahmina, tujuan adanya sistem audit kinerjaialah membantu pemilik perusahaan maupun manajer dalam menilai pencapaiaan suatu strategi ataupun bisnis melalui alat ukur *financial* maupun *non financial* sendiri dan lain lain.[153] Suatu sistem juga bisa dijadikan alat untuk mengukur kinerja dan pengendali organisasi yang mana biasanya diperkuat dengan adanya sistem *reward* dan *punishment*.

---

[151] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gelora Aksara Pratama Erlangga, Jakarta, 2012, hal. 233.
[152] Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini Cet. 1*, hal. 58.
[153] Qurrotu Ayun, 2007, *Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan*, hal. 75-76.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk fungsi sistem audit kinerjasendiri yaitu untuk menciptakan akuntabilitas, kepercayaan customer dan mengetahui ketercapaiaan tujuan organisasi serta memperbaiki kinerja di masa yang akan datang dan menyediakan sarana pembelajaran pada karyawan. Selain itu, Sistem Audit Kinerja dapat memberikan motivasi pada karyawan serta evaluasi yang menekankan pada perbandingan perorang. Penekanan tersebut bersifat mengembangkan dengan berjalannya waktu yang dilihat dari dokumen-dokumen *financial* maupun *non financial* apabila terjadi peningkatan. Hal ini sejalan dengan teroi yang dikemukakan oleh Asri Laksmi Riani mengenai tujuan audit kinerja evaluasi dan pengembangan bahwa audit kinerja bertujuan untuk mendapatkan hasil kinerja karyawan, memberikan umpan balik, memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang, dan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.

(c) Manfaat

Audit kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:[154] pertama, *Performance Improvement*. yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja. Kedua, *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima

[154] Qurrotu Ayun, 2007, *Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan*, hal. 75-76.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kenaikan gaji atau sebaliknya. Ketiga, *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion. Keempat, *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal. Kelima, *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai. Keenam, *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai. Ketujuh, *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia. Kedelapan, *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif. Kesembilan, *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai. Kesepuluh, *Feedback.* Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri. Seperti halnya yang telah di paparkan oleh responden 2 yaitu

> *Kalau penilaian kinerja nanti fungsinya akan ada beberapa, jadi penilaiaan nanti akan ada reward Karena kan ada penilaiaan seperti rapot gitu.. penilaiaannya gimana dan juga akan ada punishment jadi misalkan hukuman juga tidak sesuai dengan pekerjaan penilaiannya yang ditentukan itu tadi dan bisa diuangkan juga yang dari KPI tadi…(R2, 6/6/17,11:32)*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *Kalo manfaat untuk karyawan sendiri yaitu untuk meningkatkan motivasi, adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan dan ditetapkan pada mereka, dan juga umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif, pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan, kesempatan berkomunikasi ke atasan, kesempatan untuk mendiskusikan pekerjaan dan bagaimana mengatasinya, adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan, sedangkan untuk perusahaan yaitu kesempatan perusahaan untuk mengukur dan identifikasi kecendurangan kinerja untuk perbaikan manajemen selanjutnya, peningkatan kepuasan kerja, pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, meningkatkan rasa harga diri yang baik antara pekerja dengan pengusaha, kesempatan menjelaskan tujuan dan prioritas perusahaan dan bagaimana memberikan pandangan pada pekerja bagaimana mereka dapat berkontribusi, identifikasi kesempatan rotasi atau perubahan tugas pekerja… (R4, 9/6/17, 10:32)*

Manfaat adalah suatu hal yang dapat membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* atau *punishment*. Terdapat beberapa fungsi sistem audit kinerja, dalam audit terdapat *reward* atau *punishment* karena audit dibentuk seperti catatan hasil kerja.[155]

Responden empat memberikan ulasan mengenai manfaat sistem audit kinerjauntuk karyawan dan perusahaan. Pada PT. Arofahmina, manfaat adanya audit kinerja untuk karyawan yaitu untuk meningkatkan motivasi dengan adanya kejelasan standart hasil yang diterapkan dan ditetapkan kepada karyawan, dapat mengetahui umpan balik dari kinerja yang kurang akurat maupun konstruktif, dapat mengetahui pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan, menambah kesempatan berkomunikasi kepada atasan, dan terdapat kesempatan untuk mendiskusikan pekerjaan serta mencari solusi untuk

[155] Hasil wawancara dari responden dua pada tanggal 6 Juni 2017 di PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Jl. R.A Kartini No. 84 Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengfatasinya, adanya pandangan yang lebih jelas tentang lingkup pekerjaan.[156] Sedangkan manfaat untuk perusahaan yaitu perusahaan mendapatkan kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja agar selanjutnya menjadi lebih baik, dapat meningkatkan kepuasan kerja, memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, dapat menimbulkan ksetaraan atara karyawan dan pihak atasan, mempunyai kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan juga prioritas perusahaan agar karyawan dapat berkontribusi, dan identifikasi untuk kesempatan rotasi maupun perubahan tugas karyawan.[157]

Berdasarkan data di atas, hal ini sesuai dengan teori manfaat sistem audit kinerja"*compensation adjustment" dan "feed back"*. Artinya karyawan dibantu oleh manager devisi untuk mengambil keputusan dalam penentuan karyawan yang berhak mendapatkan hadiah atau hukuman. Setiap kinerja seseorang perlu menerima hasil yang sesuai dengan pekerjaannnya. Apabila pekerjaannya sesuai dengan job deskripsi dan melampaui target, maka perusahaan hendaknya memberikan sesuatu atas jerih payah yang dilakukan karyawan tersebut misalnya berupa bonus atau hadiah. Sebaliknya, apabila karyawan itu bekerja tidak sesuai dengan job deskripsinya, maka perusahaan perlu bertindak sebagaimana mestinya, misalnya berupa teguran, peringatan, atau hukuman.

---

[156] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 233.
[157] Hasil wawancara dari responden empat pada tanggal 9 Juni 2017 di PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Jl. R.A Kartini No. 84 Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Komponen Sistem Audit Kinerja

1) SDM, peralatan, sarana prasarana, dana (fasilitas)

Pengertian fasilitas berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sarana untuk melancarkan pelaksanaan fungsi/kemudahan.[158] Sebagaimana telah dijelaskan di atas, maka fasilitas merupakan sesuatu yang dapat mempermudah atau memperlancar pelaksanaan suatu kegiatan tertentu. Fasilitas yang dimaksudkan dalam hal ini adalah fasilitas yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan kinerja yang produktifitas dan efisien, yang meliputi mesin-mesin perkakas dan peralatan pendukung lainnya.

Fasilitas kerja merupakan sarana atau wahana atau alat untuk mempermudah aktivitas praktikum dan juga untuk mensejahterakan karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Jadi, fasilitas kerja merupakan sesuatu yang harus disediakan oleh pihak perusahaan, baik fasilitas yang disediakan secara langsung maupun fasilitas pendukung untuk kemudahan dan kenyamanan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan setiap harinya. Menyadari akan pentingnya fasilitas kerja, maka pihak perusahaan dituntut untuk menyediakan dan memberikan fasilitas kerja, karena keberhasilan suatu kinerja tidak pernah terlepas dari pemberian fasilitas kerja.[159]

Fasilitas memang sangat penting dilakukan, karena sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses kinerja karyawan.

---

[158] http://kbbi.web.id/fasilitas diakses pada tanggal 3 Juli 2017

[159] Anggun Pribadi, *Hubungan Pemahaman Teori Pemesinan dan Fasilitas Kerja dengan Prestasi Praktik Pemesinan Siswa Kelas XI Jurusan Teknik Pemesinan Di Smk Negeri 2 Depok Sleman*, hal 16.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Finch dan McGough yang dikutip oleh Anggun Pribadi bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam hubungannya dengan fasilitas yaitu: fasilitas yang ada harus sesuai dengan kegiatan pengajaran, bila diperlukan fasilitas-fasilitas dapat dimodifikasi sendiri, dan memungkinkan untuk pengadaan fasilitas dengan konstruksi yang baru, sesuai dengan kebutuhan di dalam programnya.[160]

Moenir menyatakan bahwa fasilitas adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungannya langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan.[161] Fasilitas ini dapat dibagi atas tiga golongan besar yaitu fasilitas alat kerja, fasilitas perlengkapan kerja, dan fasilitas sosial.

Seorang pegawai tidak dapat melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya tanpa ditunjang oleh alat kerja, baik aturan yang menetapkan kewenangan maupun kekuasaan dan menjalankan kewajiban. Pegawai dapat menjalankan fungsinya untuk memimpin, mengarahkan, mengatur, dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan, apabila mempunyai alat kewenangan maupun kekuasaan ini. Pegawai juga harus dilengkapi dengan kelengkapan kerja yang tidak langsung untuk berproduksi melainkan berfungsi sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan.[162] Lebih lanjut dikatakan bahwa kelengkapan kerja dimaksud adalah seperti gedung, ruangan kerja, penerangan yang cukup

---

[160] Anggun Pribadi, *Hubungan Pemahaman Teori Pemesinan dan Fasilitas Kerja dengan Prestasi Praktik Pemesinan Siswa Kelas XI Jurusan Teknik Pemesinan Di Smk Negeri 2 Depok Sleman*, hal. 19.

[161] Moenir, H.A.S, 2002. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, hal. 197

[162] Arif Pambudi, dkk., 2016, "*Optimalisasi Sumberdaya Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Bidang Pertanahan Di Kantor Kecamatan Bontang Barat Kota Bontang*", hal. 45

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan alat komunikasi. Di samping itu, karyawan juga dilengkapi oleh fasilitas yang berfungsi sosial, misalnya mess, kesehatan, rumah dinas, dan kendaraan. Terpenuhinya fasilitas kerja ini akan memacu aparatur lebih termotivasi dan dapat mendisiplinkan pegawai untuk lebih meningkatkan semangat kerja. Namun biasanya organisasi tidak dapat menyediakan semua fasilitas ini, atau fasilitas yang dapat disediakan organisasi bisa saja terjadi tidak sebanding dengan jumlah pegawai. Oleh karena itu, organisasi harus mengatur penggunaan fasilitas dengan seadil-adilnya, sehingga jangan sampai menimbulkan persoalan diantara pegawai karena akan mengganggu keharmonisan dalam menjalankan tugas. Karena perlu pengaturan yang lebih baik guna menghindarkan konflik internal.

SDM, peralatan, sarana prasarana, dan dana (fasilitas) ialah suatu komponen-komponen yang menunjang dalam tingkat produktivitas sebuah perusahaan. Tujuannya agar kebutuhan karyawan terpenuhi dan target kerja serta produktivitas bisa tercapai. Sehubungan dengan hal ini, di dalam PT Arofahmina terdapat peralatan kerja (fasilitas kerja). Peralatan kerja tersebut sesuai dengan kebutuhan karyawan, karena perusahaan tidak akan menilai karyawan tanpa adanya alat kerja. Misalkan seorang *accounting*, menilai pekerjaan bidang itu harus dilihat dari hasil kerjanya, harus terselesaikan dan tidak telat. Tapi jika dari pihak perusahaan tidak menyediakan alat yaitu komputer pastinya juga gak bisa menilai sejauh mana kinerja tersebut. Jadi, sebelum melakukan audit kinerja pihak perusahaan harus memfasilitasi semua infrastruktur

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maupun kebutuhan kerja sehingga perusahaan akan tahu hasil kerja yang dilakukan setelah peralatan yang sudah disediakan tersebut memadai. Terkadang, terdapat peralatan yang jarang digunakan, akan tetapi tidak bisa dijelaskan karena perlu didata terlebih dahulu, tapi adanya peralatan yang jarang digunakan pasti ada, entah dari peralatan yang kurang mendukung atau perataannya yang terlalu berlebihan sehingga tidak maksimal dalam pemanfaatannya.

Seperti halnya yang di jelaskan oleh responden dua yaitu:

> *Kalau untuk penilaiaan itu terutama yang nomer satu yang pasti ya kedisiplinan berarti harus ada fingerprint di kantor jadi sesuai ada fingernya untuk absensi. Tergantung emm,,, ini nya ya bagiannya apa juga .. karena kita juga banyak ada yang sales ada yang backoffice ada yang untuk lapangan atau handling dan juga ada CS. Kalo untuk sales otomatis kan penilaiaan nantinnya berdasarkan hasil telfonnya itu dan keteman dengan jama'ah, kalo backoffice penilaiannya ya dengan dokumenya ada yang sudah ditentukan, kalo untuk handling kinerjanya dilihat dari setiap keberangkatan umroh berapa kali berangkatan dan ketepatan waktu juga ditentukan.. (R2, 6/6/17,11:32)*

Komponen dalam penilaiaan yang paling utama yaitu kedisiplinan berarti alat yang harus ada yaitu *fingerprint* di kantor.[163] Jadi sesuai ada *fingerprint*-nya untuk digunakan absensi, komponen peralatan sistem audit kinerjajuga tergantung bagian masing-masing, karena terdapat beberapa bagian di PT. Arofahmina seperti *sales, backoffice,* dan untuk lapangan yaitu *handling* serta CS. Untuk devisi *sales* auditnya berdasarkan pada jumlah telefon dan jumlah ketemu dengan jama'ah. Untuk devisi *backoffice* auditnya berdasarkan pada terselesaikannya dokumen-dokumen yang sudah ditentukan. Sedangkan *handling*

[163] Hasil wawancara dari responden dua pada tanggal 6 Juni 2017 di PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Jl. R.A Kartini No. 84 Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerjannya dilihat dari setiap keberangkatan umroh, terdapat berapa kali keberangkatan dan ketepatan waktu. Hal ini sejalan dengan pendapat Anggun Pribadi mengenai fasilitas kerja bahwa fasilitas kerja merupakan alat untuk mempermudah aktivitas dan mensejahterakan karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan optimal.[164]

Seperti halnya pemaparan yang dijelaskan oleh repsonden tiga yaitu

> *Kalo yang terlibat yaa kalo di divisi sales marketing terutama di divisi konsultan umroh sama costumer relation sama markom sama CS itu ya beda-beda gitu saya ngevaluasinya ya beda-beda kalo konsultan umroh seperti ini kalo costumer servise seperti ini terus apa CR seperti ini kalo apalagi dalam kerjanya itu kan itu ya follow up telefon itu yang terlalu sering terus dilihat activity dan dilihat report itu aja sih … Ya sangat berguna lah lha kalo misal konsultan umroh sama CR itu kan handpone sama telefon itu nomer satu, lha mereka bagaimana kalo ndak follow up apa namanya caranya follow up .. calon jamaah atau calon prospek gimana kalo ndak ada perangkat itu … Ya sangat berguna lah lha kalo misal konsultan umroh sama CR itu kan handpone sama telefon itu nomer satu lha mereka bagaimana kalo ndak follow up apa namanya caranya follow up .. calon jamaah atau calon prospek gimana kalo ndak ada perangkat itu. Ya sama kalo factor yang mendukung apa ya dalam penilaian kinerja, kalo dalam penilaian kinerja yang pasti semuanya mendukung gitu dan sebenernya untuk faktor yang mendukung sebenernya reward dan punishment …(R3, 6/6/17, 12:46)*

Fasilitas kerja yang mendukung dan terlibat dalam audit di devisi *marketing* terutama di devisi konsultan umroh, *customer relation*, *marketing* komunikasi (markom) dan juga CS berbeda-beda. Dalam evaluasinya juga berbeda antara bidang satu dengan lainnya. Sistem audit kierja sangat berguna, untuk consultan umroh fasilitas yang

[164] Anggun Pribadi, *Hubungan Pemahaman Teori Pemesinan dan Fasilitas Kerja dengan Prestasi Praktik Pemesinan Siswa Kelas XI Jurusan Teknik Pemesinan Di Smk Negeri 2 Depok Sleman*, hal. 18.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibutuhkan yaitu *handphone* dan juga telfon, karena bisa melakukan *follow up* kepada calon jama'ah maupun calon prospek. Jika tidak terdapat peralatan tersebut, maka pekerjaan setiap harinya akan terbengkalai. Sedangkan fasilitas lain yang mendukung dalam audit kinerja yaitu *reward* dan juga *punishment*.[165] Artinya, *reward* dan juga *punishment* berperan penting dalam kinerja karyawan, karena setiap karyawan berlomba-lomba untuk melaksanakan pekerjaannya job deskripsi masing-masing dan mampu mencapai atau bahkan melampaui target yang sudah dicanangkan.

Selain fasilitas sebagai pendukung atas audit kinerja, sumber daya manusia (SDM) juga berperan dalam sistem audit kinerja. Menurut Hariandja dalam bukunya, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).[166]

Dalam PT Arofahmina, SDM atau unsur manusia memiliki peran dalam pelaksanaan sistem audit kinerja. Dalam pelaksanaannya, SDM sebagai seorang penilai individunya maupun individu lain. SDM ini seperti manajer, penyelia maupun *supervisor*, pekerja dan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standart kinerja perusahaan,

---

[165] Hasil wawancara dari responden tiga pada tanggal 6 Juni 2017 di PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Jl. R.A Kartini No. 84 Surabaya

[166] Marihot Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2002, hal. 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dokumen pendukung untuk melakukan audit kinerja, sistem evaluasi, kriteria penilai, keputusan atas hasil penilai yang berupa *reward* maupun *punishment*.

Secara lebih lanjut mengenai pemaparannya yaitu penilai, manajer maupun *supervisor* melakukan penilaian terhadap subordinatornya masing-masing sesuai dengan struktur organisasi. Kemudian, pekerja melakukan audit terhadap subjek yang akan dinilai, yaitu deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan juga standart kinerja perusahaan. Selanjutnya sistem evaluasi, sistem evaluasi yaitu bagaimana audit dilaksanakan, jadwal dan waktu audit, dan program audit. Untuk kriteria dari audit yaitu meliputi nilai atas hasil evaluasi yang telah dilakukan. Keputusan atas hasil audit itu berupa *reward* maupun *punishment*. Yang terakhir yaitu bagaimana cara/metode pimpinan melakukan pemberian *reward* maupun *punishment*-nya kepada karyawannya.

2) SOP

Pengertian *Standard Operating Procedure* (SOP) dapat mempunyai makna yang berbeda bagi setiap orang ataupun organisasi, tergantung dari kriteria dan konteksnya. SOP atau yang diterjemahkan menjadi Prosedur Standar Operasi (PSO) adalah sistem yang disusun untuk memudahkan, merapikan, dan menertibkan pekerjaan seseorang.[167] Penggunaan SOP dalam perusahaan bertujuan untuk

[167] Arini T. Soemohadiwidjojo, *Mudah Menyusun SOP (Standard Operating Procedure)*, Penebar Plus, Jakarta, 2014, hal. 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memastikan perusahaan beroperasi secara konsisten, sistematis, dan optimal, serta untuk menghasilkan produk yang memiliki mutu dengan standar yang telah ditetapkan. Seperti halnya pemaparan yang dijelaskan oleh responden satu, dua, tiga dan empat yaitu:

> *Ada ada SOPnya.. (R1,6/6/17, 14:16)*
>
> *Semua ada SOP tergantung masing-masing bagiannya (R2, 6/6/17,11:32)*
>
> *Pasti dong ada SOP lah kalo SOP itu kan dasar untuk bekerja jadi itu sudah pasti... (R3, 6/6/17, 12:46)*
>
> *SOP di setiap devisi pasti ada..Di HRD (R4, 9/6/17, 10:32)*

SOP disini berarti standart operasional prosedur yang ada di dalam perusahaan, khususnya mengenai SOP setiap devisi masing-masing. SOP disini diartikan sebagai bagian dari pengetahuan dan pekerjaan yang perlu dilakukan oleh karyawan.

Sehubungan dengan hal ini, dapat dijelaskan bahwa PT Arofahmina terdapat SOP pada devisi masing-masing. Adanya SOP adalah bentuk dasar karyawan untuk bekerja.[168] Namun, SOP ini masing-masing devisi memilikinya. Sebagai contoh pada devisi *marketing*, pada devisi ini memiliki empat bagian tersendiri, yaitu konsultan umroh, Customer Relationship (CR), *Marketing* Komunikasi (MK) dan Customer Service (CS). Dari bagian-bagian tersebut mempunyai fungsi dan job deskripsi yang berbeda-beda sehingga tolak ukurnya pun berbeda. Akan tetapi, untuk bagian konsultan umroh dan

[168] Hasil wawancara dari responden dua dan tiga pada tanggal 6 Juni 2017 di PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Jl. R.A Kartini No. 84 Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

CR tolak ukurnya hampir sama. Sedangkan, CS dan MK tolak ukurnya berbeda, misal MK fungsinya terdapat *branded* pengenalan nama perusahaan dan paket umroh yang ditawarkan pada jamaah. Maka dari itu, terdapat event pencapaiaan yang nantinya hasil audit bisa dilihat dari hasil *event* tersebut.

d. *Input* Sistem Audit Kinerja

Agar sistem audit kinerjatidak membias dan tercapai sasaran sesuai dengan yang dihendaki oleh organisasi, maka perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan diaudit sebelumnya sehingga setiap karyawan sudah mengetahui dengan pasti aspek-aspek apa saja yang akan diaudit. Masukan adalah energi yang dimasukkan ke dalam sistem.[169] Masukan ini dapat berupa masukan perawatan (*maintenance input*) dan masukan sinyal (*signal input*). Masukan perawatan berarti energi yang dimasukkan agar sistem dapat beroperasi, contoh: program komputer sedangkan contoh untuk audit kinerja ialah SDM yang berupa orang yang menilai dan dinilai. Sedangkan masukan sinyal ialah energi yang diproses menjadi *output*, contoh: data. Seperti halnya pemaparan yang dijelaskan oleh responden satu, dua, tiga dan empat yaitu:

> *Dilakukan oleh supervisor yang menaungi (R1,6/6/17, 14:16)*
>
> *Kalo yang menilai itu mulai dari supervisinya masing masing… dari supervisi dilaporkan ke manajer dan dari maajer dilaporkan ke direkturnya.. Kalo hrd itu biasanya untuk report*

[169] A. Rusdiana, dkk., *Sistem Informasi Manajemen*, hal. 36-37.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kalo missal dari penilaiaannnya itu ada izin sistem audit kinerjait izin tidak masuk terus hal hal yang terkait dengan karyawan itu reportnya sama HRD. Hrd tidak melakukan penilaiaan secara langsung karena HRD reportnya untuk secara keseluruhan. (R2, 6/6/17,11:32)

Semua pekerja. Pengusaha / manajer / penyelia /supervisor (R4, 9/6/17, 10:32)

Dalam PT Arofahmina, *input* Sistem Audit Kinerja *supervisor* masing-masing di setiap bagiannya dari setiap bawahannya. Sehubungan dengan hal ini, dapat dijelaskan bahwa *input* dari sistem audit kinerjadilakukan dan dinaungi oleh *supervisor* masing-masing. *Supervisor* ini bertugas untuk melaporkan hasil audit kinerja karyawan bawahannya. Sistem audit kinerjanya, *supervisor* mengawasi pekerjaan karyawannya yang lain sambil mengaudit hasil kinerjanya. Lalu, *supervisor* melaporkan hasil audit tersebut ke manager masing-masing dan kemudian dialporkan dan diserahkan ke direktur utama. Sedangkan untuk HRD sendiri yaitu melaporkan keadaan karyawan mengenai absensi karyawan. Hal lain yang terkait dengan tugas HRD yaitu HRD tidak melakukan audit kinerja secara langsung, karena HRD hanya melakukan dan melaporkan keadaan karyawan secara keseluruhan, baik absensi, ataupun masalah-masalah yang dihadapi. Di samping itu alasan lain HRD tidak melakukan audit kinerja dikarenakan pada divisi-divisi yang lain sudah adanya managernya masing-masing. Sehingga tugas HRD tidak ikut campur dalam audit kinerja karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Proses Sistem Audit Kinerja

1) Tahapan-tahapan Sistem audit kinerja

Dalam fase pelaksanaan ini proses komunikasi dan konsultasi antara individu dan kelompok perlu dilakukan sesering mungkin suapaya dapat menjamin seluruh aspek dari sistem audit kinerjasecara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik.

Menurut Bank Indonesia No. 1/6/PBI/1999 Tgl. 20 Desember 1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum yang dikutip oleh Putri Ariska, pelaksanaan audit dapat dibedakan dalam 5 (lima) tahap kegiatan yaitu tahap persiapan audit, penyusunan program audit, pelaksanaan penugasan audit, pelaporan hasil audit dan tindak lanjut hasil audit.[170]

(a) Persiapan Audit

Pelaksanaan audit harus dipersiapkan dengan baik agar tujuan audit dapat dicapai dengan cara efisien. Langkah yang perlu diperhatikan pada tahap persiapan audit meliputi penetapan penugasan, pemberitahuan audit dan penelitian pendahuluan.

(b) Penyusunan Program Audit

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan, maka disusun program audit. Adanya program audit secara tertulis akan memudahkan pengendalian audit selama tahap-tahap pelaksanaan.

[170] Putri Ariska Novitasari, 2016, Skripsi Analisis Audit Operasional Terhadap Prosedur Pemberian Kredit Studi Kasus pada BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta, Fakultas Ekonomi, Yogyakarta, hal 14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Program audit tersebut dapat diubah sesuai dengan kebutuhan selama audit berlangsung.

(c) Pelaksanaan Penugasan Audit

Tahap pelaksanaan audit meliputi kegiatan mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan dan mendokumentasikan bukti-bukti audit serta informasi lain yang dibutuhkan, sesuai dengan prosedur yang digariskan dalam program audit untuk mendukung hasil audit.

(d) Pelaporan Hasil Audit

Setelah selesai melakukan kegiatan audit, Auditor Intern berkewajiban untuk menuangkan hasil audit tersebut dalam bentuk laporan tertulis. Laporan tersebut harus memenuhi standar pelaporan, memuat kelengkapan materi dan melalui proses penyusunan yang baik. Proses penyusunan laporan perlu dilakukan dengan cermat agar dapat disajikan laporan yang akurat dan bermanfaat bagi Auditee.

(e) Tindak lanjut Hasil Audit

Penilai harus memantau dan menganalisis serta melaporkan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah dilakukan Auditee. Tindak lanjut tersebut meliputi pemantauan atas pelaksanaan tindak lanjut, analisis kecukupan tindak lanjut dan pelaporan tindak lanjut. Penilai harus memantau dan menganalisis serta melaporkan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah dilakukan penilai. Penjelasan di atas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berhubungan dengan pemaparan yang dijelaskan oleh responden satu, dua, tiga dan empat yaitu:

> *Tahap peniliaan yang pertama ya pasti dilihat target kerjanya dulu smapek atau endak misalkan CU itu tlfn 30 gitu kalo CR tlfnnya 50 gitu terus mereka umploymentya bagaimana gitu closingnya perhari bagaimana sampek di akumulasi perbulan itu bagaimana … (R3, 6/6/17, 12:46)*

> *Penilaiannnya pasti setiap kinerjanya kan ada to do listnya jadi nanti bisa diketahui selesai apa ndaknya tugas yang di lakukannya… (R2, 6/6/17,11:32)*

> *Yaa kalo penilaiannya yaaa penilaiaan itu dilakukan oleh supervisor atau manajernya yang menilai terus dinilai berdasarkan apa.. ya berdasarkan jobdesk kan masing masing orang punya jobdesk toh.. nah jobdesk ini dikaitkan dengan 3 penilaiaan tadi sikap ya sikap ya sikap menerima tugas ini seperti apa ogah-ogahan menyelesaikan tepat waktu males .. sering itu kan masuk kategori sikap, terus jujur, jujur itu begini contohnya telefon 10 dilaporkan 50 itu sikap caranya gimana ya kita konfirmasi .. apa statistik acak kita kroscek bener gak 50 ini di telefon semuanya ya jadi ada prosen monitoring ya jadi dari jobdesk itu di terjemahkan ke sikap etos kerja nya seperti apa kemudian hasil kerjanya seperti apa semua orientasi penilainnya dari jobdesk kan jobdesk ini dinilai satu persatu masing masing jobdesknya. (R1,6/6/17, 14:16)*

> *Yang pertama yaitu pengajuan ke pengusaha pengajuan untuk audit kinerja. Selanjutnya kan pasti penentuan jadwal pelaksanaan terus sounding ke penilai dan pekerja bahwa akan dilaksanakan penilaian selanjutnyaa eemm.. Sounding penyiapan dokumen2 yg akan diaudit atau pencapaiaan berkas kerja setelah itu kan bisa di lakukan pelaksanaan audit , lantas di evaluasi dan menetapkan keputusan hasil evaluasi tersebut… (R4, 9/6/17, 10:32)*

Berdasarkan teori dan data di atas dapat dijelaskan bahwa tahapan-tahapan dari sistem audit kinerja yang pertama yaitu melakukan pengajuan ke manajer, selanjutnya penentuan jadwal pelaksanaan, lalu audit kinerja dilakukan oleh *supervisor* atu manajer divisinya. Setelah itu dilakukan pelaksanaan audit kinerja berdasarkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

job deskripsi masing-maisng. Job deskripsi tersebut dikaitkan dengan tiga penilaian yaitu sikap, jujur, dan etos kerja. Sikap sendiri seperti sikap menerima tugas, apakah malas dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu, males juga termasuk dari sikap. Kemudian jujur. Jujur sendiri seperti contoh telpon 10 jama'ah akan tetapi data yang dilaporkan sebanyak 50 jama'ah. Selanjutnya kategori etos kerja yaitu seperti apa hasil kerja yang telah dilakukan dan bagaimana orientasi terhadap penilaian. Dari job deskripsi tersebut dinilai dan dilihat apakah sudah sesuai atau tidak. Lebih lanjut hal yang dilihat ialah target kerja, mencapai target atau belum. Lalu, audit kinerja itu nantinya akan dievaluasi. Dari hasil evaluasi, perusahaan dapat menetapkan keputusan atu tindak lanjut setelahnya, apakah perlu inovasi, motivasi, atau pelatihan khusus bagi karyawannya.

(2) Metode Sistem Audit Kinerja

Dalam teori metode sistem audit kinerjaini ada beberapa macam yakni:

(a) *Rating Scales.* Artinya, direktur menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*).[171] Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik.

[171] Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini Cet.* 1, hlm. 58

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(b) *Critical Incidents*. Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/ pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai.[172]

(c) *Essay*. Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan, kinerjanya, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.[173]

(d) *Work standard*. Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan.

(e) *Ranking*. Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.[174]

(f) *Forced distribution*. Penilai harus "memasukkan" individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal.

(g) *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*. Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya.[175]

---

[172] Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini Cet.* 1, hlm. 58

[173] Qurrotu Ayun, *Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan*, hal. 77

[174] Qurrotu Ayun, *Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan*, hal. 78

[175] Qurrotu Ayun, *Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan*, hal. 79

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Maksud metode sistem audit kinerja di atas ialah bagaimana berbagai cara penilai menilai karyawannya dengan tujuan agar mengetahui tingkat produktivitas kinerja karyawan. Dari berbagai macam metode di atas, ada satu metode yang digunakan oleh manajemen Arofahmina dalam menilai kinerja karyawannya. Hal itu sesuai dengan pernyataan sebagai berikut:

> *Ohh.. jadi nilai dari berapa sampai berapa gitu Biasanya sih angka ya itu dari 6-10 … (R2, 6/6/17,11:32)*

> *Kalo dari kita ya yawes angka yang kita target kan ke mereka nyampe atau ndak sebenernya ngak ada metode macem macem sih … (R3, 6/6/17, 12:46)*

Berdasarkan teori dan data di atas dapat dijelaskan bahwa metode sistem audit kinerja berupa angka yang ditargetkan kepada karyawan. Angka itu 0-10. Karyawan mendapatkan nilai 0-4 tergolong tingkat produktivitasnya kurang atau menurun. Jika memperoleh nilai 5-7 tingkat produktivitasnya sedang/biasa saja. Sedangkan jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut baik, maka akan dapat nilai 8-10.

(3) Indikator Sistem Audit Kinerja

Penentuan indikator kinerja menurut Moeheriono antara lain: efektif, efisien, kualitas, ketepatan waktu, produktivitas dan keselamatan.[176] Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai indikator di atas adalah sebagai berikut:

[176] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, hal. 58.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(a) Efektif, hubungan antara *output* dan tujuan, dimana efektifitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan, dan prosedur dari perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.[177]

(b) Efisien, hubungan antara input dan *output*, dimana penggunaan sarana dan prasarana diperuntukkan untuk mencapai dan mendukung hasil tertentu

(c) Kualitas, hubungan antara pasar dan input, dimana pembelian produk dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga yang dimungkinkan.

(d) Ketepatan Waktu, tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

(e) Produktivitas, konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektivitas. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan *output*.

(f) Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya.

Maksud dari indikator sistem audit kinerja dalam penelitian ini ialah indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari 3 aspek. Hal ini sesuai dengan pernyataan sebagai berikut:

> *Kalo kinerja itu tidak ada serta merta mengukur produktivitas saja, jadi kita yang kita ukur ada 3 yaa.. yang*

[177] Hessel Nogi S. Tangkilisan, 2007, *Manajemen Publik*, PT. Grasindo, Jakarta, hal. 175-176.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pertama adalah sikap, kemudian yang kedua adalah etos kerja, dan integritas kejujuran ehm kemudian partisipasi terhadap produktifitas perusahaan dan juga loyalitas ehm.. Kayak marketing gitu kan punya target kerja jadi contohnya seperti jumlah telefon jumlah employment nah itu masuk target kerja ..... Kemudian yang ketiga adalah produktifitas kalo produktifitas itu target kerja misal kalo sales itu ya jumlah closing bisa mendapatkan jama'ah ..... namanya penilaian produktifitas jadi 3 itu …(R1,6/6/17, 14:16)

Berdasarkan teori dan data di atas, bahwa tidak semua penilaiaan kinerja hanya mengukur produktifitas akan tetapi terdapat tiga hal yang perlu diukur dalam penilaiaan kinerja di PT. Arofahmina tour and Travel ini. Pertama yaitu sikap, sikap diantaranya menyangkut intergritas, kejujuran dan juga partisipasi terhadap produktifitas perusahaan serta loyalitas. Kedua yaitu etos kerja, etos kerja ini mengukur target dari semua visi. Yang ketiga yaitu produktifitas, produktifitas sendiri yaitu hasil kerja. Misalkan sales harus mendapatkan *closing* jama'ah dengan mumlah yang telah ditentukan dalam setiap bulannya. Dari devisi keuangan sendiri hasil kerja dinilai dari laporan harus tepat waktu dan *closing* harus seimbang serta tidak ada kesalahan kesalahan apapun.

(4) Klasifikasi Sistem Audit Kinerja

Secara umum sistem dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

(a) Sistem alamiah dan sistem buatan. Sistem alamiah adalah sistem yang terjadi melalui proses alam, sedangkan sistem buatan ialah sistem yang dirancang manusia sesuai kebutuhan.[178]

[178] Rohmat Taufiq, *Sistem Informasi Manajemen: Konsep Dasar, Analisis, dan Metode Pengembangan*, hal. 10-11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(b) Sistem tertentu (deterministik) dan sistem tak tentu (probabilistik). Sistem tertentu yaitu sistem dengan tingkah laku yang dapat diprediksi sedangkan sistem tak tentu ialah sistem yang kondisi masa depannya tidak dapat diprediksi.[179]

(c) Sistem sederhana dan sistem kompleks. Sistem sederhana adalah sistem yang terdiri dari sedikit elemen dan interaksinya tidak rumit sedangkan sistem kompleks ialah sistem yang memiliki banyak elemen yang sangat erat kaitannya.[180]

(d) Sistem stabil dan sistem dinamis. Sistem stabil merupakan sistem yang perubahannya terjadi di lingkungan yang memberi pengaruh sangat kecils, sedangkan sistem dinamis adalah sistem yang terus berubah dengan cepat seiring perubahan yang terjadi pada lingkungannya.[181]

(e) Sistem permanen (selamanya) dan sistem temporer (sementara). Sistem permanen adalah sistem yang memiliki eksistensi jangka panjang, sedangkan sistem sementara ialah sistem yang eksistensnya jangka pendek.[182]

(f) Sistem fisik dan sistem konseptual. Sistem fisik yaitu sistem yang terdiri dari sumber daya fisik, sedangkan sistem konseptual ialah

---

[179] A. Rusdiana, dkk., *Sistem Informasi Manajemen*, hal. 36-37.
[180] Rohmat Taufiq, *Sistem Informasi Manajemen: Konsep Dasar, Analisis, dan Metode Pengembangan*, hal. 10.
[181] Chairul Furqon, *Modul Perkuliahan Sistem Informasi Manajemen*, hal. 8
[182] Rohmat Taufiq, *Sistem Informasi Manajemen: Konsep Dasar, Analisis, dan Metode Pengembangan*, hal. 10.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sistem yang menggunakan sumber daya konseptual, umumnya berupa data dan informasi.[183]

(g) Sistem tertutup (*closed loop system*) dan sistem terbuka (*opened loop system*). Sistem tertutup adalah sistem yang tidak berhubungan dan tidak terpengaruh dengan lingkungan luarnya, sedangkan sistem terbuka ialah sistem yang berhubungan dan terpengaruh dengan lingkungan luarnya.

Maksud dari klasifikasi sistem audit kinerja ini ialah bagaimana setiap perusahaan memiliki teknik atau cara yang berbeda dalam menilai suatu kinerja karyawannya. Dalam hal ini yang dilakukan dalam perusahaan ini klasifikasi yang dijalankan berdasarkan SOP perusahaan dan sistem secara sederhana. Hal ini sehubungan dengan pernyataan responden sebagai berikut:

> *Kalo peniliaan ya pasti terbuka,.... kalo marketing itu beda sama defisi back office atau operasional kalo operasional kan dilihat dari segi macem-macem kan KPInya kan tapi kalo marketing jelas kan mereka bias mengukur sendiri misalkan targetnya ada angka pasti. … (R3, 6/6/17, 12:46)*

Berdasarkan teori dan data di atas, dapat dijelaskan bahwa klasifikasi sistem audit kinerjapada manajemen Arofahmina bersifat terbuka. Akan tetapi tolak ukur setiap devisi berbeda-beda, misalnya *marketing* berbeda dengan devisi *backoffice* atau operasional. Bidang operasional dilihat dari berbagai macam segi KPInya. Namun, bidang *marketing* target kerjanya terdapat angka yang pasti. Jadi karyawan *closing* tiap bulannya berapa dan dapat mencapai *on target* maupun

[183] Raymond Mc Leod, Jr, *Sistem Informasi Manajemen: Studi Sistem Informasi Berbasis Komputer*, hal. 16

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak. Jika tiga bulan tidak bisa *on target* karyawan tersebut harus mendapatkan *punishment*.

(5) Masalah-masalah dalam Audit Kinerja

Beberapa masalah atau kendala yang biasanya dihadapi oleh manager atau pemilik perusahaan dalam memberikan penilaian terhadap kinerja karyawannya, yaitu:[184]

(a) Kurangnya objektivitas. Salah satu kelemahan metode penilain kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode *rating scale*, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur.

(b) Bias "Hallo error". Hal ini terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.

(c) Terlalu "longggar" / terlalu "ketat". Penilai terlalu kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu "ketat" (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja.

(d) Kecenderungan memberikan nilai tengah. Kecenderungan memberi nilai tengah (*Central tendency)*, terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

[184] Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini Cet. 1*, hlm. 59

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(e) Bias perilaku terbaru. Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*) , perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama.

(f) Bias pribadi. Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaiatan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia.

Berdasarkan teori di atas, ada beberapa masalah yang terjadi yang berkenaan pada manajemen Arofahmina yaitu sesuai dengan pernyataan informan sebagai berikut:

> *Ya adaa.. kalo proses penilaiannya kendalanya ya bisa ada unsur subjektif ada kemudian .. kalo apa proses penilaiannya hanya itu karena ini terkait sikap kan sikap itu abstrak sikap baik buruk itu kan relative kalo ukurannya sikap itu mesti relative kalo ukurannya etos kerja, dan produktifitas jelas ukurannya angka yaitu sudah pasti ndak ada persolalan ya yang paling penting …. (R1,6/6/17, 14:16)*
>
> *Kalo hambatan untuk karyawannya biasanya ketidaksiapan sumber daya manusia atau pekerja dalam pelaksanaan audit karena pengetahuan yang minim atas arti penting penilaian kinerja....ketidaksiapan dokumen2 pendukung dalam pelaksanaan audit waktu (R4, 9/6/17, 10:32)*

Berdasarkan teori dan data di atas, dapat dijelaskan bahwa terdapat masalah dalam audit kinerja manajemen Arofahmina. Kendala yang terjadi ialah terdapat unsur yang subjektif, karena proses penilaian terkait dengan sikap. Sikap memeliki sifat abstrak dan baik buruknya itu relatif. Namun, jika ukurannya etos kerja dan produktifitas itu jelas ukuran yang digunakan adalah angka. Yang terpenting yaitu bagaimana proses penilaian dapat menjadi sebuah laporan. Kendala yang kedua ialah ketidaksiapan sumber daya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manusia atau karyawan dalam melaksanakan audit kinerja, karena pengetahuan yang minim atas arti penting adanya penilaian kinerja dan juga ketidaksiapan dokumen-dokuemn pendukung dalam pelaksanaan audit kinerja.

f. *Output* Sistem Audit Kinerja

Output adalah energi yang diolah dan diklasifikasikan menjadi keluaran yang berguna. Adapun kejelasan hasil dari audit dari atasan bisa berupa manfaat, dampak, resiko dan tindak lanjut dari rekomendasi. Selain itu, apakah hasil audit ttersebut berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja karyawannya sehingga nanti akan direfkesikan pada peningkatan kinerja perusahaan. [185] Dari penjelasan ini sesuai dengan pernyataan yang dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

> *Jadinya kita florkan nanti itu ini lo rapornya kita florkan ini lo nilainya sekian harus diperbaiki bagaimana memperbaikinya gitu … (R2, 6/6/17,11:32)*
>
> *Untuk output yang dihasilkan yaitu kecocokan ekspektasi antara pimpinan dan pekerja agar sejalur dan tidak terjaid miss komunikasi selanjutnya yaitu memberikan gambaran kondisi kinerja karyawan selanjutnya bisa menetapkan pengambilan keputusan atas kondisi yang adaberdasarkan hasil evaluasi atas kinerja karyawan … (R4, 9/6/17, 10:32)*

Berdasarkan teori dan data, dapat dijelaskan bahwa *output* yang dihasilkan yaitu kecocokan antara pimpianan dan karyawan agar pemikiran dapat sejalur dan juga tidak terjadi miss komunikasi. Selan jutnya memberikan gambaran kondisi kinerja karyawan dan

[185] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, hal. 74.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menetapkan pengambilan keputusan atas kondisi yang ada berdasarkan hasil evaluasi kinerja karyawan. Hasil evaluasi tersebut bisa berupa tindak lanjut atas rekomendasi bersama atau bahkan belum adanya langkah berikutnya.

g. Optimalisasi SDM melalui Sistem Audit Kinerja

(1) Kelebihan Sistem Audit Kinerja

Definisi Optimalisasi Sumber Daya Manusia melalui sistem audit kinerja menurut Bayangkara merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia.[186] Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen sumber daya manusia, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini.

> *Jadi bisa melihat karyawan satu persatu seperti apa apa sudah sesuai dengan jobdisknya dan tudulisya udah sesuai apa belum … (R2, 6/6/17,11:32)*

> *Ya akhirnya kita tau mana yang produktif mana yang ndak mana yang optimal mana yang ndak bukan berarti yang ndak itu nanti kita resign ndak lo ya itu nanti kan saya udah ngomong punishment bukan berarti di resign di resign itu semua aspek kita lihat ndak ujung-ujung kita langsung megeluarkan ndak.. jadi dilihat dulu..gitu kinerjanya gimana closingnya gimana atau mungkin dia loyalitas atau gimana kalo emang dia tidak bisa di sales marketing itu nanti kita mutasi gitu. kalo memang dia di mutasi masih belum optimal nah barulah kita ambil alangkah selanjutnya … (R3, 6/6/17, 12:46)*

Berdasarkan teori dan data, dapat diketahui bahwa kelebihan dari sistem audit kinerjayaitu analisis yang komprehensif terhadap

[186] Bayangkara, IBK, *Audit Manajemen: Prosedur dam Implementasi*, hal. 60.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

program-program sumber daya manusia dilihat dari karyawan satu persatu karyawannya apakah kinerjanya sudah sesuai atau belum sesuai dengan jobdisk dan juga *to do list*nya. Lebih lanjut, untuk mengetahui mana yang produktif dan mana yang kurang produktif, mana yang optimal dan mana yang tidak optimal..

(2) Respon SDM

Berkenaan Optimalisasi Sumber Daya Manusia melalui sistem audit kinerja, respon SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan.[187] Aktivitas tersebut memastikan apakah hal itu telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya sehingga memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja atau program/aktivitas tersebut. Berdasarkan teori di atas, hal ini sesuai dengan pernyataan sebagai berikut:

> *Yaaaa biasa orang yang dinilai pasti ada ketidaknyamanan terus ada komplen pasti kalo tidak sesuai dengan harapan jadi namanya dinilai ya harus sesuai dengan penilaian itu tanggapannya tapi dari sisi perusahaan santai aja dari sisi tim pun juga tau rapotnya seperti apa ibarat orang sekolah kan tau hasilnya kemampuannya seperti apa… (R1,6/6/17, 14:16)*

> *Ya jadinya mereka ada beberapa kemungkinana ada yang semakin semangat karena ada penilaiannya tapi kadang disitu ada yang tidak sesuai penilaiaannya karena di cantumkan di situ tapi tidak tertera… (R2, 6/6/17,11:32)*

[187] Bayangkara, IBK, *Audit Manajemen: Prosedur dam Implementasi*, hal. 61.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

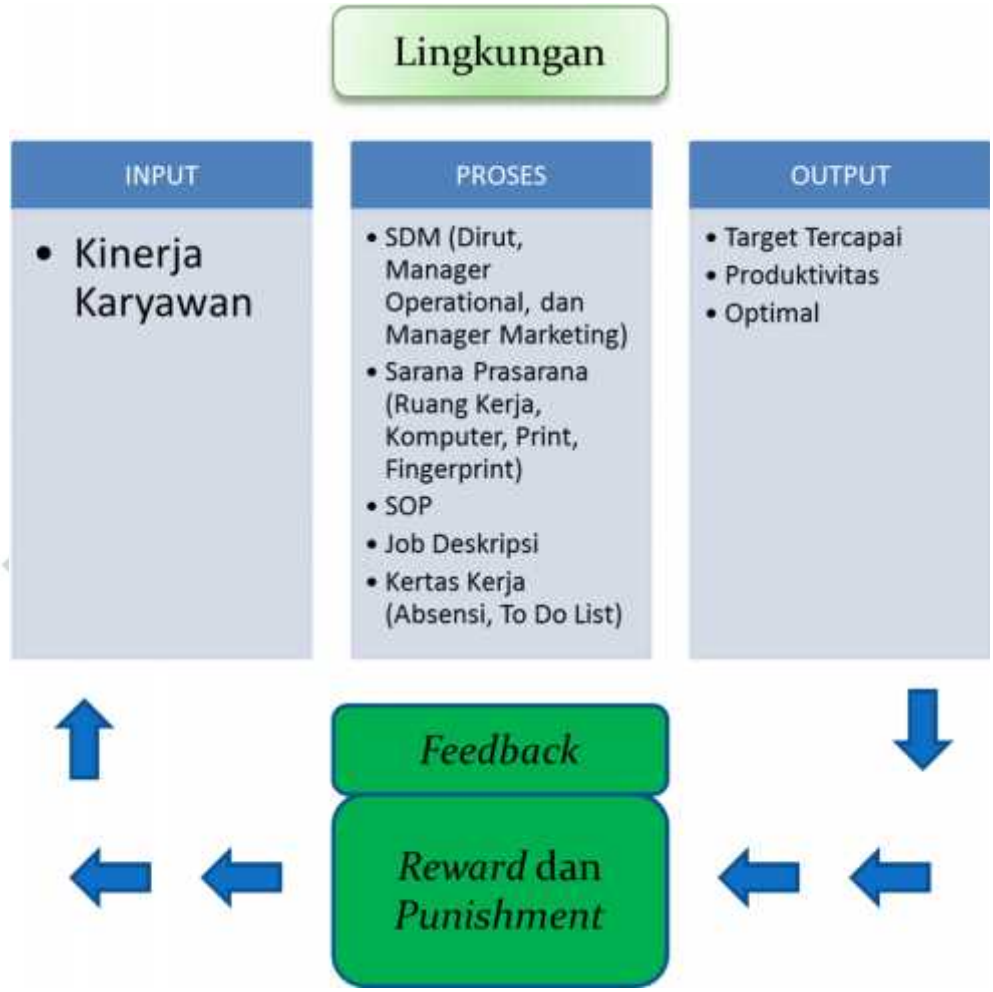
> *Respon karyawan ya pastinya ada pro dan kontra .... dalam tolak ukur itu pasti ada punishment dan reward tapi .. semua sih bassicly mereka baik-baik aja ndak ada masalah tapi mereka ada yang kontra ya tapi harus di ikuti ya memang gitu dan memang harus ada tolak ukur... (R3, 6/6/17, 12:46)*

Berdasarkan teori dan data, dapat dijelaskan bahwa respon SDM yang dinilai merasa tidak nyaman, terdapat complain jika tidak sesuai dengan harapan, tapi dari sisi perusahaan menanggapi dengan santai, dan dari tim pun juga tau rapotnya seperti apa ibarat sekolah mengetahui hasil dari kemampunanya. Lebih lanjut, bahwa respon SDM terdapat beberapa kemungkinan terdapat yang semakin semangat karena terdapat penilainnya dan ada juga yang tidak sesuai penilaiannya. Hal lain yang sesuai dengan data dan teori, dalam penilaiaan respon karyawan terdapat yang pro dan juga kontra. Jika missal tolak ukur pasti terdapat *punishment* dan juga *reward*, basic dari karyawan baik dan tidak ada masalah. Namun, karyawan kontra, mereka tetap mengikuti alur karena memang tolak ukurnya seperti itu. Jika terdapat tolak ukur karyawan akan mengetahui bagaimana caranya memotivasi dirinya agar menjadi lebih baik dan misalkan tidak terdapat tolak ukur kerja dan hanya kerja stabil, maka hal tersebut tidak bagus.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasil Penelitian

Gambar 4.8
Alur Sistem Audit Kinerja di PT. Arofahmina *Tour and Travel* Umroh-Haji Surabaya



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id