

BAB II

LANDASAN TEORI

A. PENGAWASAN

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk ”menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan.¹ Seperti terlihat dalam kenyataan, langkah awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif.

Definisi pengawasan yang dikemukakan oleh Robert J. Mocklet yaitu

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

2. Tipe-Tipe Pengawasan

Ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu (1) pengawasan pendahuluan; (2) pengawasan “concurrent”; dan (3) pengawasan umpan balik.

¹T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, (Yogyakarta:BPFE, 1995) hal. 359-361

Pengawasan pendahuluan (*feedforwardcontrol*). Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering controls* •dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dan standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

Pengawasanyang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*).Pengawasan ini, sering disebut *pengaivasan "Ya—Tidak"*,*screening control*atau "*berhentiterus*", dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan "*double-check*" yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

Pengawasan umpan balik (feedback control). Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai *past action controls* •mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini

bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

3. Tahap-Tahap Dalam Proses Pengawasan

Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah). Tahap-tahapnya adalah:

- a) penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)
- b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
- d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan
- e) pengambilan tindakan koreksi bila perlu.

Tahap-tahap ini akan diperinci berikut:²

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. *Standar* mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai "patokan" untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar (market-share), margin keuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi. Tiga bentuk standar yang umum adalah :

- 1) *Standar-standar fisik*, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk.

²*ibid*, hal. 363

- 2) *Standar-standar moneter*, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
- 3) *Standar-standar waktu*, meliputi kecepatan produksi atau bataswaktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Tahap kedua, menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan yang penting berikut ini dapat digunakan: Berapa kali (*how often*) pelaksanaan seharusnya diukur setiap jam, harian, mingguan, bulanan. Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telephone. Siapa (*who*) yang akan terlibat manajer, staf departemen. Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterangkan kepada para karyawan.

Tahap ketiga, Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan. Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu 1) pengamatan (observasi), 2) laporan-laporan, baik lisan dan tertulis, 3) metoda-metoda otomatis dan 4) inspeksi, pengujian (test), atau dengan pengambilan sampel. Banyak perusahaan sekarang mempergunakan pemeriksa intern (internal auditor) sebagai pelaksana pengukuran.

Tahap keempat, Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan. Tahap kritis dari proses pengawasan adalah

pembandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi).

Tahap kelima, Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan. Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah :³

- a) *Perubahan lingkungan organisasi.*
- b) *Peningkatan kompleksitas*
- c) *Kesalahan-kesalahan.*
- d) *Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan.*

4. Karakteristik-Karakteristik Pengawasan yang Efektif

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya, (1)mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar, (2) tepat waktu; (3) dengan biaya yang efektif; (4) tepat-akurat, dan dapat diterima oleh yang bersangkutan. Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengwasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang

³*ibid*, hal.366

efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut :

a. Akurat.

Informasi tentang pelaksanaan keratan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

b. Tepat Waktu.

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila keratan perbaikan harus dilakukan segera.

c. Obyektif dan menyeluruh.

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.

d. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik.

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang di mana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

e. Realistik secara ekonomis. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut

f. Realistik secara organisasional Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.

Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena (1) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat

mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

h. Fleksibel.

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

i. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional.

Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

j. Diterima para anggota organisasi.

Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.⁴

B. EVALUASI KINERJA

1. Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dalam organisasi publik merupakan peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktivitas mereka. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang pegawai. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan pegawai dan sekaligus

⁴Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1995), hal.

dapat memberikan feedback (umpan balik).⁵

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dikatakan oleh Chung dan Megginson, bahwa penilaian kinerja merupakan

“ a way of measuring the contributions of individuals to their organization.”

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernardin & Russell, menjelaskan

kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedang kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja di sini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individual sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan

⁵Ambar Teguh Sulistiyani&Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (yogyakarta:graha ilmu), hal. 223-224

organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil karyawan dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik pada level makro organisasional, maupun level mikro individual.

Adapun tujuan penilaian kinerja adalah:⁶

- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- b. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- c. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosinya yang adil.
- d. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- a. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian

⁶*ibid*, hal. 224

f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai

Informasi penilaian kinerja tersebut oleh pimpinan dapat dipakai untuk mengelola kinerja pegawainya, dan mengungkapkan kelemahan kinerja pegawai sehingga manajer dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh.

3. Tanggung Jawab Penilaian

Faktor-faktor yang seharusnya dinilai dalam mengembangkan pegawai dan produktivitasnya, menurut *Klingner*, yaitu Evaluasi Performance yang pada dasarnya mencakup 2 kriteria: 1) evaluasi yang didasarkan pada kriteria perorangan (*person based*); 2) didasarkan pada performance atau *performance based*. Sistem evaluasi yang didasarkan pada *person based* menilai ciri-ciri kepribadian para pegawai, karakteristik, tingkah laku, yang sering mengarah pada penilaian subyektif. Sedang evaluasi yang didasarkan pada *performance based* mengukur perilaku para pegawai dibandingkan dengan perilaku-perilaku yang dilakukan sebelumnya. Meskipun begitu sering kali evaluasi dilakukan secara campuran. Untuk mencapai tingkat obyektivitas penilaian, perlu mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan biasanya bersumber pada:

a. Faktor penilai

Obyektivitas serta alat ukur penilaian sangat dibutuhkan dalam penilaian kinerja, untuk itu penilai lebih baik adalah atasan langsung (penilaian

individual) atau team (kelompok) yang mempunyai kemampuan dalam penilaian.

b. Tujuan penilaian

Setiap penilaian kinerja harus mempunyai tujuan yang jelas, mengenai apa yang akan dicapai, dan tegas sehingga manfaat penilaian menjadi lebih sangat dirasakan oleh pegawai yang bersangkutan.

c. Sistem penilaian

Sistem penilaian dibentuk oleh, faktor penilai, ukuran penilaian, yang keseluruhannya harus obyektif. Sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pegawai (*job related*), praktis, mempunyai Standard dan mempunyai ukuran-ukuran yang dapat diandalkan. Dalam merancang sistem penilaian harus melibatkan manajer, pegawai dan ahli SDM dalam membuat keputusan. Menurut Bernardin Russell, yang meliputi :1) pengukuran isi, 2) proses pengukuran, 3) menentukan penilai, 4) menentukan kriteria kinerja yang dinilai dan 5) karakteristik administratif

d. Pengukuran isi

Meliputi 3 hal yaitu fokus penilaian, jenis kriteria, deskripsi peringkat kerja (*Performance Level Descriptors*). Fokus penilaian dapat bserorientasi pada orang maupun pegawai dan pelanggan.

e. Kriteria Kinerja

Ada enam hal yang dapat dinilai: 1) kualitas, menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan, 2) kuantitas, jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah lingkaran aktivitas, 3) ketepatan waktu, 4)

efektivitas biaya, menyangkut penggunaan resorsis organisasi secara maksimal, 5) kebutuhan supervisi, menyangkut perlunya bantuan atau intervensi supervisi dalam pelaksanaan pegawai, 6) dampak interpersonal, menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerjasama diantara teman kerja maupun bawahan.

f. Proses pengukuran

Proses pengukuran tersebut menyangkut: 1) skala pengukuran, apakah menggunakan skala nominal, ordinal atau interval, 2) jenis alat ukur, yaitu perbandingan antara kinerja orang-orang yang dinilai.

Adapun kesalahan yang umum terjadi dalam penilaian adalah:

- a. Kecenderungan menilai murah
- b. Kecenderungan memberi nilai di tengah
- c. *Hallo effect*(penilaian suatu dimanni mempengaruhi dimensi yang lain.
- d. Subyektivitas penilai
- e. Rangkaian perseptual, kecenderungan penilai untuk melihat apa yang dilihat
- f. Adanya pengaruh dari penilaian sebelumnya

4. Orientasi Penilaian

Biasanya yang dievaluasi adalah mencakup *personal based* dan *performance based*. Sistem yang pertama yakni *person based* akan menilai ciri-ciri personal dan sikap-sikapnya dan seringkali diiringi pada penilaian yang bersifat subyektif. Sedangkan sistem yang kedua lebih berorientasi pada masalah kinerja seseorang, sehingga lebih bersifat obyektif. Adapun focus masing-masing orientasi penilaian adalah:

a. Penilaian berdasarkan hasil (*result-based performance*)

Tipe penilaian ini dimulai dengan merumuskan kinerja pegawai dengan didasarkan pada pencapaian tujuan organisasi, atau dapat dikatakan dengan mengukur hasil-hasil akhir (*end result*). Sedangkan sasaran penilaian kinerja dapat ditetapkan oleh manajer ataupun kelompok kerja. Guna memberikan motivasi kepada pegawai dalam penentuan penilaian ini dapat melibatkan pegawai. Dengan demikian pegawai dapat lebih jelas dan lebih merasa ikut membuat keputusan sehingga akan merasa memiliki kewajiban untuk mewujudkannya. Hal inilah yang sering disebut dengan *Management by Objective* (MBO). Adapun ciri-ciri utama dari MBO ini adalah meliputi:⁷

- 1) sasaran kinerja ditetapkan oleh atasan dengan bawahan.
- 2) sasaran yang ditetapkan secara bersama-sama dianggap lebih realistis dan menantang bagi bawahan untuk dapat merealisasikannya.
- 3) tanggung jawab dan tugas-tugas dipercayakan kepada individu atau kelompok kerja. Bawahan paham mengenai apa yang diharapkan.
- 4) peninjauan perkembangan secara periodik diadakan guna melihat seberapa jauh perkembangan pelaksanaan pegawai dari para pegawai.
- 5) karena sasaran dan tanggungjawab sudah lebih dahulu diperinci dengan jelas maka bawahan menjadi paham akan posisi mereka.
- 6) kinerja dinilai atau dievaluasi atas dasar apa yang telah dicapai oleh bawahan.

⁷*ibid*, hal.229

Penilaian berdasarkan hasil memiliki kelebihan dan kelemahan. Adapun kelebihan penilaian berdasarkan hasil akhir yaitu:⁸

- 1) Tersedianya target-target kinerja.
- 2) Ukuran-ukuran spesifik dan dapat diukur.
- 3) Cenderung mengurangi kesalahan-kesalahan yang sifatnya memfonis.
- 4) Secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan/sarana organisasi

Sedangkan kelemahan-kelemahan dari penilaian berdasarkan hasil akhir adalah:

- 1) Banyaknya pegawai yang tidak dapat dikuantitatifkan ukuran-ukurannya.
 - 2) Para pegawai cenderung mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif.
 - 3) Jika yang diterapkan ukuran-ukuran yang bersifat individual maka akan mengurangi nilai kerja kelompok.
- b. Penilaian berdasarkan perilaku (*behavior based performance appraisal*).

Dalam model penilaian ini kinerja akan difokuskan pada sarana (*means*) dan sasaran (*goals*) dan bukan hasil akhir. Dengan demikian perilaku pegawai yang sesuai dengan sarana yang tersedia dan sasaran yang ingin dicapai. Dalam menerapkan model penilaian ini harus dipenuhi kriteria sebagai berikut:

⁸*ibid*, hal. 230

- 1) Sekelompok pengawas dan para bawahan mengidentifikasi dimensi-dimensi kinerja yang penting, perilaku yang berkaitan dengan pegawai dan mengarah pada peningkatan kinerja kerja.
- 2) Kelompok yang sama juga mengidentifikasi perangkat perilaku yang berkaitan dengan dimensi bagi kinerja yang diutamakan.
- 3) *Behavioral incident* dinilai menurut tingkat keinginan atau pentingnya, dan dapat diterapkan skala penilaian yang berdasarkan pada bobot penerimaan masing-masing.
- 4) *Rating scale* dikembangkan untuk semua dimensi kinerja.
- 5) Penilai menggunakan rating scale untuk keperluan menilai perilaku pegawai pada pegawai masing-masing.

Ada beberapa keuntungan yang diperoleh melalui metode ini yaitu:

- 1) Perilaku-perilaku dapat diamati dan diukur secara obyektif.
- 2) Perilaku yang diukur adalah yang terkait dengan pegawai.

Sedangkan beberapa kelemahannya adalah mencakup:

- 1) Tidak mengukur secara langsung hasil akhir atau pencapaian tujuan.
- 2) Pengembangan rating scale untuk pelbagai pegawai dalam organisasi akan banyak menyita waktu.
- 3) Hanya dapat untuk perilaku-perilaku yang dapat diamati, sedangkan perilaku-perilaku yang sulit diamati akan tidak dapat dinilai.

c. Penilaian dengan berdasarkan *judgment based performance appraisal*.

Dalam penilaian ini ada beberapa dimensi yang harus diikuti:

- 1) Quantity of work.

- 2) Quality of work.
- 3) Job Knowledge.
- 4) Creativeness.
- 5) Cooperation.
- 6) Dependability. Initiative.
- 7) Personal qualities

Dalam metode ini terdapat dua jenis tipe penilaian yakni dengan:⁹

1) *Rating method*

Rating method merupakan metode yang paling tua dan sebagai bentuk penilaian kinerja yang pemakaiannya cukup luas. Metode ini melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan pegawai yang secara longgar dirumuskan, dan penilai diminta menjawab dimensi-dimensi perilaku tersebut pada beberapa skala, yang meliputi “sangat bagus, hingga sangat tidak bagus.

2) *Ranking Method*

Ranking Method yaitu penilai mengurutkan kinerja pegawai dalam bentuk urutan dari paling baik hingga paling buruk.

C. AUDIT KINERJA

1. Pengertian Audit Kinerja (*Pertormance Audit*)

Audit kinerja adalah pemeriksaan secara objektif dan sistematis terhadap berbagai macam bukti untuk dapat melakukan penilaian secara independen atas kinerja entitas atau program/kegiatan pemerintah yang

⁹*Ibid.*, hal.207

diaudit. Dengan audit kinerja, tingkat akuntabilitas pemerintah dalam proses pengambilan keputusan oleh pihak yang bertanggung jawab akan meningkat, sehingga mendorong pengawasan dan kemudian tindakan koreksi. Audit kinerja mencakup audit tentang ekonomi, efisiensi, dan program. Berikut akan dijelaskan masing-masing jenis audit kinerja tersebut.¹⁰

Dengan adanya audit kinerja ini diharapkan dapat mengetahui apakah sumber daya organisasi telah diperoleh dan digunakan secara ekonomis, efisien dan efektif; tidak terjadi pemborosan, kebocoran, salah alokasi, dan salah sasaran dalam mencapai tujuan. Selain itu audit kinerja berfungsi untuk mengetahui apakah penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai target dan tujuan telah memenuhi prinsip ekonomis, efisien, dan efektivitas serta tidak melanggar ketentuan hukum, peraturan perundang-undangan dan kebijakan manajemen. Pada sisi yang lain, audit kinerja juga bermanfaat mengidentifikasi dan mendorong dilakukannya perbaikan system pengendalian manajemen. sehingga dengan dilakukannya audit kinerja ini organisasi baik pada sector bisnis maupun sector public dapat memperoleh informasi yang objektif.

Audit kinerja meliputi dua jenis, yaitu:

1. Audit ekonomi dan efisiensi

Audit ini dilakukan untuk menentukan apakah suatu entitas telah memperoleh, melindungi, dan menggunakan sumber daya secara ekonomis

¹⁰Indra Bastian, *Audit Sektor Publik*, (Jakarta: Salemba Empat,2011),hal. 47

dan efisien dan untuk mengetahui penyebab timbulnya inefisiensi atau pemborosan yang terjadi, termasuk ketidakcukupan system informasi manajemen maupun kekurangan system pengendalian internal.

Audit ekonomidanefisiensidapatmempertimbangkanapakahentitas yang diaudit telah:

- a. Mengikuti ketentuan pelaksanaan pengadaan yang sehat.
- b. Melakukan pengadaan sum berdaya (jenis, mutu dan jumlah) sesuai dengan kebutuhan dan dengan biaya yang wajar.
- c. Melindungi dan memelihara semua sumber daya Negara yang ada secara memadai.
- d. Menghindari adanya pengangguran atau jumlah pegawai yang berlebihan.
- e. Menggunakan prosedur kerja yang efisien.

2. Audit program

Audit program kerja atau disebut juga audit efektivitas dilakukan untuk menentukan seberapa jauh target atau hasil yang ditetapkan yang telah tercapai, seberapa jauh efektivitas program, aktivitas fungsi atau organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Audit program mencakup penentuan atas:¹¹

- a. Tingkat pencapaian hasil program yang diinginkan atau manfaat yang telah ditetapkan oleh undang-undang atau badan lain yang berwenang.

¹¹*Ibid...* hal. 49

- b. Efektifitas kegiatan entitas, pelaksanaan program, kegiatan, atau fungsi instansi yang bersangkutan.
- c. Tingkat kepatuhan entitas yang diaudit terhadap peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelaksanaan program/kegiatannya.

D. Loyalitas

1. Pengertian Loyalitas

Loyalitas berasal dari kata dasar “loyal” yang berarti setia, atau loyalitas dapat diartikan sebagai suatu kesetiaan. Loyalitas nasabah memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan, mempertahankan mereka berarti meningkatkan kinerja keuangan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, hal ini menjadi alasan utama bagi sebuah perusahaan untuk menarik dan mempertahankan mereka. Usaha untuk memperoleh nasabah yang loyal tidak bisa dilakukan sekaligus, tetapi melalui beberapa tahapan, mulai dari mencari nasabah potensial sampai memperoleh rekan kerja sama.¹²

Loyalitas pelanggan adalah komitmen untuk bertahan secara mendalam dengan melakukan pembelian ulang atau berlangganan kembali dengan produk atau jasa secara konsisten di masa yang akan datang, meskipun pengaruh mempunyai potensi untuk menyebabkan

¹²Kasmir, *Pemasaran.....*, hal. 208

situasi dan usaha-usaha pemasaran mempunyai potensi untuk menyebabkan perubahan perilaku.¹³

Perilaku pembelian ulang kerap kali dihubungkan dengan loyalitas merek (brand loyalty). Akan tetapi, ada perbedaan diantara keduanya. Bila loyalitas merek mencerminkan komitmen psikologis terhadap merek tertentu, maka perilaku pembelian ulang semata-mata menyangkut pembelian merek tertentu yang sama secara berulang kali. Pembelian ulang bisa merupakan hasil dominasi pasar oleh suatu perusahaan yang berhasil membuat produknya menjadi satu-satunya alternatif yang tersedia. Konsekuensinya, pelanggan tidak memiliki peluang untuk memilih. Selain itu, pembelian ulang bisa pula merupakan hasil dari upaya promosi terus-menerus dalam rangka memikat dan membujuk pelanggan untuk membeli kembali merek yang sama.

Bila tidak ada dominasi pasar dan upaya promosi intensif tersebut, pelanggan bersangkutan sangat mungkin beralih merek. Sebaliknya, pelanggan yang setia pada merek tertentu cenderung “terikat” pada merek tersebut dan bakal membeli produk yang sama lagi sekalipun tersedia alternatif lainnya. Menurut Sheth & Mittal, loyalitas pelanggan adalah

Komitmen pelanggan terhadap suatu merek, toko atau pemasok, berdasarkan sikap yang sangat positif dan tercermin dalam pembelian ulang yang konsisten.

¹³Ihsan Fauzi, *Cara Mudah Belajar Pemasaran*, (Surakarta: PT Era Intermedia, 2008), hal. 31

Sementara itu, loyalitas pelanggan dalam konteks pemasaran jasa didefinisikan oleh Bendapudi & Berry (1997)

*sebagai respon yang terkait erat dengan ikrar atau janji untuk memegang teguh komitmen yang mendasari kontinuitas relasi, dan biasanya tercermin dalam pembelian berkelanjutan dari penyedia jasa yang sama atas dasar dedikasi maupun kendala pragmatis.*¹⁴

Kesetiaan adalah sebuah kata bergaya kuno yang mendeskripsikan lcfafaan Himanaseseorang menyerahkan seluruh jiwa dan raganya pada suatu negara, keluarga atau teman-temannya. Untuk menciptakan pelanggan yang setia, perusahaan dituntut untuk melakukan diskriminasi, maksudnya adalah diskriminasi pada pelanggan yang menguntungkan dan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan yang cerdas akan mendefinisikan tipe-tipe pelanggan yang sedang mereka cari, mana yang akan paling diuntungkan oleh penawaran-penawaran perusahaan, pelanggan-pelanggan inilah yang paling mungkin menjadi setia. Dan pelanggan setia akan memberi keuntungan pada perusahaan di kemudian hari melalui arus kas jangka panjang dan akan menghasilkan sebarisan pelanggan baru bagi perusahaan sebagai hasil rekomendasi darinya.¹⁵

2. Karakteristik Loyalitas Pelanggan

Banyak perusahaan mengandalkan kepuasan pelanggan sebagai jaminan keberhasilan di kemudian hari tetapi kemudian kecewa mendapati bahwa para pelanggannya yang merasa puas dapat berbelanja produk

¹⁴*Ibid*, hal. 392-393

¹⁵Soehardi Sigit, *Esensi Perilaku.....*, hal. 111-112

pesaing tanpa ragu-ragu. Sebaliknya, loyalitas pelanggan tampaknya merupakan ukuran yang lebih dapat diandalkan untuk memprediksi pertumbuhan penjualan dan keuangan. Berbeda dari kepuasan, yang merupakan sikap, loyalitas dapat didefinisikan berdasarkan perilaku membeli. Pelanggan yang loyal memiliki karakteristik sebagai berikut:¹⁶

- a. Melakukan pembelian secara teratur
- b. Membeli diluar lini produk atau jasa
- c. Mereferensikan produk perusahaan kepada orang lain
- d. Menunjukkan kekebalan dari daya tarik produk sejenis dari pesaing

3. Loyalitas dan Siklus Pembelian

Setiap kali pelanggan membeli, ia bergerak melalui siklus pembelian. Pembeli pertama-tama akan bergerak melalui lima langkah: pertama, menyadari produk, dan kedua, melakukan pembelian awal. Kemudian, pembeli bergerak melalui dua tahap pembentukan sikap, yang satu disebut “evaluasi pasca pembelian” dan yang lainnya disebut “keputusan membeli kembali”. Bila keputusan membeli kembali telah disetujui, langkah kelima yakni pembelian kembali akan mengikuti. Urutan dari pembelian, evaluasi pasca pembelian, dan keputusan membeli kembali dengan demikian membentuk lingkaran pembelian kembali yang berulang beberapa kali, atau beberapa ratus kali, selama teijalin hubungan antara pelanggan dengan perusahaan dan produk serta jasanya seperti berikut ini:

¹⁶Jill Griffin, *Customer Loyalty (Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan)*, (Jakarta:Erlangga,2005), hal. 31

a. Langkah Pertama (Kesadaran)

Langkah pertama menuju loyalitas dimulai dengan kesadaran pelanggan akan produk Anda. Pada tahap inilah Anda mulai membentuk "pangsa pikiran" yang dibutuhkan untuk memposisikan ke dalam pikiran calon pelanggan bahwa produk atau jasa Anda lebih unggul dari pesaing. Pada tahap kesadaran, calon pelanggan tahu bahwa Anda itu ada, tetapi hanya ada sedikit keterikatan dengan anda. Pada tahap ini. iklan atau tipu daya pemasaran perusahaan lain dapat merebut pelanggan, bahkan sehelum Anda mulai bertindak,

b. Langkah Kedua (Pembelian Awal)

Pembelian pertama kali merupakan langkah penting dalam memelihara loyalitas. Baik itu dilalaikan seeara Online ataupun offline, pembelian pertama-kali merupakan pembelian percobaan, perusahaan dapat menanamkan kesan positif atau negatif kepada pelanggan dengan produk atau jasa yang diberikan. Setelah pembelian pertama ini dilakukan, Anda berkesempatan untuk mulai menumbuhkan pelanggan yang loyal.

c. Langkah Ketiga (Evaluasi Pasca Pembelian)

Setelah pembelian dilakukan, pelanggan secara sadar atau tidak sadar akan mengevaluasi transaksi. Bila pembeli merasa puas, atau ketidakpuasannya tidak terlalu mengecewakan dapat dijadikan dasar pertimbangan beralih ke pesaing. Sebagian besar pelanggan menyatakan puas atas produk yang mereka gunakan. Tetapi kepuasan saja tidak memberi keunggulan strategik pada perusahaan.

d. Langkah Keempat (Keputusan Membeli Kembali)

Komitmen untuk membeli kembali merupakan sikap yang paling penting bagi loyalitas, bahkan lebih penting dari kepuasan. Singkatnya, tanpa pembelian berulang, tidak ada loyalitas. Motivasi untuk membeli kembali berasal dari lebih tingginya sikap positif yang ditujukan terhadap produk jasa tertentu, dibanding sikap positif terhadap produk atau jasa alternatif yang potensial. Keputusan membeli kembali seringkali merupakan langkah selanjutnya yang terjadi secara alamiah bila pelanggan telah memiliki ikatan emosional yang kuat dengan produk tertentu .

e. Langkah Kelima (Pembelian Kembali)

Langkah akhir dalam siklus pembelian adalah pembelian kembali yang aktual. Untuk dapat dianggap benar-benar loyal, pelanggan harus terus membeli kembali dari perusahaan yang sama, mengulangi langkah ketiga sampai kelima (lingkaran pembelian kembali) berkali-kali.

4. Tahapan dan Tingkatan Loyalitas

Menurut Griffin yang diterjemahkan oleh Ratih Hurriyati (dalam Skripsi Eka Nurlailia, 2014: 30-31) menyatakan bahwa, untuk menjadi pelanggan yang mempunyai sifat loyal, terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui oleh pelanggan. Secara sederhana saat pelanggan membeli produk, pelanggan harus mempunyai suatu keyakinan dalam dirinya tentang produk tersebut, dan tahapan loyalitas terbagi menjadi enam tahap, yaitu:¹⁷

¹⁷Eka Nurlailia, *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Tata Letak/Layout Terhadap*

a. Suspect

Meliputi semua orang yang diyakini akan membeli (membutuhkan) barang atau jasa, tetapi belum memiliki informasi tentang barang atau jasa perusahaan.

b. Prospect

Adalah orang-orang yang memiliki kebutuhan akan jasa tertentu, dan mempunyai kemampuan untuk membelinya. Pada tahap ini, meskipun mereka belum melakukan pembelian tetapi telah mengetahui keberadaan perusahaan dan jasa yang ditawarkan melalui rekomendasi pihak lain (word of mouth).

c. Customer

Pada tahap ini pelanggan sudah melakukan hubungan transaksi dengan perusahaan, tetapi tidak mempunyai perasaan positif terhadap perusahaan dan loyalitas pada tahap ini belum terlihat.

d. Clients

Meliputi semua pelanggan yang telah membeli barang atau jasa yang dibutuhkan dan ditawarkan perusahaan secara teratur, hubungan ini berlangsung lama, dan mereka telah memiliki sifat *retention*.

e. Advocates

Pada tahap ini, clients secara aktif mendukung perusahaan dengan memberikan rekomendasi kepada orang lain agar mau membeli barang atau jasa perusahaan tersebut.

f. Partners

Pada tahap terakhir ini telah terjadi hubungan yang kuat dan saling menguntungkan antara perusahaan dengan pelanggan, pada tahap ini pula pelanggan berani menolak produk atau jasa dari perusahaan lain.

Sedangkan tingkatan nasabah menuju loyalitas menurut dibagi menjadi empat tahapan, yaitu:¹⁸

a. Emas (Gold)

Merupakan kelompok yang memberikan keuntungan terbesar kepada perusahaan. Biasanya kelompok ini adalah Heavy user yang selalu membeli dalam jumlah besar dan frekuensi pembeliannya tinggi. Mereka tidak sensitive terhadap harga, tidak segan mengeluarkan uang untuk sesuatu yang hanya bisa dinikmati pada masa yang akan datang, mau mencoba sesuatu yang baru yang ditawarkan oleh perusahaan, dan yang paling penting memiliki komitmen untuk tidak berpaling kepada pesaing.

b. Perak (Silver)

Kelompok ini masih memberikan keuntungan yang besar walaupun posisinya masih di bawah. Mereka mulai memperhatikan tawaran potongan harga hal ini dikarenakan mereka cenderung sensitif terhadap harga, mereka pun tidak seloyal gold. Walaupun mereka sebenarnya heavy user, tetapi pemenuhan kebutuhannya diperoleh dari berbagai perusahaan, tergantung penawaran yang lebih baik.

c. Perunggu (Bronze)

¹⁸*Ibid.*, hal. 31-33

Kelompok ini paling besar jumlahnya, mereka adalah kelompok yang *spending level*-nya relatif rendah. faktor terkuatnya untuk bertransaksi semata-mata di dorong oleh potongan harga besar, sehingga mereka juga dikenal sebagai kelompok pemburu diskon. Dengan demikian, margin yang diterima perusahaan juga relatif kecil. Akibatnya, perusahaan tidak berfikir untuk memberikan pelayanan premium kepada mereka. Terlepas dari average spending level yang rendah, kelompok ini masih dibutuhkan oleh perusahaan untuk menggenapkan pemenuhan target penjualan tahunan.

d. Besi (Yron)

Adalah kelompok pelanggan yang bukannya menghasilkan keuntungan justru membebani perusahaan, tipe pelanggan seperti ini memiliki kecenderungan untuk meminta perhatian lebih besar dan cenderung bermasalah, membuat perusahaan berfikir lebih baik menyingkirkan mereka dari daftar pelanggan.

5. Membangun dan Mengembangkan Loyalitas

Menciptakan hubungan yang kuat dan erat dengan pelanggan adalah mimpi semua pemasar dan hal ini sering menjadi kunci keberhasilan pemasaran jangka panjang. Perusahaan yang ingin membentuk ikatan pelanggan yang kuat harus memperhatikan sejumlah pertimbangan yang beragam berikut ini:¹⁹

¹⁹Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran, Edisi 13 jilid 1*, (Jakarta:Erlangga,2009), hal. 153

- a. Menciptakan produk, jasa dan pengalaman yang unggul bagi paar sasaran.
- b. Mengikutsertakan partisipasi lintas departemen dalam merencanakan dan mengelola kepuasan dan proses retensi pelanggan.
- c. Mengintegrasikan “Suara Pelanggan” untuk menangkap kebutuhan atau persyaratan pelanggan yang dinyatakan maupun yang tidak dalam semua keputusan bisnis.
- d. Mengorganisasi dan mengakses database informasi tentang kebutuhan, preferensi, hubungan, frekuensi pembelian, dan kepuasan pelanggan perorangan.
- e. Mempermudah pelanggan menjangkau personel perusahaan yang tepat dan mengekspresikan kebutuhan, persepsi, dan keluhan pelanggan.
- f. Menilai potensi program frekuensi dan program pemasaran klub.
- g. Menjalankan program yang mengakui karyawan bagus.

6. Loyalitas Pelanggan Berdasarkan Sikap dan Perilaku Pembelian utang

Dalam artikel klasiknya berjudul “*Customer Loyalty: Toward on Integrated Conceptual Framework*”, Dick & Basu (1994) berusaha mengintegrasikan perspektif sikap dan perilaku ke dalam satu model komprehensif. Dengan mengkombinasikan komponen sikap dan perilaku pembelian ulang, maka didapatkan 4 situasi kemungkinan loyalitas seperti

berikut ini:²⁰

a. No Loyalty

Bila sikap dan perilaku pembelian ulang pelanggan sama-sama lemah, maka loyalitas tidak terbentuk. Ada dua kemungkinan penyebabnya. *Pertama*, sikap yang lemah bisa terjadi bila suatu produk/jasa baru diperkenalkan dan/atau pemasarnya tidak mampu mengkomunikasikan keunggulan unik produknya. *Kedua*, berkaitan dengan dinamika pasar, di mana merek-merek yang berkompetisi dipersepsikan serupa/sama.

b. Spurious Loyalty

Bila sikap yang relatif lemah dibarengi dengan pola pembelian ulang yang kuat, maka yang terjadi adalah spurious loyalty atau captive loyalty. Situasi semacam ini ditandai dengan pengaruh faktor non-sikap terhadap perilaku, misalnya norma subyektif dan faktor situasional.

c. Latent Loyalty

Situasi *latent loyalty* tercermin bila sikap yang kuat dibarengi dengan pola pembelian ulang yang lemah. Situasi yang menjadi perhatian besar para pemasar ini disebabkan pengaruh faktor-faktor non-sikap yang sama kuat atau bahkan cenderung lebih kuat daripada faktor sikap dalam menentukan pembelian ulang.

d. Loyalty

²⁰Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa.....*, hal. 399-400

Situasi ini merupakan situasi ideal yang paling diharapkan para pemasar, di mana konsumen bersikap positif terhadap jasa atau penyedia jasa bersangkutan dan disertai pola pembelian ulang yang konsisten.

Loyalitas nasabah atau pelanggan adalah komitmen pelanggan bertahan secara mendalam untuk berlangganan kembali atau melakukan pembelian ulang produk/jasa terpilih secara konsisten dimasa yang akan datang, meskipun pengaruh situasi dan usaha-usaha pemasaran mempunyai potensi untuk menyebabkan perubahan perilaku.²¹ Konsep loyalitas pelanggan lebih banyak dikaitkan dengan perilaku (*behavior*) daripada dengan sikap. Seorang pelanggan yang loyal memiliki prasangka spesifik mengenai apa yang akan dibeli dan dari siapa. Pembeliannya bukan merupakan peristiwa acak. Selain itu, loyalitas menunjukkan kondisi dari durasi waktu tertentu dan mensyaratkan bahwa tindakan pembelian terjadi tidak kurang dari dua kali.²²

E. Penelitian Terdahulu

Beberapa kajian penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini antara lain: *pertama*, EkaNurlailia, 2014, Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Tata Letak/Layout Terhadap Loyalitas Nasabah Pada BNI Syariah Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Persamaan penelitian dengan Eka Nurlailia adalah sama-sama menggunakan loyalitas sebagai variable dependen, penyebaran angket untuk memperoleh sampel

²¹Ratih Hurriyati, *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. (Bandung: ALFABETA, 2010), hal. 129

²²Jill Griffin, *Customer Loyalty.....*, hal. 05

penelitian dan ujian alisis regresi berganda untuk uji penelitian.²³ hasil menunjukkan bahwa kualitas pelayanan mempunyai pengaruh signifikan dan memiliki hubungan positif terhadap loyalitas nasabah. Begitu pula dengan tata letak/*lay out* mempunyai pengaruh yang signifikan tetapi memiliki hubungan yang negatif terhadap loyalitas nasabah. Dan keduanya memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap loyalitas nasabah.

Kedua, Skripsi yang ditulis oleh Nanik Ustadiyatun yang berjudul “*Evaluasi Kinerja Karyawan*)” dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2008, dalam melakukan evaluasi kinerja karyawannya telah menerapkan sistem evaluasi kinerja karyawan dengan standar yang meliputi: unsur-unsur, waktu pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan dengan standar yang meliputi: unsur-unsur waktu pelaksanaan evaluasi, siapa yang berwenang untuk melakukan evaluasi dan metode evaluasi yang digunakan dalam melaksanakan evaluasi. meskipun dalam penggunaan metode masih terdapat kekurangan yakni belum sepenuhnya mengacu pada metode *Graphic Rating Scale*.²⁴

Ketiga, Skripsi oleh Elva Nursivah yang berjudul “*Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja*” dari Institut Agama Islam Negeri Syeh Nurjati Cirebon 2012 mengemukakan bahwa produktivitas kerja karyawan suatu bank tergantung kepada manajemen organisasi yang dijalankan oleh bank

²³EkaNurlailia, *pengaruhkualitaspelayanan...*, *ibid.*, hal. xiii

²⁴Skripsi yang ditulis oleh Nanik Ustadiyatun yang berjudul “*Evaluasi Kinerja Karyawan*)” dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2008, diakses tanggal 10 mei 2016

tersebut, dan salah satu pihak yang berkompeten menentukan maju mundurnya usaha sebuah bank adalah figur manajer (pimpinan bank).²⁵

Keempat, Luqman Hadi Thoiriq Islachi²⁶ dalam penelitian ini berjudul pengaruh atribut produk, kepuasan nasabah dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas nasabah pada BMT Sahara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh atribut produk, kepuasan nasabah dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas nasabah pada BMT Sahara. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor atribut produk terhadap loyalitas nasabah, sedangkan faktor kepuasan nasabah dan kualitas pelayanan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas nasabah. Terbukti di dalam tabel *coefficients* pada variabel atribut produk (X1) diperoleh nilai sig sebesar 0.000 dibandingkan dengan taraf $\text{sig} < \alpha = 0.000 < 0,05$. Untuk variabel kepuasan nasabah diperoleh nilai sig sebesar 0,371 dibandingkan dengan taraf $\text{sig} > \alpha = 0,371 > 0,05$. Dan untuk variabel kualitas pelayanan diperoleh nilai sig sebesar 0,860 dibandingkan dengan taraf $\text{sig} > \alpha = 0,860 > 0,05$. Diantara faktor atribut produk, kepuasan nasabah dan kualitas pelayanan, faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap loyalitas nasabah BMT Sahara Tulungagung adalah faktor atribut produk, ini berarti hipotesis ditolak

²⁵Skripsi yang ditulis oleh Elva Nursivah yang berjudul “*Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja*” dari Institut Agama Islam Negeri Syeh Nurjati Cirebon 2012, diakses tanggal 11 mei 2016

²⁶ Luqman Hadi Thoiriq Islachi, *Pengaruh Atribut Produk, Kepuasan Nasabah Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Nasabah di BMT Sahara Tulungagung*. (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2012)

karena faktor atribut produk mempunyai nilai F_{hitung} lebih besar dari faktor kepuasan nasabah dan faktor kualitas pelayanan, yaitu sebesar 6,958 sedangkan faktor kepuasan nasabah mempunyai F_{hitung} sebesar 898 dan kualitas pelayanan mempunyai F_{hitung} sebesar 176.

Kelima, Broery Andrew Sihombing²⁷ dalam penelitian ini berjudul Pengaruh lokasi, Kualitas Pelayanan melalui Kepuasan Pelanggan dan Retail Brand Loyalty yang dimiliki oleh CV. Kawani Sarana Petualangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lokasi, kualitas pelayanan melalui kepuasan pelanggan dan *retail brand loyalty* yang dimiliki oleh CV. Kawani Sarana Petualang terhadap kesetiaan pelanggan dan mengetahui tingkat kesetiaan pelanggan CV. Kawani Sarana Petualang. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner yang diberikan kepada para pelanggan CV. Kawani Sarana Petualang sebagai respondennya. Jumlah responden yang diambil adalah sebanyak 123 responden, dan pemilihan responden menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini memiliki lima variabel yaitu variabel bebas (lokasi toko, kualitas pelayanan, dan *retail brand loyalty*), variabel terikat (kesetiaan pelanggan), dan intervening variabel (kepuasan pelanggan). Alat analisis yang digunakan adalah *structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program Lisrel 8.7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

²⁷Broery Andrew Sihombing, *Pengaruh lokasi, Kualitas Pelayanan melalui Kepuasan Pelanggan dan Retail Brand Loyalty yang dimiliki oleh CV. Kawani Sarana Petualangan*, dalam <http://journal.unpar.ac.id/index.php/unpargrad/article/view/988>, Diakses tanggal 05/05/2014, jam 10.00

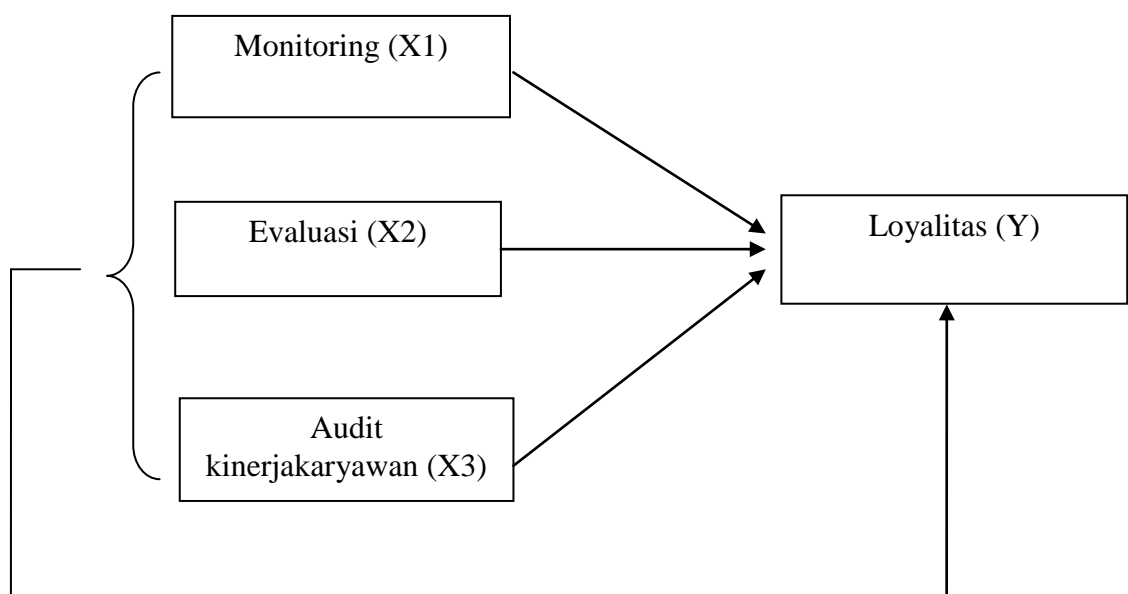
Lokasi Toko tidak berpengaruh signifikan terhadap Kesetiaan Pelanggan dengan, sedangkan Kualitas Pelayanan melalui Kepuasan pelanggan dengan dan *Retail Brand Loyalty* dengan secara signifikan mempengaruhi Kesetiaan Pelanggan. Selain dari pada itu diketahui pula bahwa nilai t-hitung paling besar terhadap Kesetiaan Pelanggan dimiliki oleh variabel *Retail Brand Loyalty* sebesar 5,15 dibandingkan dengan variabel Lokasi Toko dan Kualitas Pelayanan

F. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu mengenai hubungan antara variable dependen (pengawasan, evaluasi dan audit kinerja karyawan) dengan variable independen (loyalitas anggota) diatas, maka dapat dikembangkan kerangka konseptual berikut ini:

Gambar2.1

KerangkaBerfikir



Melihat kerangka konseptual diatas maka peneliti mencoba menjabarkan maksud dari panah-panah yang ada pada kerangka konseptual penelitian.

Kerangka konseptual diatas didukung dengan adanya kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan, diantaranya:

1. Pengaruh Pengawasan (X1) terhadap loyalitas anggota (Y) didukung oleh teori yang dikemukakan oleh T.Hani Handoko²⁸, serta dalam kajian penelitian terdahulu yang dilakukan Elva Nursivah.²⁹
2. Pengaruh Evaluasi (X2) terhadap loyalitas anggota (Y) didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Ambar Teguh Sulistyani&Rosidah³⁰, serta dalam kajian penelitian terdahulu yang dilakukan Elva Nursivah dan Nanik Ustadiyatun.
3. Pengaruh Audit Kinerja Karyawan (X3) terhadap loyalitas anggota (Y) didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Indra Bastian³¹, serta dalam kajian penelitian terdahulu yang dilakukan Eka Nurlailia.

²⁸T.Hani Handoko, *Manajemen edisi 2,* Hal. 359

²⁹ Elva Nursivah yang berjudul "*Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja*

³⁰ Ambar Teguh Sulistyani&Rosidah,*Manajemen Sumber Daya Manusia,..* hal. 223

³¹ Indra Bastian,*Audit Sektor Publik,* Hal. 47