

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Administrasi

Secara etimologis, administrasi berasal dari bahasa latin yang terdiri dari kata *ad* yang berarti intensif dan *ministraire* yang berarti *to serve* (melayani). Atau dengan kata lain administrasi merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu *administration* yang bentuk infinitifnya adalah *to administer* yang diartikan sebagai *to manage* (mengelola) atau *to direct* (menggerakkan).

**Sondang Siagian** dalam buku **Filsafat Administrasi (1990:3)** mengungkapkan bahwa : **“Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”**. Hal yang terkandung dalam pengertian diatas bahwa administrasi sebagai seni, administrasi memiliki unsur-unsur tertentu dan administrasi sebagai proses kerjasama.

**Leonardo D. White** dalam **Handyaningrat (1990: 2)** memberikan pendapatnya mengenai:

*Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale, etc.* (Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya).

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah suatu proses yang umumnya terdapat dalam semua jenis usaha kelompok dan dengan skala tertentu.

**William H. Newman** dalam **Handayani** (1990:2) memberikan pendapatnya mengenai:

*Administration has been defined as the guidance, leadership and control of the effort of a group of individuals towards some common goal. (Administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan dari pada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tercapainya tujuan bersama).*

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah kegiatan memberikan pengarahan, bimbingan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama.

## **B. Administrasi Negara**

Istilah administrasi negara ialah terjemahan dari “*Public Administration*”. Istilah ini lahir bersamaan dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada sekitar tahun 1956. Jika istilah *Public Administration* itu di uraikan secara etimologis, maka “*Public*” berasal dari bahasa Latin “*Poplicus*” yang semula dari kata “*Populus*” atau “*People*” dalam bahasa Inggris yang berarti rakyat. “*Administration*” juga berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari kata “*ad*” artinya intensif dan “*ministrare*” artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Administrasi negara adalah segenap proses penyelenggaraan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah suatu negara untuk mengatur dan menjalankan kekuasaan negara, guna menyelenggarakan kepentingan umum.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Administrasi negara adalah merupakan kegiatan yang bersifat penyelenggaraan
- 2) Administrasi negara disusun untuk mengatur kerja sama antar bangsa
- 3) Administrasi negara diselenggarakan untuk oleh aparatur pemerintah dari suatu negara
- 4) Administrasi negara diselenggarakan untuk kepentingan umum.

Ciri-ciri administrasi negara menurut **Miftah Thoha** dalam buku **Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara (2003:47)** mengungkapkan yaitu :

- 1) Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih urgen dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkutkepentingan semua lapisan masyarakat.
- 2) Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli. Pelayanan yang diberikan tidak bisa dibagi kepada organisasi-organisasi lainnya.
- 3) Dalam memberikan pelayananan kepada msyaratakat umum, administrasi negara dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturannya. Hal ini memberikan warna legalitas pada administrasi negara.
- 4) Administrasi negara dalam memberikan pelayananan tidak dikendalikan harga pasar, tidak seperti pada organisasi perusahaan yang terikat oleh harga pasar dan untung-rugi.
- 5) Usaha-usaha dilakukan oleh administrasi negara terutama dalam negara demokrasi ialah penilaian tergantung pada mata rakyat banyak. Oleh sebab itu, pelayanan yang diberikan administrasi

**negara adil dan tidak memihak, proporsional, bersih, dan mementingkan kepentingan orang banyak.**

### **C. Pengertian Organisasi**

Pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam yakni: organisasi sebagai alat daripada manajemen dan organisasi sebagai fungsi dari organisasi. Organisasi sebagai alat berarti organisasi sebagai wadah/sebagai tempat manajemen, sehingga memberikan bentuk bagi manajemen yang memungkinkan manajemen dapat bergerak. Sedangkan organisasi sebagai fungsi adalah organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberi kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas-batas tertentu. Organisasi dalam arti dinamis berarti, bahwa organisasi itu bergerak mengadakan pembagian pekerjaan.

**James D. Mooney** dalam **Soekarno (1980:75)** memberikan pendapatnya mengenai: *“Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose. (Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu maksud bersama atau tujuan umum)”*.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah bentuk persekutuan, perserikatan, perkumpulan, pengelompokan manusia dalam mencapai tujuan bersama.

**Chester Barnard** dalam **Soekarno (1980:75)** memberikan pendapatnya mengenai: *“Organization as a system of cooperative activities of two or more*

***persons.* (Organisasi adalah suatu sistem mengenai usaha-usaha kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih)”.**

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu sistem perihal usaha-usaha, tindakan-tindakan, atau aktivitas-aktiivitas kerja sama yang dilakukan oleh minimal dua orang atau lebih.

#### **D. Pengertian Manajemen**

Kata manajemen berasal dari kata “*management*” yang dapat diterjemahkan dalam berbagai istilah, seperti kepemimpinan, tata pimpinan, ketatalaksanaan, pengaturan, pengelolaan, pengendalian, pengurusan, pembinaan dan lain sebagainya.

**Makharita** dalam **Handyaningrat (1980:19)** memberikan pendapatnya mengenai:

***Management is the utilization of available or potentials resources in achieving a given ends.* (Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berppotensial dalam pencapaian tujuan).**

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen dititikberatkan pada usaha menggunakan atau memanfaatkan sumber yang tersedia atau yang berpotensi dalam pencapaian tujuan. Adapun yang dimaksudkan dengan *management resources* antara lain: orang (*man*), uang (*money*), material (*material*), peralatan/mesin (*machine*), metode (*method*), waktu (*time*), dan prasarana lainnya yaitu tanah, gedung, alat dan sebagainya.

**Tom Degenars** dalam **Handyaningrat (1980: 19)** memberikan pendapatnya mengenai:

*Management is defined as a process dealing with a guided group activity and based on distinct objectives which have to be achieved by the involment of human and non-human resources.* (Managemen didefinisikan sebagai suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok dan berdasarkan atas tujuan yang jelas yang harus dicapai dengan menggunakan sumber-sumber tenaga manusia dan bukan tenaga manusia).

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen dititik beratkan pada bimbingan kegiatan kelompok. Dalam pencapaian tujuan kelompok ini pengguna sumber daya manusia adalah sangat penting, sekalipun sumber-sumber daya lainnya tidak boleh diabaikan.

## **E. Pengawasan Internal**

### **1. Pengertian Pengawasan Internal**

Fungsi pengawasan mempunyai tugas menentukan antara lain apakah ada penyimpangan dalam pelaksanaan. Untuk dapat menentukan adanya penyimpangan perlu diketahui terlebih dahulu pada tahapan perencanaan norma-norma ataupun ukuran-ukuran yang menjadi dasar hasil pelaksanaan yang diharapkan, selain kebijakan dalam pelaksanaannya. Dalam efisiensi biaya, pengawasan biaya dapat diselenggarakan. Pemeriksaan pembukuan (audit) dapat pula dipakai sebagai alat pengawasan untuk mengetahui apakah hasil usaha sesuai dengan rencana.

Pengawasan internal meliputi organisasi dan semua metode serta ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan/organisasi untuk mengamankan kekayaan, memelihara kecermatan dan sampai seberapa jauh dapat dipercayanya data akuntansi. Meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang telah ditetapkan.

Tujuan dari sistem pengawasan internal ialah untuk mengamankan harta benda organisasi, memperoleh data akuntansi yang tepat dan dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong akan kepatuhan terhadap kebijakan pimpinan. Keberadaan sistem pengawasan internal sangatlah penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Demikian pula bagi pegawai jabatan fungsional Penera mempunyai perhatian yang makin meningkat sejalan dengan upaya-upaya organisasi dalam meningkatkan kualitas pekerjaannya, maka pengawasan internal sangat diperlukan keberadaannya.

**Hadibroto (1984:3) mengartikan pengawasan internal adalah :**

**Sistem pengawasan internal merupakan suatu sistem pengawasan yang terdiri dari beberapa unsur, yaitu : unsur rencana organisasi, unsur sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang mampu untuk mengadakan pengawasan akuntansi terhadap harta benda, kewajiban, hasil dan biaya; unsur praktek yang sehat untuk dilaksanakan dalam penunaian tugas pada setiap bagian dalam organisasi dan unsur mutu personalia yang memadai sesuai dengan tanggung jawabnya.**

**Sujamto (1996:59)** menyatakan bahwa, “Pengawasan atasan langsung dimasukkan ke dalam pengertian pengawasan melekat (Waskat) karena pengawasan atasan ini selalu melekat pada setiap unsur pimpinan dan tidak dapat

didelegasikan kepada bawahannya”. Sujamto (1996:49) menyatakan lebih lanjut mengenai pengawasan melekat sebagai berikut:

**Pengawasan melekat itu terdiri dari dua bagian atau aspek, yaitu aspek bagian statis yang berupa sistem pengendalian manajemen (SPM) dan aspek atau bagian dinamis yang berupa pengawasan atasan langsung (PAL). Jadi, hal ini dapat digambarkan dengan rumus:  $WASKAT = SPM + PAL$ .**

Handyaningrat (1990:144) mengatakan bahwa : ” Pengawasan dari dalam (internal controll), berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk di dalam organisasi itu sendiri”. Dibentuknya aparat/unit pengawasan dimaksudkan untuk bertindak atas nama pimpinan, dengan tugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data dan informasi yang diterima oleh pimpinan dipergunakan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan Pendapat di atas mengenai pengawasan internal, dapat diasumsikan bahwa sistem pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit yang dibentuk didalam organisasi itu sendiri, yang terdiri dari beberapa unsur yaitu, rencana organisasi, system otorisasi, prosedur pencatatan, praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan unsur mutu personalia yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Keberadaan sistem pengawasan internal sangatlah penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Demikian pula pemerintah propinsi



seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan mempunyai perhatian memberikan pelayanan terhadap masyarakat bidang kemetrollogian dalam upayanya meningkatkan kualitas pekerjaannya, maka pengawasan internal sangat diperlukan keberadaannya.

## 2. Unsur-unsur pengawasan internal

**Hadibroto (1984:6)** lebih lanjut mengemukakan bahwa ciri-ciri sistem pengawasan internal yang memadai apabila memenuhi 4 (empat) unsur, sebagai berikut :

- 1) **Bagan Organisasi yang memungkinkan pemisahan fungsi secara tepat.** agar setiap organisasi seperti sekolah harus mempunyai struktur organisasi yang sesuai dengan organisasi tersebut. Sifat organisasi, ukuran, penyebaran daerah operasi secara geografi, jumlah cabang organisasi dan lain dapat mempengaruhi struktur organisasi.
- 2) **Sistem pemberian wewenang dan prosedur pencatatan yang layak.** penetapan tanggung jawab harus dibarengi oleh pelimpahan wewenang yang seimbang agar tanggungjawab dapat dipenuhi sewajarnya. Dalam pelaksanaan harus memiliki media untuk mengawasi pencatatan kegiatan serta transaksi-transaksi dan penggolongan data dalam bagan perkiraan.
- 3) **Praktek yang sehat.** Praktek yang sehat diikuti dalam pelaksanaan tugas-tugas dan fungsi setiap bagian dalam organisasi akan besar sekali pengaruhnya atas efektivitas system pengawasan internal dan efisiensi usaha.
- 4) **Pegawai – pegawai yang berkualitas.** System pengawasan internal berfungsi secara wajar tidak saja tergantung pada rencana organisasi yang efektif, sistem pemberian wewenang dan prosedur pencatatan yang memadai, praktek-praktek yang sehat, tetapi tergantung pada kemampuan, pengalaman serta kejujuran pegawai untuk melaksanakan prosedur-prosedur yang telah ditentukan secara efisien dan ekonomis.

Pendapat Hadibroto tersebut di atas oleh peneliti selanjutnya akan dijadikan alat ukur untuk mengukur variabel bebas yaitu Pengawasan Internal.

### 3. Fungsi pengawasan internal

**Zaki Baridwan (1998:52)** mengatakan bahwa fungsi pengawasan intern (internal control) yaitu sebagai berikut :

- 1) Untuk mencegah terjadinya kecurangan atau penyelewengan yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi.
- 2) Untuk penentuan batas-batas mutlak suatu pekerjaan mana yang harus dikerjakan dan mana merupakan pelanggaran. Hal ini nampak dalam penggunaan budget dan standar kerja.
- 3) Memberi keyakinan terhadap catatan-catatan keuangan dan transaksi,
- 4) Mewujudkan keadaan-keadaan yang luar biasa, ini nampak dalam pembuatan laporan bilamana terjadi kecurangan dan penyimpangan dan standar kerja yang dapat diketahui.
- 5) Mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan operasional supaya berjalan lancar, efektif, dan efisien.
- 6) Membantu manajemen dalam memberi penilaian atau hasil pelaksanaan operasional, membuat peramalan atau dugaan serta membantu dalam hal pengambilan keputusan.

Sebagaimana telah diketahui bahwa fungsi internal control sangat luas, baik administratif maupun akuntansi, tetapi bukan berarti tidak ada lagi peluang bagi orang-orang tertentu pada suatu organisasi untuk melakukan kecurangan atau penyelewengan serta kesalahan-kesalahan. Dengan adanya internal control

pelaksanaan kegiatan penyelewengan dan kecurangan-kecurangan serta kesalahan-kesalahan yang merugikan, namun demikian, semuanya tergantung pada kemampuan dan kesanggupan dari pelaksanaannya.

#### **4. Tujuan pengawasan internal**

Menurut Mulyadi (2001: 163), menyatakan bahwa tujuannya pengawasan internal dapat dibagi menjadi 2 jenis yaitu :

- 1) Pengawasan intern akuntansi (*Intern Accounting Control*) Merupakan bagian dari sistem pengawasan intern, meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi. Pengawasan intern akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan para investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya.
- 2) Pengawasan internal administrasi (*Intern Administrative Control*) Meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen.

Pengendalian administrasi di atas menunjukkan bahwa pengawasan tersebut berhubungan dengan proses pengambilan keputusan dan mengarah pada otorisasi transaksi. Tipe pengawasan ini membawa pengaruh tidak langsung

kepada catatan keuangan. Tujuan utama pengendalian administrasi lebih mengutamakan pada pencapaian tujuan operasional seperti hubungan masyarakat, efektivitas operasi dan efektivitas manajemen. Sedangkan pengawasan intern akuntansi meliputi rencana organisasi dan prosedur-prosedur serta catatan-catatan yang berhubungan dengan pengamanan harta/aktiva dan menghasilkan catatan/ laporan keuangan yang andal.

## **F. Prestasi Kerja**

### **1. Pengertian prestasi kerja**

Organisasi merupakan kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, diperlukan karyawan-karyawan yang mempunyai kinerja (prestasi kerja) yang tinggi, karena dalam kenyataan sehari-hari, perusahaan sesungguhnya bahwa mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para karyawannya.

*Menurut Cooper (dalam Samsudin, 2005) mengungkapkan prestasi kerja sebagai berikut, “ A general term applied to part or all of the conduct or activities of an organization over period of time, often with reference to some standard such as past projected cost, an efficiency base, management responsibility or accountability, or the like”.* Artinya, prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit atau divisi

dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

**Malayu S.P. Hasibuan (2002:94)** mengemukakan pengertian prestasi kerja yaitu :

**Prestasi Kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.**

Sedangkan *menurut* Mangkunegara (2013:67) mengatakan prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dari pelaksanaan tugas serta segala tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

## **2. Indikator-indikator prestasi kerja**

Adapun indikator – indikator dari Prestasi Kerja Menurut **Agus Dharma** adalah sebagai berikut :

- 1) Kuantitas adalah jumlah yang harus diselesaikan**
- 2) Kualitas adalah mutu yang dihasilkan**
- 3) Ketepatan Waktu adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang telah ditentukan**

### 3. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja (prestasi kerja) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis, (*dalam* Mangkunegara, 2013) yang merumuskan bahwa:

$$a) \text{ Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$b) \text{ Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$c) \text{ Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memafaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan *menurut* Strers (dalam Sutrisno, 2009) factor-faktor yang mempengaruhi Prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja
- 2) Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yang merupakan daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri, tetapi mempunyai arti yang sangat penting, kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat keberhasilan setiap pekerja, yang pada gilirannya dapat membantu prestasi organisasi secara keseluruhan.

#### **4. Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian Kinerja atau prestasi kerja dikenal dengan istilah “*Performance rating, performance appraisal, personnel assesment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, and service rating*”. Aspek yang perlu diperhatikan dalam manajemen kinerja suatu organisasi (organisasi pemerintah maupun swasta) adalah kondisi kinerja karyawan yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk mengetahui kondisi kinerja karyawan tersebut perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan-karyawan yang dimiliki organisasi.

*Menurut Handoko (2008:135)* menyatakan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sedangkan *menurut Suhariadi (2013:148)* mengatakan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu alat manajemen untuk membentuk motivasi, persaingan positif/kompetisi pekerja untuk mencapai nilai maksimal yang bisa dilakukan untuk mencapai nilai atau pengakuan atas prestasinya. Penilaian prestasi kerja



adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan menurut Samsudin (2006:159).

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau dimasa lalu terhadap standar kinejanya.

### **5. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut **Handoko (dalam Samsudin, 2006)** terdapat sepuluh mamfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Perbaikan prestasi kerja* - Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) *Penyesuaian kompensasi* - Evaluasi prestasi kerja membantu pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah, bonus, dan kompensasi lainnya.
- 3) *Keputusan penempatan* - Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi.
- 4) *Kebutuhan latihan dan pengembangan* - Prestasi kerja yang jelek menunjukkan adanya kebutuhan latihan. Demikian pula prestasi yang

baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan lebih lanjut.

- 5) *Perencanaan dan pengembangan karier* - Umpan balik prestasi kerja dapat mengarahkan keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- 6) *Penyimpanan proses staffing* - Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) *Ketidakkuratan informasional* - Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) *Kesalahan desain pekerjaan* - Prestasi kerja yang jelek mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) *Kesempatan yang adil* - Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal dapat diambil tanpa diskriminasi.
- 10) *Tantangan eksternal* - Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga,

kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi. Dengan penilaian prestasi kerja maka departemen personalia dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau diperkirakan memerlukan

## **6. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Pada dasarnya penilaian kinerja (prestasi kerja) tidak menyenangkan bagi penilai maupun yang dinilai. Bagi atasan yang berwenang melakukan penilaian kinerja bawahan-nya cukup sulit untuk menilai perilaku bawahannya. Namun mengingat penting-nya penilaian kinerja ini, mau tidak mau penilaian kinerja harus tetap dilakukan. Oleh karena itu, untuk mencegah menghindarnya atasan melakukan penilaian kinerja ini, perlu dijelaskan secara komprehensif tujuan dari penilaian kinerja.

Menurut **Samsudin (2006:165)** mengklasifikasi tujuan prestasi kerja antara lain sebagai berikut

- 1) Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
- 2) Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
- 3) Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pada tingkat unit *organisasi*, penilaian prestasi kerja bertujuan:

- 1) Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
- 2) Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit/divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.
- 3) Memberikan motivasi bagi manajer/divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan perusahaan.

Pada tingkat *karyawan*, penilaian prestasi kerja bertujuan untuk:

- 1) Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.
- 2) Mengambil keputusan administrasi, seperti seleksi, promosi, *retention*, *demotion*, transfer, *termination*, dan kenaikan gaji.
- 3) Memberikan pinalti, seperti bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

### **G. Hubungan Pengawasan Internal Dengan Prestasi Kerja**

Untuk mencapai suatu keberhasilan dalam organisasi maka diperlukan pengawasan internal, dimana pengawasan tersebut harus dilakukan oleh pimpinan atau kepala. agar para pegawai mampu melaksanakan tugasnya dengan lebih baik seperti dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Melalui pengawasan internal

diharapkan para pegawai saling bekerja sama untuk meningkatkan keterampilan dan prestasi kerja.

Peneliti menyatakan ada keterkaitan antara pengawasan internal dengan prestasi kerja yang didapat melalui pengertian dari keduanya yang saling berkaitan yakni sebagai berikut:

**Hadibroto (1984:3) mengartikan pengawasan internal adalah :**

**Sistem pengawasan internal merupakan suatu sistem pengawasan yang terdiri dari beberapa unsur, yaitu : unsur rencana organisasi, unsur sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang mampu untuk mengadakan pengawasan akuntansi terhadap harta benda, kewajiban, hasil dan biaya; unsur praktek yang sehat untuk dilaksanakan dalam penunaian tugas pada setiap bagian dalam organisasi dan unsur mutu personalia yang memadai sesuai dengan tanggung jawabnya.**

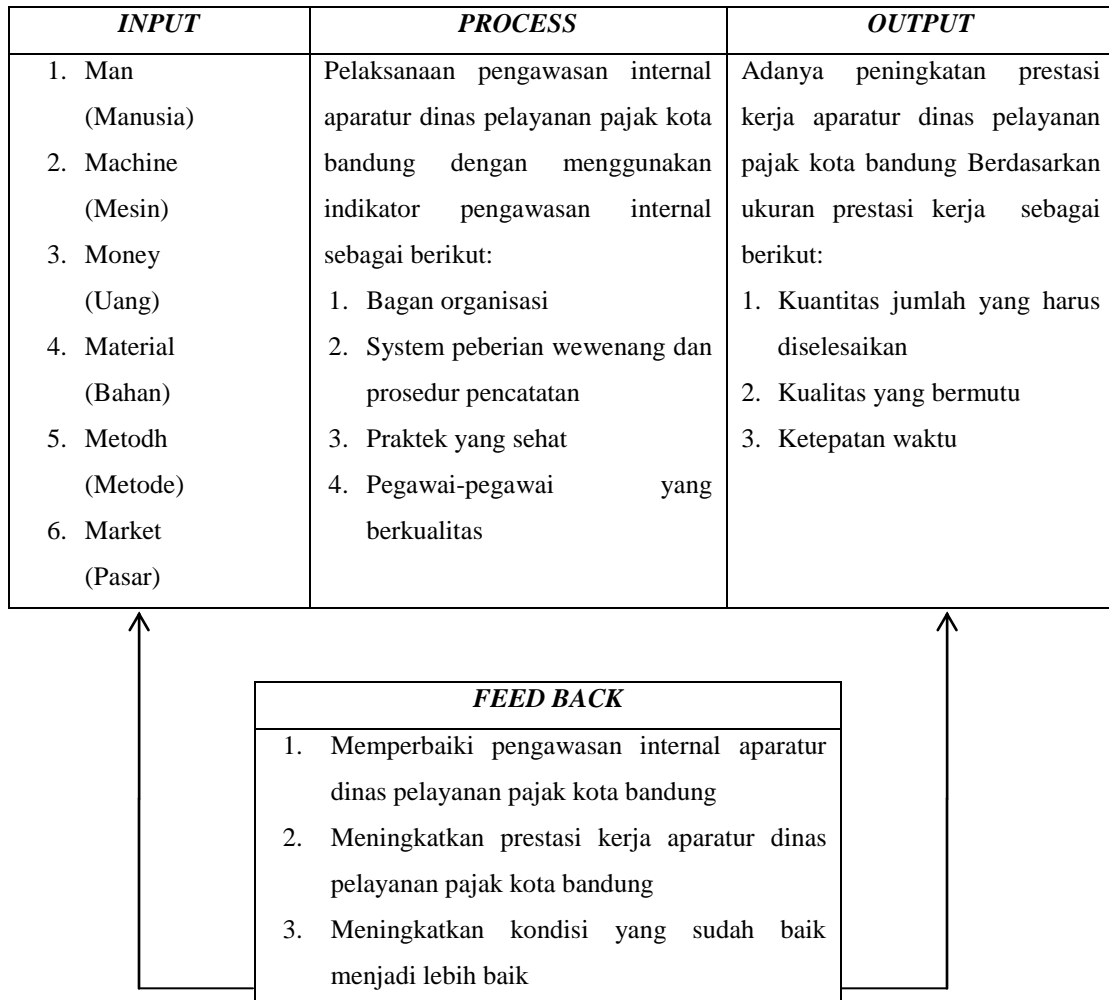
**Malayu S.P. Hasibuan (2002:94) mengemukakan pengertian prestasi kerja yaitu :**

**Prestasi Kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.**

Maka dari itu hubungan pengawasan internal dengan prestasi kerja adalah melalui pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pada pegawai dengan cara memberikan wewenang dan prosedur pencatatan yang layak pada pegawai, penetapan tanggung jawab yang diberikan harus dibarengi oleh pelimpahan

wewenang yang seimbang agar tanggung jawab dapat dipenuhi sewajarnya. Melalui pengawasan internal yang merupakan suatu upaya untuk mengarah pada perubahan yang lebih baik dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Untuk lebih jelasnya keterkaitan hubungan antara pengawasan internal dengan prestasi kerja, peneliti akan menggambarkan model pendekatan sistem sebagai berikut :



Sumber : 1. Hadibroto (1984:6)

2. Agus Dharma

3. Modifikasi Peneliti

### GAMBAR 2.1

## MODEL PENDEKATAN SISTEM HUBUNGAN PENGAWASAN INTERNAL DENGAN PRESTASI KERJA

### Penjelasan:

#### 1. *Input* (Masukan)

Maksudnya adalah suatu masukan dalam suatu sistem pendekatan yang dapat dijadikan suatu bahan yang berguna untuk tercapainya suatu tujuan yang dikehendaki. Dalam suatu sistem tiak akan terlepas dari “*The Six M*” yang merupakan unsur manajemen untuk mengatur proses pemanfaatan sumber-sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan, yang termasuk kedalam “*The Six M*” itu antara lain:

##### a. *Man* (Manusia)

Manusia yang dimaksud disini adalah para aparatur dinas pelayanan pajak kota bandung yang merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi, karena manusia adalah motor penggerak dalam suatu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

##### b. *Machine* (Mesin)

Mesin merupakan salah satu sarana yang digunakan untuk menunjang kelancaran pekerjaan di dalam organisasi.

**c. Money (Uang)**

Biaya merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena tanpa biaya maka organisasi tidak akan berjalan.

**d. Material (Bahan)**

Bahan merupakan sumber daya yang akan digunakan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan organisasi seperti alat tulis, meja, kursi, alat transportasi, gedung kantor dan lain-lain.

**e. Method (Metode)**

Faktor ini tidak kalah penting dengan faktor yang lainnya dalam sebuah usaha pencapaian tujuan organisasi. Metode merupakan cara-cara yang digunakan untuk mencapai tujuan, dengan menggunakan metode sebelum melaksanakan kegiatan maka semua kegiatan akan dapat dilaksanakan dengan baik karena arah dan tujuan sebelumnya sudah tersusun.

**f. Market (Pasar)**

Pasar dalam hal ini adalah masyarakat atau lingkungan publik sebagai pemasaran antara organisasi dengan lingkungan masyarakat. Tanpa adanya pasar atau lingkungan luar yang mendukung, tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi sebelumnya tidak akan tercapai.



## **2. Proses (Proses)**

Proses ini merupakan sumber-sumber dalam input yang diupayakan untuk dapat dimanfaatkan dalam melaksanakan pengawasan internal berdasarkan indikator-indikator pengawasan internal. Pelaksanaan pengawasan internal dalam meningkatkan prestasi kerja aparatur dinas pelayanan pajak kota bandung tidak akan terlepas dari pemanfaatan input.

## **3. Output (Keluaran)**

Merupakan hasil yang telah dicapai melalui proses pengawasan internal aparatur dinas pelayanan pajak kota badung. Apabila indikator-indikator pengawasan internal telah dilaksanakan dengan memanfaatkan input yang ada, maka prestasi kerja aparatur dinas pelayanan pajak kota badung akan meningkat. Peningkatan prestasi kerja aparatur dinas pelayanan pajak kota bandung dapat dinilai dengan terpenuhinya ukuran-ukuran prestasi kerja.

## **4. Feed Back (Umpan Balik)**

Peningkatan prestasi kerja aparatur dinas pelayanan pajak kota bandung diharapkan dapat memberikan umpan balik terhadap input yang berupa kesinambungan unsur-unsur yang terdapat dalam input, sehingga dapat diupayakan agar lebih berdaya guna. Dimana umpan balik yang diharapkan untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.