

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti mengambil beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang berkaitan dan mendukung topik penelitian. Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk memperkuat teori dan kajian dalam penelitian yang akan peneliti lakukan, sehingga diharapkan penelitian ini juga dapat dijadikan referensi bagi peneliti berikutnya:

Callista (2016) hasil penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi SDM mempunyai pengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian ini peneliti berharap menemukan hal yang sama, yakni kompetensi para dosen dan karyawan dapat mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja dosen dan karyawan. Yang diharapkan akan menjadi saran dan masukan bagi peneliti untuk menyusun hasil penelitian ini.

Aziz (2009) dengan hasil penelitian mengatakan beberapa penemuan yang menolak dari hipotesis penelitian. Pertama, sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 (kompetensi, kesadaran dan pelatihan, infrastruktur, lingkungan kerja) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kedua, Variabel kepuasan kerja bukanlah variabel pemoderasi yang dapat mempengaruhi hubungan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 (kompetensi, kesadaran dan pelatihan, infrastruktur, lingkungan kerja) dan kinerja pegawai. Ketiga, variabel pemberian insentif bukanlah variabel pemoderasi yang dapat mempengaruhi hubungan system manajemen mutu ISO 9001:2015 (kompetensi, kesadaran dan pelatihan, infrastruktur, lingkungan kerja) dan kinerja pegawai.

Asmad Chatimah Chusnul dkk (2019) dengan hasil penelitiannya motivasi dan kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya, ISO 9001:2015 tidak berpengaruh signifikan secara parsial.

Supriyono, (2017) hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT. Tritama Bina karya, menganalisis pengaruh penerapan sistem tersebut dalam menunjang kegiatan pemasaran perusahaan, dan factor-faktor yang menjadi pendukung serta penghambat penerapannya.

Syarif M, (2017), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara manajemen mutu 9001:2015 (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai pada kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Unit Kerja Jember.

Irawati (2013), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan SMM ISO terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh penerapan SMM ISO terhadap kinerja karyawan melalui budaya *patient safety*. Variabel moderator terbukti signifikan dalam mempengaruhi penerapan SMM ISO terhadap kinerja karyawan. Prediksi nilai negatif mengindikasikan bahwa efek moderasi yang diberikan adalah negatif. Artinya budaya *patient safety* memberi efek mengurangi pengaruh penerapan SMM ISO terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi variabel budaya *patient safety* dan moderator sama-sama berpengaruh signifikan (nilai sig <0,05). Budaya *patient safety* adalah variabel *quasi* moderator yang dapat digunakan sebagai variabel independen sekaligus sebagai variabel moderator.

Dewi (2018), mengemukakan bahwa Puskesmas sudah memiliki standar sistem operasional yang jelas dapat membantu karyawan bekerja dengan output mutu yang baik dan Puskesmas sudah memiliki kebijakan mutu, sasaran mutu, dan strategi dalam mencapai sasaran mutu. Selain itu, *employee engagement* mampu memoderasi pengaruh ISO 9001:2015, motivasi kerja, kemampuan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ni Juana dkk (2016), bahwa implementasi ISO 9001:2015 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rahmawaty (2014), bahwa terdapat pengaruh positif signifikan penerapan SMM ISO 9001:2015 terhadap kinerja organisasi dengan nilai F hitung sebesar 28,236 dengan signifikansi 0,000, nilai R² sebesar 0,224 yang berarti bahwa penerapan SMM ISO 9001:2015 berpengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 22,4% dan sisanya 77,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Gunawan, (2019), mengatakan bahwa ada pengaruh signifikan dari sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh sistem manajemen mutu ISO 9001.

Umiyati (2015), mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, baik pengujian yang dilakukan secara parameter maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dan partisipasi penyusunan anggaran yang telah dilakukan di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, memiliki pengaruh bagi peningkatan kinerja manajerial UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Garaika, (2020), menunjukkan pengaruh positif yang signifikan pelatihan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Institusi pendidikan tinggi di Palembang, Indonesia diharapkan dapat memberikan pelatihan melalui (seminar) dengan mendatangkan yang berpengalaman instruktur, memberikan materi dan metode kualitas, serta meningkatkan kompetensi dosen untuk meningkatkan pengetahuan, pemahaman, kemampuan, keterampilan, sikap dan minat sesuai dengan bidang ilmunya.

Bakan Ismail, et al (2014) penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dan komitmen di antara sivitas akademika di universitas Kahramanmaras Sutcu Imam. Hasil dari analisis regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu, komitmen kerja juga berdampak positif terhadap kinerja akademisi. Kemudian iklim organisasi juga dapat meningkatkan tingkat kepuasan.

Mubarok (2018) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai Badan

Penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja (BPJS Ketenagakerjaan) di Wilayah Banten Indonesia. Penelitian ini dirancang dengan metode deskriptif kuantitatif dengan analisis multivariat yang melibatkan 110 orang sebagai sampel. Hasil penelitian ini menyimpulkan nilai koefisien determinasi (R^2) variabel kinerja sebesar 0,4085 yang dijelaskan oleh kompetensi, pelatihan, dan motivasi masing-masing sebesar 0,36, 0,28, dan 0,213. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Hairo (2019), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja, pelatihan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Semakin baik lingkungan kerja dan kualitas pelatihan, semakin tinggi motivasinya dan kepuasan kerja akan semakin meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Untuk menjaga lingkungan kerja, pelatihan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang diberikan kepada karyawan, tujuan dapat tercapai.

Ariastini dkk (2017), tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui pengaruh kompetensi sumber daya manusia, sistem pengendalian internal pemerintah (SPIP), *proactive fraud audit*, dan *whistleblowing system* secara parsial dan simultan terhadap pencegahan *fraud* pada pengelolaan dana BOS di Kabupaten Klungkung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sekolah SD, SMP, dan SMA/SMK di Kabupaten Klungkung sebanyak 182 sekolah. Sampel ditentukan dengan menggunakan metode *cluster sapling* dengan kriteria antara lain kecamatan yang ada di Pulau Bali dan didapat 3 kecamatan, dari 3 kecamatan didapat 53 sekolah menggunakan metode *simple random sampling*. Sumber data yang digunakan yaitu hasil dari kuesioner yang telah disebar ke seluruh sampel yaitu ke 53 sekolah yang tersebar di 3 kecamatan yang ada di Klungkung. Teknik pengujian data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia, SPIP, *proactive fraud audit*, dan *whistleblowing system* berpengaruh positif secara parsial dan simultan terhadap pencegahan *fraud* pada pengelolaan dana BOS di Kabupaten Klungkung.

Putra (2014), Idawati, dan Elenora, (2019) meneliti pengaruh kompetensi auditor internal dan kualitas jasaaudit internal terhadap efektivitas pengendalian intern dan perwujudan *good*

corporate governance. Hotel – hotel di kawasan Lovina Kabupaten Buleleng menjadi lokasi penelitian ini. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai bagian akuntansi. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari responden melalui penyebaran kuesioner. Selanjutnya untuk pengujian data dilakukan uji validitas, uji reliabilitas dan pengujian hipotesis. Data yang diperoleh kemudian dilakukan analisis regresi linier berganda antara variabel independen dengan variabel dependen baik secara simultan maupun secara parsial. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa, (1) kompetensi auditor internal mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas pengendalian intern, (2) kualitas jasa auditor internal mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas pengendalian intern, (3) kompetensi auditor internal dan kualitas jasa auditor internal secara simultan berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian intern, (4) kompetensi auditor internal mempunyai pengaruh positif terhadap perwujudan *good corporate governance*, (5) kualitas jasa auditor internal mempunyai pengaruh positif terhadap perwujudan *good corporate governance*, (6) kompetensi auditor internal dan kualitas jasa auditor internal secara simultan berpengaruh terhadap perwujudan *good corporate governance*.

Nurbayani (2019) menganalisis dan membuktikan pengaruh kompetensi, independensi dan motivasi auditor terhadap struktur pengendalian internal pada Kalla Group. Sampel penelitian terdiri dari 30 orang responden yang merupakan auditor internal pada Kalla Group. Data penelitian menggunakan kuesioner. Teknik analisis data penelitian menggunakan analisis regresi berganda. Hasil empiris menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap struktur pengendalian internal pada Kalla Group, sedangkan independensi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap struktur pengendalian internal pada Kalla Group.

Mirawati (2014), Taufik (2018) menyatakan efektivitas sistem pengendalian intern dalam perusahaan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang melaksanakannya. Efektivitas sistem pengendalian intern dalam perusahaan diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan, pengalaman dan pelatihan kerja terhadap efektivitas sistem pengendalian intern pada perusahaan tekstil di

Kabupaten Sukoharjo. Metode survei digunakan untuk memperoleh data primer dengan menggunakan kuesioner. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 70 responden yang diambil menggunakan teknik *convenience sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pendidikan berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian intern. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t, dengan nilai thitung sebesar 5,193 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. (2) Pengalaman tidak berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian intern. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t, dengan nilai thitung sebesar -0,524 dan nilai signifikansi sebesar $0,602 > 0,05$. (3) Pelatihan kerja berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian intern. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t, dengan nilai thitung sebesar 3,981 dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Mutu

Untuk dapat menciptakan mutu pelayanan maupun mutu barang yang semata-mata hanya untuk kepuasan pelanggan, hal dasar yang harus dilakukan adalah mengarahkan seluruh karyawan untuk mengerti pentingnya sebuah mutu (kualitas) dan bertindak sesuai dengan harapan pelanggan karena kelangsungan perusahaan sangat besar ditentukan pelanggan. Fungsi pengarahan tersebut tidak lain untuk memotivasi karyawan (sumber daya manusia) agar dapat memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Sejalan dengan pendapat Prawirosentono (2007) terdapat enam unsur yang mempengaruhi hasil diantaranya manusia dan metode, manusia adalah unsur utama yang memungkinkan terjadinya proses penambahan nilai, kemampuan mereka untuk melakukan suatu tugas adalah kemampuan, pengalaman, pelatihan dan potensi kreativitas yang beragam sehingga diperoleh suatu hasil, sedangkan metode meliputi prosedur kerja dimana setiap orang harus melaksanakan kerja sesuai dengan tugas yang dibebankan pada masing-masing individu. Dari pendapat tersebut menjadi tantangan besar bagi fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mengendalikan karyawan (sumber daya manusia) agar dapat mentaati peraturan (prosedur kerja) yang berlaku dalam perusahaan salah satunya sistem manajemen mutu.

Sistem Manajemen Mutu (SMM) adalah struktur kerja operasi pada seluruh perusahaan atau pabrik yang disepakati, didokumentasi dalam prosedur-prosedur

teknis manajerial yang terpadu dan efektif, untuk membimbing tindakan-tindakan yang terkoordinasi dari tenaga kerja, mesin, dan informasi perusahaan, sertapabrik melalui cara yang terbaik dan paling praktis untuk menjamin kepuasan pelanggan akan mutu dan biaya mutu yang ekonomis (Prihantoro, 2012).

Manajemen mutu dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut. Sedangkan Kaizen dalam buku *Total Quality Management in Education* mendefinisikan “manajemen mutu sebagai proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan, kepercayaan diri, dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya (Sailis, 2005).

Willy Susilo (2003) mendefinisikan manajemen mutu sebagai “upaya sistematis melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan atau pengendalian serta tindak lanjut terhadap semua unsur organisasi, baik internal maupun eksternal yang tercakup dalam dimensi material, metode, mesin, dana, manusia, lingkungan, sasaran mutu yang telah ditetapkan dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan untuk masa sekarang maupun di masa mendatang.

Gaspersz (2001) manajemen mutu dapat didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performance secara terus menerus (continues performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan SDM modal yang tersedia.

Berdasarkan beberapa definisi tentang manajemen mutu, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu merupakan suatu aktivitas dan fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan mutu dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan mutu (quality planning), pengendalian mutu (quality control), jaminan mutu (quality assurance), dan peningkatan mutu (quality improvement), dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

2.2.2. Kinerja

2.2.3. Pengertian Kinerja

Kinerja yang pada dasarnya merupakan kesediaan seseorang atau sekelompok individu dalam melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan, dan membandingkan hasil kerja yang dicapai oleh para pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Ivancevich *et al.* (2014) mendefinisikan kinerja sebagai fungsi dari kemampuan untuk melakukan, kesempatan untuk tampil, dan kemauan untuk melakukan. Kinerja dapat dilihat kapasitas dari individu pegawai untuk melakukan unjuk kerja sesuai dengan kapasitas, kesempatan dan kemampuan yang ingin ditunjukkan. Sedangkan Gibson, (2012), Apandi, *et all* (2018) melihat kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lainnya efektivitas. Robbins dan Coulter (2018) mengidentifikasikan kinerja sebagai hasil akhir dari suatu kegiatan yang merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu.

Colquitt, (2015) menyatakan kinerja sebagai seperangkat nilai perilaku-perilaku pegawai yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif terhadap tujuan organisasi yang dianutnya. Pendapat ini didukung oleh Schermerhorn *et al.* (2010) yang mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Pencapaian kinerja berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Robbins (2017) mengatakan kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali pegawai itu.

Sinambela (2016), Apandi, *et all* (2018) kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) memasukkan, menjalankan, melaksanakan (2) memenuhi atau menjalankan

kewajiban suatu nazar (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan (4) menggambarkan dengan suatu suara atau alat musik (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan (7) memainkan musik (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Mathis (2011) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya, apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai yang mempengaruhi kontribusi mereka kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Senada dengan Ivancevich *et al.* (2014) menyatakan bahwa kinerja dapat dilihat sebagai fungsi kapasitas untuk melakukan, kesempatan untuk melakukan, dan kemauan untuk melakukan.

McGregor dalam Robbins (2017) dengan *Theory X is traditional* berpendapat bahwa setiap pegawai mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka pegawai cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Dari teori tersebut terdapat dua macam sikap dasar dari setiap orang yaitu:

a. Sikap dasar yang didasari oleh teori X

Dalam teori ini diasumsikan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat malas, lebih senang kepadanya diberikan petunjuk-petunjuk praktis saja dari pada diberikan kebebasan berpikir dan memilih atau mengambil keputusan. Dalam hal ini mereka tidak senang menerima tanggung jawab, dia hanya menyenangi haknya saja serta selalu ingin aman.

Sikap individu yang didasari teori X; (1) Pegawai pada umumnya tidak suka bekerja dan akan selalu berusaha untuk menghindar apabila terdapat kesempatan untuk menghindari pekerjaan yang menjadi tugasnya; (2) Pegawai harus dipaksa diarahkan, diawasi dan apabila perlu diberikan ancaman hukuman agar tujuan perusahaan dapat tercapai; (3) Pegawai

menjadi tidak kreatif, tidak berinisiatif dan tidak suka bertanggung jawab, dan selalu minta pengarahan dan petunjuk dari atasannya.

b. Sikap dasar yang didasari oleh teori Y

Teori Y berasumsi bahwa manusia pada dasarnya senang bekerja. Bekerja adalah faktor alamiah bagi orang dewasa. Oleh karena itu, sebenarnya di mana pun dan kapan pun setiap orang dewasa akan selalu mencoba untuk bekerja. Dalam hal ini, manusia akan selalu bekerja untuk mencapai tujuannya. Pengendalian dan penempatan diri sendiri merupakan dasar motivasi kerja guna mencapai tujuan organisasi.

Sikap individu yang didasari teori Y: (1) Pegawai diberi kebebasan untuk bekerja dan berinisiatif karena bekerja adalah pada hakikatnya adalah ibadah; (2) Paksaan dan pengawasan ketat tidak banyak dilakukan akan tetapi lebih banyak diadakan komitmen atau persetujuan dan kesepakatan bersama, karena dengan kesepakatan itu akan timbul dorongan dari dalam diri pegawai itu sendiri, dorongan yang timbul dari dalam diri adalah yang terbaik; (3) Kreativitas pegawai dikembangkan karena pada hakikatnya pegawai tidak hanya ingin memperoleh tanggung jawab dari orang lain akan tetapi mereka juga mencari tanggung jawab dari dirinya sendiri.

Teori McGregor dikembangkan oleh Ouchi (1981) dalam Mullins (2010) dengan teori Z yang menekankan kepada lingkungan di mana diajarkan bagaimana mengelola individu sedemikian rupa sehingga mereka dapat bekerja sama secara efektif. Berdasarkan teori ini dapat diketahui bahwa dengan adanya motivasi akan terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta bekerja sama itu maka kinerja akan meningkat.

Menurut Vroom dalam Ivancevic *et al.* (2014), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*." Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai

standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berkinerja rendah. Kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang pegawai.

Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya “*like and dislike*” dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan manajemen sumber daya manusia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang kinerja mereka.

Menurut Robbins (2017) ada lima metode penilaian kinerja pegawai:

- a. *Written Essay*, merupakan metode yang sederhana yang hanya menggambarkan tentang kekuatan, kelemahan, *past performance* evaluasi, potensi yang dimiliki pegawai serta saran untuk perbaikan kinerja. hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
- b. *Critical incident*, penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
- c. *Graphic Rating Scales*, dalam metode ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik kualitas maupun kuantitas kerja, kedalaman pengetahuan, kerja sama, kehadiran dan inisiatif. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja pegawai. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
- d. *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), metode ini merupakan kombinasi dari metode *Critical incident* dan metode *Graphic Rating Scales* bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

- e. *Forced Comparison Method*, penilai membandingkan satu dengan pegawai lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap pegawai dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebbaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.

Kreitner (2009) mengidentifikasikan teori umpan balik sebagai informasi yang obyektif tentang kinerja individu atau kolektif berbagi dengan orang-orang dalam posisi untuk memperbaiki keadaan. Umpan balik dan penilaian hasil akhir juga berperan penting, individu akan diberikan umpan balik dan akan dinilai berdasarkan bagaimana mereka berkinerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Proses umpan balik dan penilaian ini dilakukan secara periodik (setiap tiga bulan pada kebanyakan sistem) maupun tahunan. Sedangkan teori yang dikembangkan oleh Thorndike (1913) dalam Kreitner (2009) mengatakan bahwa rendahnya perilaku adalah efek dengan konsekuensi yang menguntungkan cenderung diulangi, sedangkan perilaku dengan konsekuensi yang tidak menguntungkan cenderung menghilang. Teori ini banyak digunakan dan fundamental sifatnyadalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut hukum ganjaran (*law of effect*). Hukum ini mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya setiap memperoleh penilaian pekerjaan baik mendapat pujian atau bonus, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses keberhasilan dalam pekerjaan yang pernah dilakukan. Demikian pula sebaliknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak mengalami penguatan, karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari.

Skinner dalam Colquitt *et al.* (2015) mengajukan suatu teori penguatan (*reinforcement theory*) yang menyatakan bahwa perilaku individu akan memunculkan motivasi jika ada konsekuensi dari perilaku tersebut. Perilaku yang menimbulkan kinerja tinggi akan menguatkan perilaku tersebut sehingga cenderung untuk diulangi, sebaliknya perilaku yang menimbulkan kinerja rendah akan melemahkan perilaku itu sehingga cenderung untuk ditinggalkan. Ini

berkaitan dengan apa yang disebut *Reward* dan *Punishment*. Dalam teori ini menggunakan pendekatan keperilakuan (*behavioristik*) dengan argumen bahwa dengan penguatan (*reinforcement*), maka perilaku seseorang akan terkondisi, dan bila konsekuensi mengikuti respon, maka meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku itu akan diulang-ulang.

2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Luthan (2010) berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti; pengetahuan, pekerjaan, keahlian, serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya.

Robbin (2017) mengatakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu $Performance = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali pegawai itu. Bila motivasi kerja seseorang rendah maka kinerjanya akan rendah pula mesti pun kemampuannya ada dan baik, serta peluangnya tersedia. Motivasi kerja seseorang besar tetapi peluang untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuannya tidak ada maka kinerjanya menjadi rendah. Begitu pula bila motivasi kerjanya besar, kesempatan tersedia. Tetapi kemampuan dan keahlian tidak ditingkatkan maka kinerjanya juga rendah.

George (2012) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh (1) *effort*; (2) *ability* (3) *role perceptions*, yaitu kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan syarat pekerjaan yang ada (*job requirement*). Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2011), faktor-faktor mempengaruhi kinerja individu, yaitu; (1). kemampuan; (2). motivasi; (3), dukungan yang diterima; (4) keberadaan pekerjaan yang dilakukan; (5). hubungan karyawan dan organisasi.

Sejalan dengan pernyataan tersebut di atas, terkait dengan faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja. Kesiapan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhinya, yaitu: variabel individu, variabel psikologis dan variabel organisasi.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

Sinambela (2016) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur formal dan sistematis untuk menentukan urutan pekerjaan melalui penentuan kedudukan dan rasio antara satu pekerjaan dengan yang lainnya. Sangat sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang lebih menyeluruh. Karena penggunaan kata kinerja tersendiri kadang disamakan dengan pengertian lain seperti prestasi kerja, efektivitas kerja dan lain sebagainya.

2.2.5. Stakeholder

Meningkatnya kinerja suatu perusahaan sangat bergantung kepada dukungan dari para *stakeholdernya*. *Stakeholder* diartikan sebagai pemangku kepentingan yaitu pihak atau kelompok yang berkepentingan, baik langsung maupun tidak langsung terhadap eksistensi atau aktivitas perusahaan, dan karenanya kelompok tersebut mempengaruhi dan dipengaruhi oleh perusahaan (Ayudia, 2017).

Menurut Ghazali dan Chariri (2007) dalam Devi, dkk (2017): *Stakeholder theory* menyatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingan perusahaan, namun juga harus memberikan manfaat bagi

stakeholder (pemegang saham, kreditor, konsumen, pemasok, analis, karyawan, pemerintah, dan pihak lain seperti masyarakat yang merupakan bagian dari lingkungan sosial). Menurut Deegan (2004) *stakeholder theory* adalah "Teori yang menyatakan bahwa semua stakeholder mempunyai hak memperoleh informasi mengenai aktivitas perusahaan yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan mereka. Para stakeholder juga dapat memilih untuk tidak menggunakan informasi tersebut dan tidak dapat memainkan peran secara langsung dalam suatu perusahaan." Menurut Devi, dkk (2017) tujuan utama dari teori *stakeholder* adalah untuk membantu manajemen perusahaan dalam meningkatkan penciptaan nilai sebagai dampak dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan dan meminimalkan kerugian yang mungkin muncul bagi *stakeholder*.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *stakeholder theory* menyatakan kepentingan tidak hanya ada pada pemilik atau manajemen perusahaan, namun kepentingan juga dimiliki oleh para pemangku kepentingan yang lain yang ikut berkontribusi pada perusahaan. Maka dari itu, perusahaan akan bereaksi dengan melakukan aktivitas-aktivitas pengelolaan yang baik dan maksimal atas sumber-sumber ekonomi untuk mendorong kinerja keuangan dan nilai perusahaan sesuai dengan harapan para stakeholder (Devi, dkk. 2017).

2.2.6. ISO 9001:2015

2.2.7. Pengertian ISO 9001:2005

ISO berasal dari kata Yunani ISOS yang berarti sama, kata ISO bukan diambil dari singkatan nama sebuah organisasi walau banyak orang awam mengira ISO berasal dari International Standard of Organization. ISO 9001 merupakan standard international yang mengatur tentang sistem manajemen Mutu (Quality Management System), oleh karena itu seringkali disebut sebagai "ISO 9001, QMS" adapun tulisan 2015 menunjukkan tahun revisi, maka ISO 9001:2015 adalah sistem manajemen mutu ISO 9001 hasil revisi tahun 2015. ISO sering mengalami revisi seiring perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. Akibat semakin luasnya dunia usaha, maka kebutuhan akan pengelolaan sistem manajemen mutu semakin dirasa perlu dan mendesak untuk diterapkan pada

berbagai scope industry yang semakin hari semakin beragam. Versi 2015 ini adalah versi terbaru yang diterbitkan pada Desember 2015.

ISO 9001:2015 adalah Sistem Manajemen Mutu, yaitu system manajemen untuk mengarahkan dan mengontrol organisasi berkaitan dengan mutu. Adapun definisi mutu adalah: (1) Sesuai dengan persyaratan *Conformance to requirements*, (2) Sesuai dengan pemakaian *Fitness for use*, (3) Kepuasan pelanggan *User satisfaction*. Menurut ISO 9001:2015, mutu adalah: derajat yang dicapai oleh karakteristik yang *inherent* dalam memenuhi persyaratan (*Degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements*). Organisasi pengelola standar internasional ini adalah *International Organization for Standardization* yang bermarkas di Geneva-Swiss, didirikan pada 23 Februari 1947 kini beranggotakan lebih dari 147 negara yang mana setiap negara diwakili oleh badan standarisasi nasional (Indonesia diwakili oleh KAN).

Sertifikasi atas ISO 9001:2015 mempunyai arti bahwa sistem mutu perusahaan telah dinilai dan hasilnya telah memenuhi persyaratan-persyaratannya yang sesuai dengan standar ISO 9001:2015 yang dipilih. Sertifikasi yang berkaitan dengan ISO 9001:2015 sering disebut sertifikasi sistem mutu, yaitu pemberian sertifikat kepada perusahaan yang telah mampu menerapkan sistem mutu menurut ISO 9001:2015. Jadi secara singkat dapat dikatakan bahwa Sertifikat ISO 9001:2015 merupakan bukti atau jaminan bahwa perusahaan telah merencanakan dan menerapkan suatu sistem kualitas yang baik yang sesuai untuk produk dan seluruh proses produksi perusahaan.

Dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terdapat beberapa klausul yang penerapannya berkaitan dengan kinerja karyawan, antara lain: (1) Klausul 6.2.2 yaitu kompetensi, kesadaran dan pelatihan, (2) Klausul 6.4 yaitu lingkungan kerja. Meskipun terdapat beberapa klausul yang berkaitan dengan kinerja, peneliti hanya meneliti klausul 6 saja, karena klausul ini yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia dan ini sesuai dengan pendapat dari Donely (1994) dan Robin (1996).

Pada kenyataannya, konsultan atau Sertifikat ISO 9001:2015 tidak diragukan lagi merupakan standar yang paling berpengaruh dari standar serupa di seluruh dunia. Penerimaan cepat atas ISO 9001:2015 ini menunjukkan bahwa perusahaan mendapati jika standar tersebut ditetapkan dengan baik dan layak diamati meskipun tidak ada bukti nyata bahwa standar ini benar-benar baik atau benar-benar buruk. Apabila suatu perusahaan telah memperoleh sertifikat (konsultan) ISO 9001:2015 akan diperoleh beberapa manfaat antara lain meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis. Sertifikat ISO 9001:2015 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kebijakan, prosedur, dan instruksi kualitas yang telah direncanakan dengan baik. ISO 9001:2015 menghasilkan peningkatan kinerja operasi melalui pengurangan proses tindakan korektif dan penghapusan, meningkatkan profitabilitas, dan keunggulan pemasaran yang berasal dari pengakuan internasional atas logo ISO 9001:2015. Keunggulan semacam itu secara khusus penting untuk perusahaan dengan strategi penjualan internasional.

2.2.8. Delapan Prinsip Manajemen ISO 9001:2015

ISO 9001 versi 2015 sampai dengan versi 2015 lebih mengedepankan pada pola proses bisnis yang terjadi di dalam organisasi perusahaan sehingga hampir semua jenis usaha bisa mengimplementasi sistem manajemen mutu ISO 9001 ini. Sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 berfokus pada effectiveness proses continual improvement dengan pilar utama pola berpikir *PDCA (Plan-Do-Check- Action)*, dimana dalam setiap proses senantiasa melakukan perencanaan yang matang, implementasi yang terukur dengan jelas, dilakukan evaluasi dan analisis data yang akurat serta tindakan perbaikan yang sesuai dan monitoring pelaksanaannya agar benar-benar bisa menuntaskan masalah yang terjadi di organisasi.

Pilar berikutnya yang digunakan demi menyukseskan proses implementasi ISO 9001 ini, maka ditetapkanlah 8 (delapan) prinsip manajemen mutu yang bertujuan untuk mengimprovisasi kinerja sistem agar proses yang berlangsung

sesuai dengan fokus utama yaitu efektivitas *continual improvement*, 8 prinsip manajemen yang dimaksud adalah:

- 1) *Customer Focus*: Semua aktifitas perencanaan dan implementasi sistem semata-mata untuk memuaskan customer. Suatu perusahaan/ organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan karena pelanggan adalah kunci meraih keuntungan. Oleh karena itu organisasi harus memahami kebutuhan/keinginan pelanggan baik saat ini maupun di masa mendatang, agar dapat memenuhi persyaratan pelanggan dan mampu melebihi harapan pelanggan. Dan secara proaktif menetapkan level kepuasan pelanggan.
- 2) *Leadership: Top Management* berfungsi sebagai *Leader* dalam mengawal implementasi sistem bahwa semua gerak organisasi selalu terkontrol dalam satu komando dengan commitment yang sama dan gerak yang sinergi pada setiap elemen organisasi. Penerapan prinsip kepemimpinan mengarah pada: (a) Menetapkan kebijakan mutu, struktur organisasi, mengidentifikasi dan menyediakan sumber daya, (b) Menciptakan lingkungan kerja dimana semua personel ambil, dan (c) Komitmen “*continual improvement*” sistem manajemen mutu.
- 3) Keterlibatan semua orang: Semua elemen dalam organisasi terlibat dan concern dalam implementasi sistem manajemen mutu sesuai fungsi kerjanya masing-masing, bahkan hingga *office boy* sekalipun hendaknya senantiasa melakukan yang terbaik dan membuktikan kinerjanya layak serta berkualitas, pada fungsinya sebagai *office boy*. Personil semua level adalah inti organisasi: secara penuh harus ikut serta dalam kelangsungan bisnis organisasi, sehingga: (a) Mengidentifikasi tanggungjawab dan wewenang, (b) Mengidentifikasi kompetensi, kebutuhan, penyediaan dan mengevaluasi pelatihan serta memelihara catatan pelatihan, (c) Mengidentifikasi dan mengendalikan faktor manusia dan area kerja untuk mencapai kesesuaian produk.
- 4) Pendekatan Proses: Aktivitas implementasi sistem selalu mengikuti alur proses yang terjadi dalam organisasi. Pendekatan pengelolaan proses ditetapkan melalui business process. Dengan demikian,

pemborosan karena proses yang tidak perlu bisa dihindari atau sebaliknya, ada proses yang tidak terlaksana karena pelaksanaan yang tidak sesuai dengan *flow process* itu sendiri yang berdampak pada hilangnya kepercayaan pelanggan. Pendekatan secara proses diperlukan saat menyusun dan menerapkan sistem mutu. Hal ini menuntut setiap bagian/fungsi untuk memiliki visi terhadap kepuasan pelanggan. Pendekatan proses mencakup: (a) Orientasi hasil yang efektif, (b) Sumber daya dan aktivitas dikendalikan sebagai proses, (c) Secara sistematis mengidentifikasi dan mengendalikan proses yang digunakan untuk memastikan kesesuaian produk.

- 5) Pendekatan Sistem Manajemen: Implementasi sistem mengedepankan pendekatan pada cara pengelolaan (*management*) proses bukan sekedar menghilangkan masalah yang terjadi. Karena itu konsep Kaizen, *continualimprovement* sangat ditekankan. Pola pengelolaannya bertujuan memperbaiki cara dalam menghilangkan akar (penyebab) masalah dan melakukan *improvement* untuk menghilangkan potensi masalah. Mengidentifikasikan, memahami dan mengendalikan sistem dan interaksi antar proses untuk memberikan kontribusi pada efektifitas dan efisiensi organisasi, sehingga suatu organisasi mampu: (a.) Menetapkan sasaran mutu tiap proses, (b) Menetapkan interaksi dan rangkaian proses, (c) memantau dan mengukur efektifitas tiap proses
- 6) Perbaikan berkelanjutan: *Improvement*, adalah roh implementasi ISO 9001:2015. Peningkatan berkelanjutan harus dijadikan sasaran dan tujuan tetap organisasi sehingga Sasaran tetap organisasi dapat diketahui dan ditetapkan dan kemudian juga organisasi mampu memantau kinerja melalui sasaran mutu yang terukur tiap fungsi terkait dan level dengan menggunakan peralatan seperti: audit internal, tinjauan manajemen, *corrective and preventive action*.
- 7) Pendekatan Fakta sebagai Dasar Pengambilan Keputusan: Setiap keputusan dalam implementasi sistem selalu didasarkan pada fakta dan data. Tidak ada data (bukti implementasi) sama dengan tidak dilaksanakannya sistem ISO 9001:2015. Pengambilan keputusan harus

didasarkan pada: logika, analisa data, serta informasi yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

- 8) Kerjasama yang saling menguntungkan dengan pemasok: *Supplier* bukanlah Pembantu, tetapi mitra usaha, business partner karena itu harus terjadi pola hubungan saling menguntungkan. Maka hubungan saling menguntungkan itu didasarkan pada: (a) Menetapkan dan mendokumentasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pemasok, (b) Meningkatkan kemampuan kedua organisasi untuk lebih baik, (c) Seleksi, meninjau dan mengevaluasi kinerja pemasok untuk mengendalikan produk yang dipasok.

2.2.9. Keuntungan ISO 9001: 2015

Apabila suatu perusahaan telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2015 akan diperoleh beberapa manfaat sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis. Sistem dokumentasi ISO 9001:2015 menunjukkan kebijakan, prosedur, dan instruksi kualitas telah direncanakan dengan baik.
- 2) Meningkatkan citra dan daya saing dalam memasuki pasar global, dimana perusahaan yang sudah bersertifikat ISO 9001:2015 dapat mengiklankannya dalam media massa.
- 3) Audit sistem kualitas perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2015 dilakukan secara periodik sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit kualitas. Hal ini akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi kualitas oleh pelanggan.
- 4) Perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2015, secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi. Apabila pelanggan potensial ingin mencari pemasok yang bersertifikat ISO 9001:2015, mereka hanya menghubungi lembaga registrasi, ini berarti terbuka pasar baru bagi perusahaan.
- 5) Meningkatkan kualitas dan produktivitas produk melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta

pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik.

- 6) Meningkatkan kesadaran kualitas dalam perusahaan.
- 7) Memberikan pelatihan secara sistematis kepada seluruh karyawan melalui prosedur dan instruksi yang terdefinisi dengan baik.

2.2.10. Kelemahan ISO 9001:2015

Walaupun ISO 9001:2015 merepresentasikan alat bantu yang kuat bagi perusahaan untuk melaksanakan sistem berbasis proses, untuk melaksanakan sebuah metodologi solusi atas permasalahan dan untuk menguatkan fokusnya dalam mencapai kepuasan pelanggan, ISO 9001:2015 tidak cukup untuk mencapai level manajemen maksimal. ISO 9001:2015 hanya merepresentasikan bagian kecil dari model manajemen prima (*excellent management*).

Oleh karena ISO 9001:2015 membutuhkan sebuah panduan kualitas, perusahaan dapat mengembangkan sebuah sistem manajemen kualitas yang memenuhi seluruh persyaratan aturan tersebut. Hal ini lebih dominan daripada membangun sistem yang menggunakan aturan tersebut untuk mencapai peningkatan performa perusahaan. Lebih lanjut, proses audit dalam ISO 9001: 2015 dapat dikembangkan dengan lebih mengedepankan pencapaian aturan daripada fokus pengembangan kualitas.

Kedua kesalahan yang disebutkan sebelumnya dapat menjerumuskan organisasi ke dalam pelaksanaan sistem yang tidak fleksibel dan perusahaan dapat mengalami peningkatan birokrasi, penambahan biaya serta sistem yang menghasilkan banyak hambatan daripada kemampuan untuk pengembangan. Sangat penting untuk diketahui bahwa ISO 9001:2015 tidak menyediakan metodologi (kecuali pada siklus Deming) serta solusi untuk pengembangan berkelanjutan dari perusahaan. Oleh karena hal inilah, kedelapan elemen dari sistem manajemen kualitas dari organisasi didesain dengan sangat kuat dan dikembangkan. Selain itu perlu juga digunakan alat bantu pelengkap untuk mencapai pengembangan berkelanjutan.

Akhirnya, sebuah perusahaan ang melaksanakan sertifikasi ISO 9001:2015 untuk tujuan komersial, perusahaan tersebut untuk mendapatkan sertifikasi dapat melakukan manipulasi cakupan sistem ke dalam satu proses atau area saja yang tidak memiliki keuntungan nyata bagi konsumen, maupun perusahaan itu sendiri.

2.2.11. Kompetensi

2.2.11.1. Pengertian Kompetensi

Untuk menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, dibutuhkan suatu kompetensi. Jika karyawan tidak mempunyai kompetensi akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan. Pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan sesuai standar dan justru rentan menimbulkan kecelakaan (Qodar, 2016). Sehingga menurut pendapat Qodar (2016) kecelakaan kerja disebabkan karena kurangnya pengalaman, yang berarti bahwa kompetensi yang dimiliki pekerja masih rendah.

Kompetensi sangat diperlukan dan seharusnya perusahaan memilih karyawannya dengan kompetensi yang sesuai dengan standart perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik seseorang dalam berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Wibowo, 2010).

Terdapat lima karakteristik kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, *motives, traits, self-concept, knowledge, dan skills* (Palan, 2015). Hal tersebut juga diungkapkan pada penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto, (2011) dengan judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan”. Faktor-Faktor tersebut antara lain, komitmen individu terhadap pencapaian tujuan hidupnya (motif), kedisiplinan, konsep diri, peran sosial, mutu mentor, keharmonisan hubungan keluarga. Dari semua pembentuk kompetensi, komitmen dalam menggapai tujuan hidup seseorang (motif) adalah yang paling kuat menentukan tingkat penguasaan kompetensi seseorang yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerjanya. Maka dari itu kompetensi karyawan dapat digunakan untuk memprediksi siapa karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan kurang baik atas dasar standar yang digunakan.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2014). Secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja (Wibowo, 2014).

Kompetensi inti merupakan pemahaman terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Suatu kompetensi yang dihubungkan dengan strategi organisasi yang dapat diterapkan pada semua karyawan sebagai suatu keahlian unggulan suatu organisasi. Sementara itu, kompetensi manajerial menunjukkan kemampuan dalam menjalankan manajemen dan kompetensi fungsional merupakan kemampuan berdasar profesi di bidang teknis tertentu. Sumber daya manusia dapat bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan. Dalam rangka operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia menggali potensi sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki perusahaan mampu mengefektifkan dan mengefisiensikan proses produksi didalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesemuanya ini pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan daya saing.

Menurut Sukmalana (2010) kompetensi professional seorang pendidik adalah seperangkat kemampuan yang harus dimiliki agar ia dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil. Dosen adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan. Kompetensi dosen professional menuntut dirinya sebagai guru agar mampu menganalisis, mendiagnosis dan memprognosis situasi pendidikan. Dosen yang memiliki kompetensi professional perlu menguasai antara lain: a) Disiplin ilmu pengetahuan sebagai sumber bahan pelajaran, b) Bahan ajar yang diajarkan, c) Pengetahuan tentang karakteristik siswa, d)

Pengetahuan tentang filsafat dan tujuan pendidikan, e) Pengetahuan serta penguasaan tentang metode dan model mengajar, f) Penguasaan terhadap prinsip-prinsip teknologi pembelajaran, dan g) Pengetahuan tentang penilaian dan mampu merencanakan, memimpin guna kelancaran proses pembelajaran.

2.2.11.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi antara lain:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
- 2) Keterampilan. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
- 3) Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
- 4) Karakteristik kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
- 5) Motivasi. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
- 6) Isu emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.
- 7) Kemampuan intelektual. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
- 8) Budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosof

organisasi-misi, visi dan nilai-nilai, kebiasaan dan prosedur, komitmen pada pelatihan dan pengembangan pada pekerja, dan proses organisasional.

2.2.12. Pelatihan

2.2.12.1. Pengertian Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu hal yang tidak bisa dipisahkan dalam dunia ketenagakerjaan. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan memberikan bantuan kepada karyawan agar dapat meningkatkan kemampuan kerja dan menumbuhkan pengertian tentang status dirinya dan tujuan perusahaan (Suwatno, 2012). Dengan kata lain setiap kegiatan dibidang pendidikan dan pelatihan pada dasarnya adalah usaha-usaha untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan agar menghasilkan kinerja yang berhasilguna dan berdayaguna.

Menurut Daryanto (2014) kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) dilaksanakan sebagai upaya yang disebabkan karena kekurangmampuan manusiawi (*humanistic skill*), kurangnya kemampuan teknis (*technical skill*), atau kurangnya kemampuan manajerial (*manajerial skill*). Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang berlangsung seumur hidup, sepanjang kegiatan manusia, yang dilakukan secara sadar.

Menurut Suwanto (2012) pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang, membantu memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi kompetitif. Pada umumnya kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh suatu lembaga atau institansi

bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan skill seseorang yang mengikuti pelatihan tersebut (pegawai).

Pelatihan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dalam dirinya. Pendidikan meliputi pengajaran keahlian khusus, dan juga sesuatu yang tidak dapat dilihat tetapi lebih mendalam yaitu pemberian pengetahuan, pertimbangan dan kebijaksanaan. Salah satu dasar utama pendidikan adalah untuk mengajar kebudayaan melewati generasi. Sedangkan Pelatihan merupakan usaha terencana oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran pegawai atas kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. (Kaswan, 2012). Menurut Yusuf (2015) pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu relative singkat.

2.2.12.2. Komponen-komponen Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Daryanto (2014) dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan ada beberapa komponen yang berperan didalamnya yaitu:

- 1) Standar Kompetensi. Standar kompetensi merupakan suatu kemampuan baku (patokan kemampuan) yang dilandasi oleh pengetahuan keterampilan dan didukung sikap kerja yang diperlukan dalam melaksanakan suatu tugas pekerjaan di tempat kerja. Standar kompetensi pada hakekatnya mengacu pada unjuk kerja yang diformulasikan atau dipersyaratkan.
- 2) Tujuan. Tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai dalam suatu kegiatan, organisasi, lembaga/instansi. Tujuan dirumuskan dalam rangka membantu perencanaan suatu kegiatan lembaga/instansi. Penentuan tujuan diharapkan dapat mendukung suatu kegiatan yang dilaksanakan menjadi lebih terarah dan sistematis. Program pendidikan

dan pelatihan juga tidak terlepas dari perumusan suatu tujuan. Berdasarkan uraian sebelumnya bahwa kegiatan diklat memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, skill seseorang dalam menunjang pekerjaannya.

- 3) Materi /Bahan Ajar. Materi atau bahan ajar pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu komponen penting. Materi diklat diberikan kepada peserta yang merupakan keseluruhan topik dari program diklat. Dalam merumuskan materi pelatihan harus benar-benar memperhatikan komponen-komponen pelatihan lainnya terutama tujuan dari pelatihan yang akan dilaksanakan. Materi atau bahan ajar dapat didefinisikan sebagai segala bentuk bahan yang digunakan untuk membantu instruktur dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Bahan yang dimaksud dapat berupa bahan tertulis maupun bahan tidak tertulis.
- 4) Metode. Metode dalam dunia pendidikan dan pelatihan sangat bervariasi, metode-metode yang ada tidak dapat ditetapkan mana yang paling baik dan kurang baik, karena pada dasarnya penerapan metode dalam suatu pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dalam pendidikan dan pelatihan itu sendiri. Adapun metode yang dipilih dalam suatu pendidikan dan pelatihan bergantung pada beberapa faktor, seperti jenis pelatihan yang diberikan, sasaran pelatihan/latar belakang peserta maupun latar belakang instruktur pelatihan yang terlibat. Penerapan metode pelatihan yang tepat dan kemampuan seorang instruktur yang baik dalam menyampaikan materi latihan akan menghasilkan pelatihan yang memuaskan.
- 5) Media pembelajaran. Media pembelajaran merupakan alat pendukung dan alat bantu yang digunakan oleh instruktur atau pengajar dalam menyampaikan materi kepada peserta pelatihan. Media tersebut dapat membantu mempermudah peserta dalam memahami materi yang diberikan selama pelatihan. Pemilihan media yang variatif dan disesuaikan dengan kebutuhan dalam pelatihan akan menunjang pada terlaksananya suatu program pendidikan dan pelatihan yang berkualitas.

- 6) Instruktur/Widyaiswara. Seorang instruktur atau widyaiswara harus kompeten dalam bidangnya. Seorang trainer atau pengajar dalam pelatihan juga dituntut untuk kreatif, agar tercipta suasana belajar yang nyaman, menyenangkan, dan efektif.
- 7) Peserta Pelatihan. Peserta pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting, karena jika tidak ada peserta pelatihan maka program pendidikan dan pelatihan tidak dapat dilaksanakan dengan seharusnya.
- 8) Evaluasi Pelatihan. Kegiatan evaluasi dalam suatu pelatihan sangatlah penting. Evaluasi dapat memberikan informasi mengenai keberhasilan atau keefektifan suatu program yang dilaksanakan yang selanjutnya menjadi bahan pertimbangan bagi kelompokkelompok terkait dalam melakukan pelatihan selanjutnya. Kemudian menurut Daryanto (2014) berdasarkan tahapannya organisasi dapat mengukur perubahan yang terjadi, evaluasi pelatihan dibagi menjadi tiga tahap yaitu:
 - a. Tahap Pra Pelatihan. Pada tahap pra pelatihan ini penilaian dilakukan terhadap persiapan atau perencanaan pelatihan, saat ini lebih dikenal sebagai akreditasi pelatihan yang meliputi empat komponen yaitu peserta, kurikulum, widyaiswara, dan institusi penyelenggara. Dalam tahapan ini sasaran yang dituju dan yang harus dipersiapkan adalah akomodasi diklat, perlengkapan dan perabot yang dibutuhkan saat diklat, tenaga kerja (karyawan yang melayani pada saat diklat berlangsung), biaya operasional apakah sudah sesuai dengan tujuan pelatihan, jadwal pelatihan, dan waktu pelatihan yang telah direncanakan. Tahap persiapan atau perencanaan ini harus memperhatikan apa saja yang harus disiapkan secara matang karena nantinya akan terlihat apakah sudah sesuai dengan tujuan pelatihan, jadwal pelatihan, dan waktu pelatihan yang telah direncanakan.
 - b. Tahap Pelaksanaan Pelatihan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap input, proses, dan output selama proses pelatihan sampai akhir diklat. Dalam tahap ini sasaran yang dituju yaitu akomodasi diklat, perlengkapan yang dibutuhkan saat diklat, penyelenggara

- diklat, biaya operasional apakah telah mendukung proses belajar mengajar sehingga mencapai tujuan pelatihan yang telah dijabarkan dalam silabus serta menjamin kelancaran proses belajar mengajar.
- c. Tahap Pasca Pelatihan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap hasil dan dampak pelatihan. Dalam tahap pasca pelatihan ini dapat menilai seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap pekerjaan atau penerapan di tempat kerja. Pada tahap ini dapat menilai hasil dari pengaruh penerapan pelatihan di tempat kerja peserta diklat terhadap efektifitas organisasi. Oleh karena itu, dari penjelasan beberapa tahapan evaluasi diatas perlu adanya evaluasi diklat yang dimulai dari sejak awal perencanaan program diklat, pada saat pelaksanaan diklat berlangsung, sampai pada selesainya keseluruhan program diklat. Proses evaluasi diklat akan berhasil jika proses diklat secara keseluruhan berjalan dengan baik, mulai dari tahap awal sampai dengan berakhirnya proses kegiatan belajar mengajar.
 - d. Tahap Pelaksanaan Pelatihan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap input, proses, dan output selama proses pelatihan sampai akhir diklat. Dalam tahap ini sasaran yang dituju yaitu akomodasi diklat, perlengkapan yang dibutuhkan saat diklat, penyelenggara diklat, biaya operasional apakah telah mendukung proses belajar mengajar sehingga mencapai tujuan pelatihan yang telah dijabarkan dalam silabus serta menjamin kelancaran proses belajar mengajar.
 - e. Tahap Pasca Pelatihan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap hasil dan dampak pelatihan. Dalam tahap pasca pelatihan ini dapat menilai seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap pekerjaan atau penerapan di tempat kerja. Pada tahap ini dapat menilai hasil dari pengaruh penerapan pelatihan di tempat kerja peserta diklat terhadap efektifitas organisasi. Oleh karena itu, dari penjelasan beberapa tahapan evaluasi diatas perlu adanya evaluasi diklat yang dimulai dari sejak awal perencanaan program diklat, pada saat pelaksanaan diklat berlangsung, sampai pada selesainya keseluruhan program diklat. Proses evaluasi diklat akan berhasil jika proses diklat secara

keseluruhan berjalan dengan baik, mulai dari tahap awal sampai dengan berakhirnya proses kegiatan belajar mengajar.

2.2.13. Pengendalian Internal

2.2.13.1. Pengertian Pengendalian Internal

Menurut Hery (2016) pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum/Undang-Undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan. Pengendalian internal dilakukan untuk memantau apakah kegiatan operasional maupun financial perusahaan telah berjalan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Dengan adanya atau penerapan sistem pengendalian internal secara ketat maka diharapkan bahwa seluruh kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik menuju tercapainya maksimalisasi profit.

Pada dasarnya, faktor efisiensi dan efektivitas unit/perusahaan merupakan dua hal yang juga merupakan sasaran dari diterapkannya pengendalian internal, karena jika pengendalian internal tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan, maka kemungkinan besar (hampir dapat dipastikan) akan timbul yang namanya inefisiensi (pemborosan sumber daya), yang pada akhirnya tentu saja hal ini hanya akan membebani tingkat profitabilitas (keuntungan) perusahaan menurut Hery (2016).

Menurut IAPI (2011) dalam Thorman Lumbanraja, Pengendalian Intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan berikut ini: (a) keandalan pelaporan keuangan, (b)

efektivitas dan efisiensi operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut Mulyadi (2013), Idawati dan Elenora (2019) sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Definisi sistem pengendalian intern tersebut menekankan tujuan yang hendak dicapai dan bukan pada unsur-unsur yang membentuk sistem tersebut. Dengan demikian, pengertian pengendalian intern tersebut di atas berlaku baik dalam perusahaan yang mengolah informasinya secara manual, dengan mesin pembukuan, maupun dengan komputer.

2.2.13.2. Komponen Pengendalian Internal

Menurut *The Committee of Sponsoring Organization (COSO)* (2013), Pengendalian internal terdiri dari lima komponen yaitu:

a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian adalah seperangkat standar, proses dan struktur yang memberikan dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi. Dalam *Committee of Sponsoring Organization (COSO)*, terdapat lima prinsip yang berkaitan dengan lingkungan pengendalian antara lain:

- 1) Komitmen terhadap integritas dan nilai etika
Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika.
- 2) Melaksanakan tanggung jawab pengawasan
Dewan komisaris independen terhadap manajemen dan melaksanakan pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja pengendalian internal.
- 3) Menetapkan struktur, wewenang dan tanggungjawab

Manajemen menetapkan, dengan pengawasan dewan komisaris, struktur, jalur pelaporan, kewenangan, dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan.

4) Komitmen terhadap kompetensi

Organisasi menunjukkan komitmen untuk mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

5) Mendorong akuntabilitas atas sistem pengendalian internal

Organisasi mendorong individu mengemban akuntabilitas atas tanggung jawabnya terhadap pengendalian internal.

b. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Setiap entitas menghadapi berbagai risiko dari sumber eksternal maupun internal risiko didefinisikan sebagai kemungkinan suatu peristiwa yang akan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan. Penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko terhadap pencapaian tujuan dianggap relatif atau tergantung pada toleransi risiko yang ditetapkan entitas. Dengan demikian, penilaian risiko membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko akan dikelola.

Dalam *Committee of Sponsoring Organization* (2013), terdapat empat prinsip yang berkaitan dengan penilaian risiko antara lain:

- 1) Menentukan tujuan. Organisasi menetapkan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko.
- 2) Mengidentifikasi dan menganalisis risiko. Organisasi mengidentifikasi risiko terkait dengan pencapaian tujuan di seluruh entitas dan menganalisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
- 3) Menilai risiko *fraud*. Organisasi mempertimbangkan potensi terjadinya *fraud* dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan.

- 4) Mengidentifikasi dan menganalisis perubahan signifikan. Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal secara signifikan.

c. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan arahan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan. Aktivitas pengendalian dilakukan disemua tingkat entitas, pada berbagai tahap dalam proses bisnis, dan pada lingkungan teknologi. Aktivitas pengendalian bersifat preventif atau detektif dan dapat mencakup berbagai kegiatan manual maupun otomatis, seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi, dan ulasan kinerja bisnis. Dalam *Committee of Sponsoring Organization (COSO)* (2013), terdapat tiga prinsip yang berkaitan dengan aktivitas pengendalian antara lain:

- 1) Mengembangkan aktivitas pengendalian. Organisasi menyeleksi dan membangun aktivitas pengendalian yang mendukung upaya mitigasi risiko sehingga risiko berada pada level yang dapat diterima.
- 2) Mengembangkan kontrol umum atas teknologi. Organisasi telah menyeleksi dan membangun aktivitas pengendalian umum dengan menggunakan teknologi untuk mendukung tercapainya tujuan.
- 3) Merinci ke dalam kebijakan dan prosedur. Organisasi menerapkan aktivitas pengendalian sebagaimana tercerminnya pada kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan dan dalam prosedur yang relevan untuk melaksanakan kebijakan

d. Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi diperlukan entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal untuk mendukung pencapaian tujuan manajemen menggunakan informasi yang relevan untuk mendukung berfungsinya komponen lain dari pengendalian internal. Komunikasi bersifat terus menerus yang menyediakan berbagai dan memperoleh informasi yang diperlukan.

Komunikasi internal adalah sarana untuk menyebarkan informasi ke seluruh organisasi.

Hal tersebut memungkinkan personil atau karyawan menerima pesanyang jelas dari manajer senior yang mengontrol tanggung jawab. Komunikasi eksternal adalah dua kali lipat dari komunikasi internal yang menyediakan informasi kepada pihak eksternal dalam menanggapi kebutuhan dan harapan pihak eksternal. Dalam *Committee of Sponsoring Organization (COSO)* (2013), terdapat tiga prinsip yang berkaitan dengan informasi dan komunikasi antara lain:

- 1) Menggunakan informasi yang relevan.Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan, informasi yang berkualitas dan relevan untuk mendukung berfungsinya seluruh komponen pengendalian internal.
- 2) Komunikasi internal yang efektif.Organisasi mengkomunikasikan informasi secara internal, termasuk tujuan dan tanggung jawab pengendalian internal yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.
- 3) Komunikasi eksternal yang efektif.Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar mengenai hal terkait dengan berbagai hal yang dapat mempengaruhi berfungsinya seluruh komponen pengendalianinternal.

e. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan adalah evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisahataubeberapa kombinasi dari keduanya yang digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal ada dan berfungsi. Evaluasi berkelanjutan dibangun dalam proses bisnis pada tingkat yang berbeda dari entitas, memberikan informasi yang tepat waktu, sedangkan evaluasi terpisah dilakukan secara periodik, akan bervariasi dalam lingkup dan frekuensi tergantung pada penilaian risiko, efektivitas evaluasi yang berkelanjutan dan pertimbangan manajemen lainnya, temuan akan dievaluasi terhadap kriteria yangditetapkan oleh regulator. Kriteria yang diakui badan

penetapan standar atau manajemen dan dewan direksi dan kekurangan dikomunikasikan kepada manajemen dan dewan direksi yang sesuai. Dalam *Committee of Sponsoring Organization (COSO)* (2013), terdapat dua prinsip yang berkaitan dengan pengawasan antara lain:

- 1) Evaluasi berkelanjutan dan/atau terpisah. Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan evaluasi berkelanjutan dan/atau terpisah untuk memastikan apakah komponen pengendalian internal eksis dan berfungsi baik.
- 2) Mengevaluasi dan melaporkan setiap kekurangan. Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan kekurangan pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk manajemen senior dan dewan direksi.

2.2.13.3. Tujuan Pengendalian Internal

Mulyadi (2010) tujuan pengendalian internal adalah sebagai berikut:

- 1) Menjaga kekayaan organisasi
Kekayaan fisik suatu perusahaan dapat dicuri, disalahgunakan atau dihancurkan karena kecelakaan kecuali jika kekayaan tersebut dilindungi dengan pengendalian yang memadai. Begitu juga dengan kekayaan perusahaan yang tidak memiliki wujud fisik seperti piutang dagang akan rawan oleh kekurangan jika dokumen penting dan catatan tidak dijaga.
- 2) Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
Manajemen memerlukan informasi keuangan yang diteliti dan andal untuk menjalankan kegiatan usahanya. Banyak informasi akuntansi yang digunakan oleh manajemen untuk dasar pengambilan keputusan penting. Pengendalian internal dirancang untuk memberikan jaminan proses pengolahan data akuntansi mencerminkan perubahan kekayaan perusahaan.
- 3) Mendorong efisiensi

Pengendalian internal ditujukan untuk mencegah dipublikasi usaha yang tidak perlu atau pemborosan dalam segala kegiatan bisnis perusahaan dan untuk mencegah penggunaan sumber daya perusahaan yang tidak efisien.

Sedangkan menurut Hery (2016) tujuan dari pengendalian internal tidak lain adalah untuk memberikan jaminan yang memadai antara lain:

- 1) Aset yang dimiliki oleh perusahaan telah diamankan sebagaimana mestinya dan hanya digunakan untuk kepentingan perusahaan semata, bukan untuk kepentingan individu (perorangan) oknum karyawan tertentu. Dengan demikian, pengendalian internal diterapkan agar seluruh aset perusahaan dapat terlindungi dengan baik dari tindakan penyelewengan, pencurian dan penyalahgunaan yang tidak sesuai dengan wewenangnya dan kepentingan perusahaan.
- 2) Informasi akuntansi perusahaan tersedia secara akurat dan dapat diandalkan. Ini dilakukan dengan cara memperkecil resiko baik atas salah saji laporan keuangan yang disengaja (kecurangan) maupun yang tidak disengaja (kelalaian).
- 3) Karyawan telah mentaati hukum dan peraturan.

2.2.13.4. Prinsip Pengendalian Internal

Prinsip pengendalian internal menurut Hery (2016) dijelaskan sebagai berikut:

a. Penetapan tanggung jawab

Karakteristik yang paling utama (paling penting) dari pengendalian internal adalah penetapan tanggung jawab ke masing-masing karyawan secara spesifik. Penetapan tanggung jawab di sini agar supaya masing-masing karyawan dapat bekerja sesuai dengan tugas-tugas tertentu (secara spesifik) yang telah dipercayakan kepadanya. Pengendalian atas pekerjaan tertentu akan menjadi lebih efektif jika hanya ada satu orang saja yang bertanggung jawab atas sebuah tugas/pekerjaan tertentu tersebut.

b. Pemisahan tugas

Pemisahan tugas di sini maksudnya adalah pemisahan fungsi atau pembagian kerja. Ada 2 (dua) bentuk yang paling umum dari penerapan prinsip pemisahan tugas ini, yaitu:

- 1) Pekerjaan yang berbeda seharusnya dikerjakan oleh karyawan yang berbeda pula.
- 2) Harus adanya pemisahan tugas antara karyawan yang menangani pekerjaan pencatatan aset dengan karyawan yang menangani aset secara fisik (operasional). Racionalisasi dari pemisahan tugas adalah bahwa tugas/pekerjaan dari seorang karyawan seharusnya dapat memberikan dasar yang memadai untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan lainnya.

c. Dokumentasi

Dokumen memberikan bukti bahwa transaksi bisnis atau peristiwa ekonomi telah terjadi. Dengan membubuhkan atau memberikan tanda tangan (atau inisial) ke dalam dokumen, orang yang bertanggung jawab atas terjadinya sebuah transaksi atau peristiwa dapat diidentifikasi dengan mudah.

d. Pengendalian fisik, mekanik, dan elektronik

Penggunaan pengendalian fisik, mekanik, dan elektronik sangatlah penting. Pengendalian fisik terutama terkait dengan pengamanan aset. Pengendalian mekanik dan elektronik juga mengamankan aset. Penggunaan pengendalian fisik, mekanik, dan elektronik yaitu sebagai berikut:

- 1) Uang kas dan surat-surat berharga sebaiknya disimpan dalam *safe deposits box*;
- 2) Catatan-catatan akuntansi yang penting juga harus disimpan dalam *filling cabinet* yang terkunci;

- 3) Tidak semua atau sembarangan karyawan dapat keluar masuk gudang tempat penyimpanan persediaan barang dagangan;
- 4) Penggunaan kamera dan televisi monitor;
- 5) Adanya sistem pemadam kebakaran atau alarm yang memadai;
- 6) Penggunaan password system dan lain-lain.

e. Pengecekan independen atau verifikasi internal

Kebanyakan sistem pengendalian internal memberikan pengecekan independen atau verifikasi internal. Prinsip ini meliputi peninjauan ulang, perbandingan, dan pencocokan data yang telah disiapkan oleh karyawan lainnya yang berbeda. Kebutuhan akan pengecekan independen meningkat karena struktur pengendalian internal cenderung berubah setiap saat kalau tidak terdapat mekanisme penelaahan yang sering. Pegawai mungkin akan menjadi lupa atau dengan sengaja tidak mengikuti prosedur, atau menjadi ceroboh jika tidak ada orang yang meninjau ulang dan mengevaluasi hasil pekerjaannya. Salah pelayanan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja mungkin dapat saja terjadi tanpa melihat kualitas dari sistem pengendalian yang selama ini telah dijalankan. Cara yang paling murah untuk melakukan verifikasi internal adalah dengan menerapkan pemisahan tugas. Dalam perusahaan besar, pengecekan independen sering dilakukan oleh auditor internal. Auditor internal di sini adalah karyawan perusahaan yang bertugas secara terus menerus untuk melakukan evaluasi mengenai keefisienan dan keefektifan sistem pengendalian internal perusahaan.

Selain mempunyai persamaan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat beberapa ahli, antara lain oleh: Daryanto (2014) dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa komponen yang berperan didalamnya mencakup indikator-indikator tentang pengendalian internal suatu organisasi yaitu:

- a. Standar kompetensi adalah kemampuan baku yang dilandasi pengetahuan keterampilan dan didukung sikap kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

- b. Tujuan yang merupakan sesuatu yang ingin dicapai. Tujuan dirumuskan dalam rangka membantu perencanaan suatu kegiatan lembaga/instansi. Penentuan tujuan diharapkan dapat mendukung suatu kegiatan yang dilaksanakan menjadi lebih terarah dan sistematis.
- c. Materi atau bahan ajar pendidikan dan pelatihan yang merupakan salah satu komponen penting. Materi diklat diberikan kepada peserta yang merupakan keseluruhan topik dari program diklat. Dalam merumuskan materi pelatihan harus benar-benar memperhatikan komponen-komponen pelatihan lainnya terutama tujuan dari pelatihan yang akan dilaksanakan.
- d. Metode dalam dunia pendidikan dan pelatihan sangat bervariasi. Penerapan metode dalam suatu pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dalam pendidikan dan pelatihan itu sendiri. Adapun metode yang dipilih dalam suatu pendidikan dan pelatihan bergantung pada beberapa faktor, seperti jenis pelatihan yang diberikan, sasaran pelatihan/latar belakang peserta maupun latar belakang instruktur pelatihan yang terlibat.
- e. Media pembelajaran yang merupakan alat pendukung dan alat bantu yang digunakan oleh instruktur atau pengajar dalam menyampaikan materi kepada peserta pelatihan. Media tersebut dapat membantu mempermudah peserta dalam memahami materi yang diberikan selama pelatihan.
- f. Seorang instruktur harus kompeten dalam bidangnya. Seorang instruktur dituntut untuk kreatif, agar tercipta suasana belajar yang nyaman, menyenangkan, dan efektif.
- g. Peserta pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting, karena jika tidak ada peserta pelatihan maka program pendidikan dan pelatihan tidak dapat dilaksanakan dengan seharusnya.
- h. Kegiatan evaluasi dalam suatu pelatihan sangatlah penting. Evaluasi dapat memberikan informasi mengenai keberhasilan atau keefektifan suatu program yang dilaksanakan yang selanjutnya menjadi bahan

pertimbangan bagi kelompokkelompok terkait dalam melakukan pelatihan selanjutnya.

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Kompetensi Berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

Kompetensi diperlukan perusahaan dalam memilih karyawan,tentunya dengan kompetensi yang sesuai standart perusahaan. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik seseorang dalam berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Spencer and Spencer dalam Wibowo, 2010). terdapat lima karakteristik kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, *motives, traits, self-concept, knowledge*, dan *skills* (Palan, 2015).

Terdapat beberapa penelitian tentang kompetensi, salah satunya yang dilakukan oleh Wijayanto, dkk (2011) dengan judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan”. Faktor-Faktor tersebut antara lain, komitmen individu terhadap pencapaian tujuan hidupnya (motif), kedisiplinan, konsep diri, peran sosial, mutu mentor, keharmonisan hubungan keluarga. Dari semua pembentuk kompetensi, komitmen dalam menggapai tujuan hidup seseorang (motif) adalah yang paling kuat menentukan tingkat penguasaan kompetensi seseorang yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerjanya. Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan kurang baik atas dasar standar yang digunakan.Kompetensi karyawan sangat diperlukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi,berikut ini adalah beberapa penelitian yang meneliti peran kompetensi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

Penelitian oleh Callista (2016) dengan hasil penelitiannya mengatakan bahwa Kompetensi SDM mempunyai pengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.Berikutnya, Asmad dkk (2019) dengan judul Pengaruh ISO 9001:2015, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan Universitas Hasanuddin, dengan hasil penelitiannya motivasi dan

kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pustakawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat beberapa ahli dan kajian penelitian yang relevan. Selanjutnya, ISO 9001:2015 tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Gunawan, (2017) dengan judul Pengaruh Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasi IX Unit Kerja Jember, dengan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara manajemen mutu 9001:2015 (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai pada kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Unit Kerja Jember. Irawati (2013) dengan judul Analisis Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya *Patient Safety* di RSUD Haji Provinsi Sulsel tahun 2012, dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu di atas pada umumnya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dengan demikian diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen dan karyawan STIE YPN Karawang.

2.3.2. Pelatihan Berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

Pelatihan merupakan suatu hal yang dibutuhkan dalam dunia ketenagakerjaan. Pelatihan memberikan bantuan kepada karyawan agar dapat meningkatkan kemampuan kerja dan menumbuhkan pengertian tentang status dirinya dan tujuan perusahaan (Suwatno, 2012). Pelatihan pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan agar menghasilkan kinerja yang berhasil guna dan berdayaguna.

Menurut Daryanto (2014) kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) dilaksanakan sebagai upaya yang disebabkan karena kekurangmampuan manusiawi (*humanistic skill*), kurangnya kemampuan teknis (*technical skill*), atau kurangnya kemampuan manajerial. Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang berlangsung seumur hidup, sepanjang kegiatan manusia, yang dilakukan secara sadar.

Menurut Suwanto dan Priansa (2012) pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang, membantu memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi kompetitif. Pada umumnya kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh suatu lembaga atau institansi bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan *skill*.

Rahmawaty (2014) melakukan penelitian tentang dampak penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 terhadap kinerja organisasi (Studi Kasus Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta), dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif signifikan penerapan SMM ISO 9001:2015 terhadap kinerja organisasi.

Garaika, (2020), dengan judul *Impact of Training and Competence on Performance Moderated by The Lecturer Career Development Program in Palembang, Indonesia (International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR))*, dimana hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh positif yang signifikan pelatihan terhadap kinerja. Penelitian ini memberikan saran bahwa institusi pendidikan diharapkan dapat memberikan pelatihan melalui (seminar) dengan mendatangkan instruktur yang berpengalaman, memberikan materi dan metode yang berkualitas, serta meningkatkan kompetensi dosen agar dapat meningkatkan pengetahuan, pemahaman, kemampuan, keterampilan, sikap dan minat sesuai dengan bidang ilmunya.

Berdasarkan uraian teori-teori dan penelitian terdahulu tentang pelatihan terhadap kinerja di atas menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dengan demikian diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen dan karyawan STIE YPN Karawang.

2.3.3. Kompetensi Berpengaruh terhadap Pengendalian Internal dosen dan karyawan.

Menurut Sukmalana (2010) kompetensi professional adalah seperangkat kemampuan yang harus dimiliki agar ia dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil. Dosen adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggungjawab dalam mendidik, mengajar dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan. Kompetensi dosen professional menuntut dirinya sebagai guru agar mampu menganalisis, mendiagnosis dan memprognosis situasi pendidikan. Dosen yang memiliki kompetensi professional perlu menguasai antara lain: a) Disiplin ilmu pengetahuan sebagai sumber bahan pelajaran, b) Bahan ajar yang diajarkan, c) Pengetahuan tentang karakteristik siswa, d) Pengetahuan tentang filsafat dan tujuan pendidikan, e) Pengetahuan serta penguasaan tentang metode dan model mengajar, f) Penguasaan terhadap prinsip-prinsip teknologi pembelajaran, dan g) Pengetahuan tentang penilaian dan mampu merencanakan, memimpin guna kelancaran proses pembelajaran.

Menurut Hery (2016) pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum/Undang-Undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan. Pengendalian internal dilakukan untuk memantau apakah kegiatan operasional maupun financial perusahaan telah berjalan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Dengan adanya atau penerapan sistem pengendalian internal secara ketat maka diharapkan bahwa seluruh kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik menuju tercapainya maksimalisasi profit.

Menurut Daryanto (2014) dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa komponen yang berperan didalamnya yaitu standar kompetensi. Standar kompetensi merupakan suatu kemampuan baku (patokan kemampuan).

Keterampilan dan didukung sikap kerja yang diperlukan dalam melaksanakan suatu tugas pekerjaan di tempat kerja. Standar kompetensi pada hakekatnya mengacu pada unjuk kerja yang diformulasikan atau dipersyaratkan.

Uraian di atas menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap pengendalian internal, dengan demikian diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap pengendalian internal dosen dan karyawan STIE YPN Karawang.

2.3.4. Pelatihan Berpengaruh terhadap Pengendalian Internal dosen dan karyawan.

Menurut Daryanto (2014) dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa komponen yang berperan didalamnya mencakup indikator-indikator tentang pengendalian internal suatu organisasi yaitu: (1) Standar Kompetensi yang merupakan suatu kemampuan baku yang dilandasi oleh keterampilan dan didukung sikap kerja yang diperlukan dalam melaksanakan suatu tugas pekerjaan di tempat kerja. (2) Tujuan yang merupakan sesuatu yang ingin dicapai dalam suatu kegiatan, organisasi, lembaga/instansi. Tujuan dirumuskan dalam rangka membantu perencanaan suatu kegiatan lembaga/instansi. Penentuan tujuan diharapkan dapat mendukung suatu kegiatan yang dilaksanakan menjadi lebih terarah dan sistematis. Program pendidikan dan pelatihan juga tidak terlepas dari perumusan suatu tujuan. Berdasarkan uraian sebelumnya bahwa kegiatan diklat memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, skill seseorang dalam menunjang pekerjaannya. (3) Materi atau bahan ajar pendidikan dan pelatihan yang merupakan salah satu komponen penting. Materi diklat diberikan kepada peserta yang merupakan keseluruhan topik dari program diklat. Dalam merumuskan materi pelatihan harus benar-benar memperhatikan komponen-komponen pelatihan lainnya terutama tujuan dari pelatihan yang akan dilaksanakan. Materi atau bahan ajar dapat didefinisikan sebagai segala bentuk bahan yang digunakan untuk membantu instruktur dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Bahan yang dimaksud dapat berupa bahan tertulis maupun bahan tidak tertulis. (4) Metode dalam dunia pendidikan dan pelatihan sangat bervariasi, metode-metode yang ada tidak dapat ditetapkan mana yang paling baik

dan kurang baik, karena pada dasarnya penerapan metode dalam suatu pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dalam pendidikan dan pelatihan itu sendiri. Adapun metode yang dipilih dalam suatu pendidikan dan pelatihan bergantung pada beberapa faktor, seperti jenis pelatihan yang diberikan, sasaran pelatihan/latar belakang peserta maupun latar belakang instruktur pelatihan yang terlibat. Penerapan metode pelatihan yang tepat dan kemampuan seorang instruktur yang baik dalam menyampaikan materi latih akan menghasilkan pelatihan yang memuaskan. (5) Media pembelajaran yang merupakan alat pendukung dan alat bantu yang digunakan oleh instruktur atau pengajar dalam menyampaikan materi kepada peserta pelatihan. Media tersebut dapat membantu mempermudah peserta dalam memahami materi yang diberikan selama pelatihan. Pemilihan media yang variatif dan disesuaikan dengan kebutuhan dalam pelatihan akan menunjang pada terlaksananya suatu program pendidikan dan pelatihan yang berkualitas. (6) Instruktur/Widyaiswara. Seorang instruktur atau widyaiswara harus kompeten dalam bidangnya. Seorang trainer atau pengajar dalam pelatihan juga dituntut untuk kreatif, agar tercipta suasana belajar yang nyaman, menyenangkan, dan efektif. (7) Peserta pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting, karena jika tidak ada peserta pelatihan maka program pendidikan dan pelatihan tidak dapat dilaksanakan dengan seharusnya. (8) Kegiatan evaluasi dalam suatu pelatihan sangatlah penting. Evaluasi dapat memberikan informasi mengenai keberhasilan atau keefektifan suatu program yang dilaksanakan yang selanjutnya menjadi bahan pertimbangan bagi kelompokkelompok terkait dalam melakukan pelatihan selanjutnya.

Berdasarkan uraian teori-teori maupun penelitian terdahulu di atas menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap pengendalian internal, dengan demikian diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap pengendalian internal dosen dan karyawan STIE YPN Karawang.

2.3.5. Pengendalian Internal Berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

Prinsip pengendalian internal menurut Hery (2016) antara lain: (a) Penetapan tanggung jawab. Karakteristik yang paling utama dari pengendalian

internal adalah penetapan tanggung jawab ke masing-masing karyawan secara spesifik. Penetapan tanggung jawab di sini agar supaya masing-masing karyawan dapat bekerja sesuai dengan tugas-tugas tertentu yang telah dipercayakan kepadanya. Pengendalian atas pekerjaan tertentu akan menjadi lebih efektif jika hanya ada satu orang saja yang bertanggung jawab atas sebuah tugas/pekerjaan tertentu tersebut. (b) Pemisahan tugas. Pemisahan tugas di sini maksudnya adalah pemisahan fungsi atau pembagian kerja. Bentuk yang paling umum dari penerapan prinsip pemisahan tugas ini, yaitu: pekerjaan yang berbeda seharusnya dikerjakan oleh karyawan yang berbeda pula, dan adanya pemisahan tugas antara karyawan yang menangani pekerjaan pencatatan aset dengan karyawan yang menangani langsung aset secara fisik (operasional). (c) Dokumentasi. Dokumen memberikan bukti bahwa transaksi bisnis atau peristiwa ekonomi telah terjadi. Dengan membubuhkan atau memberikan tanda tangan ke dalam dokumen, orang yang bertanggung jawab atas terjadinya sebuah transaksi atau peristiwa dapat diidentifikasi dengan mudah. (d) Pengendalian fisik, mekanik, dan elektronik. Penggunaan pengendalian fisik, mekanik, dan elektronik sangatlah penting. Pengendalian fisik terutama terkait dengan pengamanan aset. Pengendalian mekanik dan elektronik juga mengamankan aset. Penggunaan pengendalian fisik, mekanik, dan elektronik yaitu: Uang kas dan surat-surat berharga sebaiknya disimpan dalam *safe deposits box*; Catatan-catatan akuntansi yang penting juga harus disimpan dalam *filling cabinet* yang terkunci; Tidak semua atau sembarangan karyawan dapat keluar masuk gudang tempat penyimpanan persediaan barang dagangan; Penggunaan kamera dan televisi monitor; Adanya sistem pemadam kebakaran atau alarm yang memadai; Penggunaan *password system* dan lain-lain. (e) Pengecekan independen atau verifikasi internal. Kebanyakan sistem pengendalian internal memberikan pengecekan independen atau verifikasi internal. Prinsip ini meliputi peninjauan ulang, perbandingan, dan pencocokan data yang telah disiapkan oleh karyawan lainnya yang berbeda.

Kebutuhan akan pengecekan independen meningkat karena struktur pengendalian internal cenderung berubah setiap saat kalau tidak terdapat mekanisme penelaahan yang sering. Pegawai mungkin akan menjadi lupa atau dengan sengaja tidak mengikuti prosedur, atau menjadi ceroboh jika tidak ada

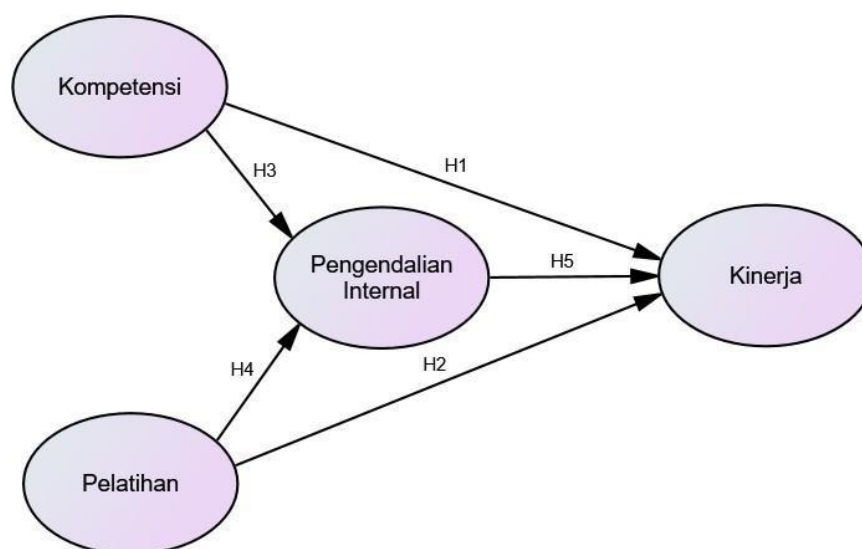
orang yang meninjau ulang dan mengevaluasi hasil pekerjaannya. Cara yang paling murah untuk melakukan verifikasi internal adalah dengan menerapkan pemisahan tugas. Dalam perusahaan besar, pengecekan independen sering dilakukan oleh auditor internal. Auditor internal di sini adalah karyawan perusahaan yang bertugas secara terus menerus untuk melakukan evaluasi mengenai keefisienan dan keefektifan sistem pengendalian internal perusahaan.

Robbin dan Judge (2017) mengatakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu $Performance = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali pegawai. Apabila kemampuan dan keahlian tidak ditingkatkan maka kinerjanya akan rendah.

Uraian di atas menyimpulkan bahwa pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dengan demikian diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5 : Pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja dosen dan karyawan STIE YPN Karawang.

2.4 Konsep Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Konsep Kerangka Pemikiran