

*AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI PERSONALIA  
PADA PT SANDHY PUTRA MAKUR ( CABANG KEPULAUAN )*

*DI MAKASSAR*



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. Terima	30 Juli 2002
Asal Dari	Ekstensi
Banyaknya	1 (satu)
Harga	-
No. Inventaris	020710177
No. Klas	

*Ofek :*

*Andreas Maturbongs*

No Mahasiswa : A311 97 739

**Program ekstensi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Makassar 2002**

**AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI  
PERSONALIA PADA PT. SANDHY PUTRA MAKMUR  
CABANG KEPULAUAN DI MAKASSAR**

Oleh:

**ANDREAS MATURBONGS**

**NIM. A31197739**

**TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 1 JUNI 2002**

**TIM PENGUJI**

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. Mushar Mustafa, MM., Ak	Ketua	1. ....
2. Drs. H. Kastumuni Harto, Ak	Sekretaris	2. ....
3. Drs. Rusman Thoeng, M.Com., Ak	Anggota	3. ....
4. Drs. Muh. Ashari, Ak	Anggota	4. ....
5. Drs. Arifin, M.Si., Ak	Anggota	5. ....

**Disetujui oleh:**

Program Ekstensi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Ketua,

Tim Penguji  
Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi UNHAS  
Ketua,

  
Drs. Harryanto, M.Com

  
Drs. Mushar Mustafa, MM., Ak

**AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI PERSONALIA  
PADA PT SANDHY PUTRA MAKMUR CABANG KEPULAUAN  
DI MAKASSAR**

**OLEH :**

**ANDREAS MATURBONGS**

**No. Mahasiswa : A3 11 97 739**

*Skripsi diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam  
mencapai gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi  
Program Ekstensi  
Universitas Hasanuddin  
Makassar*

**Disetujui oleh :**

**Pembimbing I**



**(Drs. Mushar Mustafa, MM, Akt)**

**Pembimbing II**



**(Drs. Kastumuni Harto , Akt)**

## KATA PENGANTAR

Dengan selesainya penulisan skripsi ini dibuat maka dengan rasa puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas kasih dan limpah berkat-Nya yang nampak selama ini.

Terwujudnya tugas ini yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Jurusan Akuntansi, dimana konsentrasi penulisan ini pada bidang Audit Manajemen dengan judul **"Audit Manajemen Pada Fungsi Personalia Pada PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan"**.

Untuk itu penulis sangat berterima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak **Drs Mushar Mustafa, MM. Akt** selaku Pembimbing I dan Bapak **Drs. Kastumuni Harto, Akt** Pembimbing II atas kesediaannya dalam meluangkan waktu dan memberikan bimbingan, saran dan masukan pada saat persiapan hingga rampungnya penulisan ini. Berhubungan dengan hal tersebut maka penulis pula mengucapkan terima kasih kepada seluruh Dosen dan Staf Akademik yang berada dalam keluarga besar Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Program Ekstensi

Mengidentifikasi kemampuan, pengetahuan dan pengalaman kami tentunya masih sangat terbatas. Menyadari akan hal tersebut penulis siap menerima kritikan, koreksi maupun saran konstruktif guna penyempurnaan tugas akhir ini.

Khusus pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga terutama kepada kedua orang tua penulis yang senantiasa memberikan bantuan baik moril maupun materi dalam menyelesaikan studi penulis.

Dan pada akhirnya kepada seluruh anggota rekan – rekan mahasiswa, sahabat dan teman-teman dimanapun mereka berada penulis mengucapkan terima kasih atas dukungan yang diberikan serta kepercayaan yang ada selama ini.

Makassar, Maret 2002  
Hormat kami

*Penulis*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAPORAN .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Masalah Pokok .....	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penulisan .....	5
<b>BAB II METODOLOGI</b>	
2.1 Metodologi Penelitian .....	7
2.2 Sumber Data .....	7
2.3 Metode Analisis .....	8
2.4 Sistematika Pembahasan.....	8

### BAB III LANDASAN TEORI

3.1 Pengertian Audit Manajemen .....	10
3.2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen .....	13
3.3 Karakteristik dan Jenis Bikti Audit .....	15
3.3.1 Karakteristik Bukti Audit .....	15
3.3.2 Jenis Bukti Audit .....	16
3.4 Tahap-Tahap Audit Manajemen .....	17
3.4.1 Survei Pendahuluan .....	18
3.4.2 Review dan Pengujian Sistem Pengendalian Manajemen .....	19
3.4.3 Audit Terperinci .....	20
3.4.4 Penyusunan Laporan Audit .....	21
3.5 Sasaran Audit Manajemen Terhadap Fungsi Personalia .....	21
3.5.1 Kegiatan-Kegiatan Manajemen Personalia .....	23
3.5.2 Audit Manajemen Atas Fungsi Personalia .....	28

### BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	31
4.2 Struktur Organisasi .....	33
4.3 Uraian Tugas dan Tanggungjawab .....	34

4.4	Keadaan Karyawan .....	40
4.5	Prosedur Penerimaan Karyawan .....	42
4.6	Prosedur Seleksi dan Penempatan Karyawan .....	45
<b>BAB V AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PERSONALIA PADA PT SANDHY PUTRA MAKMUR CABANG KEPULAUAN</b>		
5.1	Survei Pendahuluan .....	46
5.2	Review dan Pengujian Sistem Pengendalian Manajemen .....	52
5.3	Audit Terperinci .....	58
5.4	Penyusunan Laporan Audit .....	65
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
6.1	Kesimpulan .....	66
6.2	Saran-Saran .....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>68</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja / Karyawan PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan .....	40
Tabel 2 : Status Tenaga Kerja /Karyawan PT Sandhy Putra Makmur Cabang kepulauan .....	42
Tabel 3 : Perbandingan Jumlah Karyawan Personalia Dengan seluruh Karyawan PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan .....	48
Tabel 4 : Hasil Review dan Pengujian pengendalian atas Fungsi Personalia PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan .....	53
Tabel 5 : Hasil Audit Manajemen atas Fungsi Personalia PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan .....	62

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Struktur Organisasi	
PT Sandhy Putra Makmur cabang kepulauan .....	34
Gambar 2. Prosedur Penerimaan Karyawan	
PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan .....	43

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I : Laporan Pemeriksaan Manajemen Terhadap Fungsi Personalia

Lampiran II : Kusioner Fungsi Personalia

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Masalah ekonomi dewasa ini, yang merupakan hasil dari proses pembenahan pembangunan, telah membuat dunia usaha menjadi semakin marak, kompleks, bervariasi dan sangat dinamis. Disadari atau pun tidak persaingan menjadi semakin ketat. Masing-masing perusahaan berusaha untuk menggali segala potensi yang ada untuk bersaing dan memenuhi kebutuhan dan daya beli masyarakat. Bersamaan dengan perkembangan tersebut, berbagai masalah dinamika dan struktur ekonomi muncul kepermukaan. Hal ini tentu saja tidak lepas dari perkembangan teknologi yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang mantap.

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya dalam perusahaan sangat berperan penting dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu haruslah diupayakan dan dimanfaatkan seoptimal mungkin. Setiap perusahaan seharusnya dapat mengendalikan dan memperhatikan kepentingan personilnya dengan semaksimal mungkin tanpa mengabaikan kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Dimana perusahaan dalam pencapaian tujuannya selalu berusaha meningkatkan kualitas kerja untuk memperoleh laba maksimal. Kualitas kerja tiap fungsi dapat dicapai apabila personil yang terlibat dalam perusahaan memiliki

motifasi dan kemampuan yang tinggi. Perusahaan hendaknya mengupayakan tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Dengan semakin majunya perkembangan operasi perusahaan, pihak manajemen menghadapi berbagai kendala yang salah satunya adalah adanya keterbatasan pihak pimpinan perusahaan mengawasi secara langsung aktifitas perusahaan. Untuk itu dibutuhkan suatu alat yang dapat menghubungkan pimpinan dengan karyawannya sehingga arah perkembangan perusahaan dapat diketahui, bahwa perusahaan telah berjalan sesuai dengan arah yang ditetapkan.

Yang merupakan salah satu alat bantu yang dapat digunakan untuk menilai kinerja manajemen yaitu dengan melakukan Audit Manajemen. Audit Manajemen diperlukan karena pihak manajer menginginkan adanya input dari pihak independen tentang bagaimana penilaian yang menyangkut sistem pengendalian yang berhubungan dengan tingkat efisiensi, dan efektifitas, produktifitas perusahaan. Hasil audit ini digunakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap manajemen jika dianggap tujuan perusahaan belum tercapai sebagaimana yang diharapkan.

Audit manajemen merupakan audit yang independen dan sistematis terhadap kegiatan-kegiatan dalam perusahaan secara menyeluruh serta dapat memberikan rekomendasi yang konstruktif kearah perkembangan perusahaan guna peningkatan prestasi manajemen dimasa yang akan datang. Adapun tujuan audit manajemen adalah untuk membantu meningkatkan perekonomian dan pengendalian manajemen dengan jalan meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam melaksanakan kegiatan perusahaan untuk merncapai tujuan perusahaan.

Secara umum hasil yang diharapkan perusahaan dari tenaga kerja, yang digunakan adalah untuk mencapai keuntungan, melalui sumber daya manusia. Dalam kenyataannya terkadang tenaga kerja tersebut malah menjadi beban perusahaan, sehingga manfaat yang diperoleh tidak sebanding dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan perusahaan. Hal ini merupakan tanggung jawab bagian personalia yang menangani masalah sumber daya manusia dalam perusahaan.

*Inefisiensi, inefektifitas* serta pemborosan yang berhubungan dengan personalia dapat terjadi apabila personil yang terlibat dalam perusahaan tidak memberikan keuntungan yang optimal sesuai dengan tingkat pekerjaan yang dibebankan, tidak dapat menjalankan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan dan jika perusahaan tidak memperhitungkan kesesuaian antara tenaga kerja yang tersedia dengan unit yang akan diselesaikan.

Audit Manajemen atas fungsi personalia tidak lain adalah untuk menilai kinerja karyawan apakah perusahaan telah dijalankan sesuai dengan prinsip efisiensi dan efektifitas. Kontribusi paling besar yang diberikan bagian personalia adalah memperkecil kesalahan manajemen yang dapat memberikan kerugian seperti perpindahan tenaga kerja yang tinggi, kompensasi yang tidak seimbang dengan usaha dan sebagainya :

Tujuan audit manajemen atas fungsi personalia adalah :

- Untuk memperoleh keyakinan bahwa prosedur dan pelaksanaan pengadaan tenaga kerja berjalan dengan tetap memperhitungkan kepentingan dan kebutuhan organisasi.

- Untuk menilai sistem operasi personalia dengan tujuan memperoleh keyakinan bahwa pelaksanaan sistem tersebut berjalan dengan tetap memperhatikan karyawan tanpa mengabaikan tujuan perusahaan.
- Menilai sistem penggajian dan memperoleh keyakinan bahwa terdapat keseimbangan antara prestasi dan kompensasi bagi karyawan.
- Memberikan saran perbaikan atas berbagai kelemahan yang ditemukan.

Yang menjadi objek penelitian penulis adalah "PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan", yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang multi jasa. Perusahaan ini terbagi atas beberapa bagian yang salah satunya adalah bagian personalia yang dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan betapa pentingnya melakukan audit atas fungsi personalia dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan melalui pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang efisien dan efektif. Hal ini yang menjadi dasar pertimbangan penulis memilih judul :

***"Audit Manajemen Terhadap Fungsi Personalia Pada PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan Di Makassar"***.

## 1.2 Masalah Pokok

Yang menjadi masalah pokok dalam penulisan skripsi ini adalah, apakah sistem dan prosedur penerimaan karyawan telah sesuai dengan standar penerimaan tenaga kerja yang ditentukan oleh perusahaan sehingga efektifitas kerja dapat terpenuhi. Schubungan dengan masalah tersebut maka penulis menitik beratkan pada "*Recrutment karyawan*".

## 1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penulisan

Adapun yang menjadi tujuan dan kegunaan penulisan skripsi ini adalah,

### 1. Tujuan

- a. Untuk mengetahui apakah sistem dan prosedur rekrutmen tenaga kerja telah ditetapkan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan
- b. Untuk menerapkan audit manajemen terhadap masalah pelaksanaan kegiatan bagian personalia pada perusahaan .
- c. Untuk memberikan saran serta memecahkan masalah yang timbul, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan personalia agar efisiensi dan efektifitas dapat tercapai.

### 2. Kegunaan

- a. Dapat dijadikan dasar oleh perusahaan untuk menilai efisiensi dan efektifitas fungsi personalia.

- b. Hasil penelitian diharapkan dapat berguna bagi manajemen perusahaan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dimasa yang akan datang.
- c. Bagi penulis adalah sarana untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang audit manajemen.

## BAB II

### METODOLOGI

#### 2.1 Metodologi Penelitian

##### a. Penelitian kepustakaan

Penulis menggunakan berbagai literatur yang tersedia yang berhubungan dengan masalah yang dibahas. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan landasan teori tentang permasalahan yang diangkat.

##### b. Penelitian lapangan

Yaitu penelitian yang diadakan penulis pada perusahaan untuk mendapatkan data mengenai objek yang akan diteliti yang berhubungan dengan bahasan.

#### 2.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut :

##### a. *Data Primer*

Yaitu data yang diperoleh melalui wawancara serta pengamatan langsung dari pihak-pihak yang bersangkutan.

##### b. *Data Sekunder*

Yaitu data yang berupa dokumen dan informasi tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang diangkat.

### 2.3 Metode Analisis

Dalam penulisan skripsi ini penulis menggunakan Metode Perbandingan (*comparatif method*) dengan jalan membandingkan data yang diperoleh selama penelitian dengan prosedur yang ditentukan oleh perusahaan.

### 2.4 Sistematika Pembahasan

Ruang lingkup pembahasan dalam penulisan skripsi ini secara sistematis disusun dalam suatu kerangka sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini mencakup latar belakang, masalah pokok, batasan masalah, tujuan penulisan dan manfaat penulisan.

Bab II : Metodologi Penelitian.

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian, jenis dan sumber data, metode analisis, dan sistematika pembahasan.

Bab III : Landasan Teori

Bab ini menjelaskan tentang pengertian audit manajemen, tujuan audit manajemen, karakteristik dan jenis bukti audit, tahap-tahap audit manajemen, dan sasaran audit manajemen atas fungsi personalia.

Bab IV : Gambaran Umum Perusahaan

Merupakan gambaran umum perusahaan yang menguraikan tentang sejarah singkat, berdirinya dan berkembangnya perusahaan, struktur organisasi, uraian tugas dan tanggung jawab, keadaan karyawan serta prosedur penerimaan

karyawan pada PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan Di Makassar.

- Bab V : Merupakan Bab Pembahasan yang menyangkut Audit manajemen terhadap fungsi personalia pada PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan.
- Bab VI : Merupakan Bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.

## BAB III

### LANDASAN TEORI

#### 3.1 Pengertian Audit Manajemen

Penggunaan istilah audit manajemen sering digunakan bergantian dengan *Performanc Auditing, Operating Auditing, Program Auditing*. Ketidakteragaman istilah tersebut disebabkan adanya perbedaan sudut pandang dan konsep yang digunakan, namun pada dasarnya memiliki kesamaan penekanan yaitu pada *efektifitas, efisiensi dan ekonomisasi*.

Untuk mendapat gambaran yang lebih jelas tentang pengertian audit manajemen, maka akan dikemukakan beberapa definisi tentang audit manajemen sebagai berikut :

Menurut *R.A. Supriono* dalam buku "*Pemeriksaan Manajemen*" (*Manajemen Audit) Dan Pengawasan Pemerintah Indonesia* , (Yogyakarta BPFE, Edisi 1 Cetakan I, 1990. Hal 11), mendefinisikan audit manajemen sebagai berikut :

*"Pemeriksaan manajemen merupakan suatu proses pemeriksaan secara sistematis yang dilaksanakan oleh pemeriksa independen untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara objektif atas prosedur dan kegiatan manajemen "*

Pengertian lain tentang audit manajemen dikemukakan oleh *Sukrisno Agoes* dalam buku auditing "*Pemeriksaan Akuntan*".(Jilid 1, Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996, hal 7) sebagai berikut



*"Manajemen audit (operasional Audit) adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan termasuk kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut telah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis "*

Menurut *Peter A. Phyrar* seperti yang dikutip oleh *Nugroho Widjayanto*, dalam bukunya *"Pemeriksaan Operasional Perusahaan"*, (Jakarta Penerbit BPFE, hal 16), pengertian audit manajemen adalah sebagai berikut :

*"Pemeriksaan operasional adalah suatu tinjauan dan penilaian efisiensi dan efektifitas suatu kegiatan atau prosedur untuk memberikan informasi kepada manajemen internal herbagai masalah operasi meskipun tujuan utamanya sebenarnya adalah membantu manajemen untuk memecahkan masalah dengan merekomendasikan herbagai tindakan yang diperlukan"*

Sedangkan dalam buku *"Auditing The Performance Of Management"* (1979, hal 6) *Leo Herbert* berpendapat bahwa :

Manajemen Auditing (*M-Auditing*) is :

1. *Planing for obtaining and evaluating sufficient relevan, material, and competent evidence.*
2. *By an independent auditor*
3. *On the audit objective.*
  - a. *Whether an entity's manajemen or employees have or have not eccepted and carried out*
  - b. *Appropriate laws, regulations, polities, procedures, or other management standars for properly its recources*
  - c. *In an efficient an economical manner.*

4. *From this evidence on the audit objective, the auditor come to an opinion or conclusion an report to a third party*
  - a. *With sufficient in the report to a convince the third party that the conclusion is accurate : and*
  - b. *With a recommendation for the possible correction of any deficiencies*

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh penulis-penulis diatas, masing-masing saling melengkapi serta memiliki persamaan yaitu memperbaiki performance manajemen secara efektif, efisien dan ekonomis, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa audit manajemen adalah suatu proses perencanaan pengumpulan, dan evaluasi yang dilakukan secara teratur dan sistematis terhadap bukti-bukti yang ada atas penilaian efisiensi efektifitas, dan ekonomisasi operasi suatu organisasi dan melaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan disertai dengan rekomendasi tentang kemungkinan perbaikan kepada pihak manajemen.

Menurut R.A. Supriono "*Manajemen Auditing*," (Edisi I cetakan I 1990. Hal

44). Kegiatan organisasi atau unit organisasi dikatakan ,

*"Efisien, jika dalam melaksanakan kegiatan, sumber daya atau biaya yang dikonsumsi lebih kecil dan menghasilkan keluaran sumber daya atau biaya dikonsumsi lebih besar.*

*Efektif, jika keluaran memberikan kualitas atau sumber daya yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi,*

*Khematan adalah efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan sumber-sumber daya organisasi untuk pencapaian tujuan dalam jangka panjang."*

Audit manajemen berhubungan dengan semua aktifitas perusahaan sehingga ruang lingkup audit berhubungan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan. Resiko dan kesempatan pada setiap sektor aktivitas harus dinilai dan diurut berdasarkan prioritas untuk menentukan dimana jasa audit manajemen tampaknya dapat memberikan kontribusi yang paling efektif.

Standar yang digunakan untuk evaluasi dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Standar-standar perusahaan seperti
  - Strategi, rencana dan program yang disepakati,
  - Kebijakan dan prosedur yang sudah ditetapkan
  - Struktur organisasi yang sudah disetujui
  - Anggaran dasar perusahaan
2. Undang-undang dan digolongkan peraturan pemerintah
3. Prinsip organisasi dan manajemen
4. Praktek manajemen yang sehat, proses dan teknik-teknik yang digunakan oleh perusahaan maju.

### 3.2 Tujuan Dan Manfaat Audit Manajemen

R.A. Supriyono dalam bukunya "manajemen auditing" (Edisi 1 cetakan 1, 1990, Hal 13) mengemukakan bahwa :

*"Tujuan pemeriksaan manajemen adalah membantu semua perangkat manajemen dalam menentukan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasikan aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk menentukan efisiensi, efektifitas dan ekonomis."*

Sedangkan dalam buku petunjuk pemeriksaan operasional ( Pusat Pengembangan Akuntansi STAN, petunjuk operasional. Hal 2 ) dikatakan bahwa audit manajemen bertujuan untuk :

*"Menghasilkan perbaikan dalam pengelolaan aktivitas atau program yang diperiksa dengan membuat sasaran-sasaran tentang cara-cara pelaksanaan yang lebih hemat, lebih efisien dan lebih efektif. Hal tersebut dilakukan dengan menilai kegiatan pada ketentuan yang berlaku, efisien, efektifitas dan kehematan objek yang diperiksa dalam mengelola dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan program proyek."*

Penggunaan audit manajemen selain bertujuan untuk meningkatkan peranan perencanaan dan pengendalian manajemen juga memberikan beberapa manfaat.

Adapun manfaat tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi tujuan, kebijaksanaan, sasaran, peraturan, prosedur, dan struktur organisasi yang belum ditentukan sebelumnya,
- b. Mengidentifikasi kriteria pengukuran pencapaian tujuan organisasi dan penilaian prestasi manajemen,
- c. Secara independen dan objektif menilai prestasi.
- d. Menentukan apakah organisasi mematuhi tujuan, kebijaksanaan, sasaran, peraturan, prosedur dan struktur organisasi yang telah ditentukan sebelumnya,
- e. Menentukan keekonomian, efisiensi, dan efektifitas sistem perencanaan dan pengendalian manajemen

- f. Menentukan reliabilitas dan manfaat berbagai laporan pengendalian manajemen,
- g. Menentukan masalah-masalah organisasi dan jika mungkin menentukan penyebabnya,
- h. Mengidentifikasi kemacetan potensial yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang dan mengidentifikasi cara-cara untuk mengatasinya,
- i. Mengidentifikasi kesempatan potensial untuk meningkatkan laba,
- j. Mengidentifikasi alternatif tindakan dalam bidang kegiatan,
- k. Mengidentifikasi saluran komunikasi tambahan antara manajemen pelaksana dengan manajemen puncak.

### 3.3 Karakteristik Dan Jenis Bukti Audit

#### 3.3.1 Karakteristik Bukti Audit

Bukti audit jika dikaitkan dengan audit manajemen adalah fakta-fakta atau informasi yang digunakan untuk mendukung suatu kesimpulan bahwa manajemen atau karyawan suatu organisasi telah melakukan suatu kebijakan, peraturan, prinsip operasi dan standar atau anggaran yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Bukti audit merupakan hal yang sangat penting sebagai pendukung kesimpulan dan pendapat auditor serta meyakinkan bahwa kesimpulan yang diambil adalah benar.

Menurut *Leo Herbert* dalam bukunya "*Auditing The Performance Of Management*", ( 1990.Hal 75), yang dapat digunakan sebagai pendukung

kesimpulan dan pendapat dari auditor, bukti harus memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. *Relevan*, harus mempunyai hubungan yang logis dengan tujuan audit yang ditetapkan,
2. *Maksimal*, sifat ini berkenaan dengan bobot bukti dalam mempengaruhi kesimpulan yang akan dibuat,
3. *kompeten*, sifat ini berkaitan dengan sumber bukti. Bukti yang kompeten adalah bukti yang berasal dari sumber yang dapat dipercaya,
4. *Cukup*, sifat ini mengisyaratkan bahwa bukti harus cukup dalam arti jumlah untuk digunakan sebagai pendukung kesimpulan yang dibuat.

### 3.3.2 *Jenis Bukti Audit*

Menurut *R.A. Supriono "Manajemen Auditing"*, (Edisi 1 Cetakan I 1990. Hal 15), jenis bukti dalam audit manajemen dapat digolongkan menjadi

#### *a. Bukti fisik.*

Adalah bukti yang diperoleh langsung oleh auditor atau hematan yang diperoleh dari hasil wawancara dengan karyawan, staff dan pimpinan perusahaan

#### *b. Bukti Dokumentasi*

Adalah bukti yang diperoleh dari dokumen yang dimiliki atau disimpan oleh perusahaan

#### *c. Bukti Lisan.*

Adalah bukti dan hasil wawancara dengan karyawan, staff dan pimpinan perusahaan

d. *Bukti Analisis*.

Adalah bukti yang diperoleh dari hasil analisa terhadap bukti-bukti yang dikumpulkan oleh auditor

e. *Bukti Matematis*

Adalah bukti yang diperoleh dari hasil operasi matematis yang dapat memberikan informasi yang berfungsi sebagai indikator dalam pemecahan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan.

Untuk memperoleh bukti audit yang dibutuhkan maka auditor perlu untuk :

- ◆ Merencanakan dan melaksanakan prosedur yang tepat untuk mencari dan memperoleh bukti yang diperlukan
- ◆ Menentukan beberapa jumlah bukti yang diperlukan
- ◆ Mengetahui bagaimana bukti-bukti harus dikumpulkan dan dievaluasi.

### 3.4 Tahap-Tahap Audit Manajemen

Adapun tahap-tahap audit manajemen dapat digolongkan sebagai berikut :

- a. Survey pendahuluan (*the preliminary survey*)
- b. Review dan testing terhadap sistem pengendalian manajemen (*the review and testing of management control*)
- c. Audit terperinci (*the detail examination*)
- d. Penyusunan laporan (*the report development*)

### 3.4.1. Survey Pendahuluan

Tahap survey pendahuluan dimaksudkan untuk mendapatkan informasi tentang latar belakang dan informasi umum atas seluruh aspek organisasi, aktivitas program, atau sistem yang diaudit dalam rangka mendapatkan pengetahuan kerja terhadap unit usaha yang diaudit..

Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam tahap survey pendahuluan ini adalah :

- ◆ Mendapatkan informasi mengenai latar belakang dan informasi umum dalam waktu yang relatif singkat tentang semua aspek yang berhubungan dengan kegiatan bagian personalia, data-data tersebut berupa :
  - Penjelasan mengenai sejarah berdirinya perusahaan dan aktivitas perusahaan.
  - Struktur organisasi untuk melihat kedudukan bagian personalia dalam perusahaan serta hubungannya dengan bagian-bagian lain
  - Uraian tugas (*Job Description*) untuk mengetahui wewenang, tanggung jawab, dan tugas pokok setiap bagian dalam perusahaan khususnya bagian personalia
  - Prosedur penerimaan karyawan yang meliputi jumlah, tingkat pendidikan, dan status karyawan.
  - Prosedur penerimaan karyawan yang dilakukan bagian personalia perusahaan

- Prosedur seleksi dan penempatan karyawan yang dilakukan oleh bagian personalia.
- ◆ Menganalisa informasi yang diperoleh tersebut dan melengkapinya dengan bukti yang relevan dengan audit atas fungsi personalia yang dilakukan
- ◆ Auditor dapat melakukan wawancara dan menggunakan kusioner audit atas fungsi personalia terhadap pihak-pihak yang berhubungan dengan audit yang dilakukan
- ◆ Pada akhir tahap ini auditor diharapkan dapat menetapkan susunan audit meskipun baru merupakan sasaran audit sementara (*tentative objective*)

### 3.4.2 Review dan Pengujian Sistem Pengendalian Manajemen

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menetapkan objek audit yang meliputi tiga unsur yakni kriteria, sebab dan akibat. Langkah-langkah yang dapat ditempuh :

- ◆ Menguji sistem pengendalian manajemen yang berhubungan dengan kegiatan personalia perusahaan,
- ◆ Menentukan apakah kelemahan-kelemahan yang diklasifikasikan sebagai objek sementara pada survey pendahuluan adalah merupakan kelemahan yang berarti (sebagai kriteria), apakah beberapa individu tertentu merupakan penyebab kelemahan yang

ada (sebagai Penyebab), dan apakah standar yang dipakai layak (sebagai kriteria).

- ◆ Mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian manajemen fungsi personalia yang mencakup keseluruhan sistem dalam perusahaan, termasuk perencanaan, kebijakan, dan penetapan prosedur dalam penanganan dan penyelesaian tugas-tugas manajemen personalia secara efektif.
- ◆ Mengembangkan sasaran audit sementara menjadi sasaran audit tetap yang dapat digunakan pada tahap audit terperinci.

### **3.4.3 Audit Terperinci**

Langkah-langkah yang dapat ditempuh adalah :

- ◆ Memperoleh fakta guna menetapkan temuan-temuan yang diperoleh pada dua tahap sebelumnya.
- ◆ Menelaah aktifitas personalia tertentu yang mungkin menyebabkan inefisiensi dan inefektifitas terhadap fungsi personalia.
- ◆ Mengembangkan temuan-temuan yang diperoleh sebagai sarana untuk mencapai sasaran audit yang telah ditentukan.
- ◆ Memadukan dan merangkumkan fakta dan bukti yang dikumpulkan untuk menarik kesimpulan tentang penyimpangan yang ada..

- ◆ Setelah mengumpulkan data dan informasi, auditor dapat memulai untuk menarik kesimpulan dari hasil temuannya.

#### **3.4.4 Penyusunan Laporan Audit**

Proses penyusunan laporan audit dimulai setelah tahap akhir hasil audit. Pada tahap ini, diharapkan auditor dapat menyusun suatu laporan baku, namun berbeda dengan audit keuangan, pada audit manajemen tidak terdapat suatu bentuk laporan standar, sehingga laporan audit manajemen belum mempunyai keseragaman bentuk. Hal ini disebabkan oleh hasil audit dan permasalahan yang dihadapi dalam setiap audit yang berbeda-beda.

Akan tetapi secara umum, pola penyusunan laporan audit yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menyusun laporan audit manajemen adalah sebagai berikut :

- a. Informasi umum
- b. Tujuan audit
- c. Ruang lingkup audit
- d. Temuan-temuan
- e. Rekomendasi

#### **3.5. Sasaran Audit Manajemen Terhadap Fungsi Personalia**

Berdasarkan pada pandangan bahwa manajemen personalia merupakan salah satu bidang fungsional yang harus dikelola sebaik mungkin, karena memegang peranan dan memberikan sumbangan kepada perusahaan yang bersifat strategik. Hal

ini berarti manajemen harus berupaya agar bagian ini dikelola dengan baik oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Untuk memperoleh pemahaman yang baik tentang bidang personalia, berikut ini penulis akan mengemukakan beberapa pendapat para ahli yang mendefinisikan manajemen personalia secara berbeda beda.

Menurut *Edwin B. Flipppo*, seperti yang dikutip oleh *T. Hani Handoko*, dalam buku, "*Manajemen Dan Sumber Daya Manusia*," (Lembaga Penerbit : BPFE, Yogyakarta, Edisi Kedua, 1987. Hal. 3) defenisi manajemen personalia adalah sebagai berikut

*"Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, serta pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat,"*

Sedangkan menurut *French*, seperti yang dikutip oleh *T. Hani Handoko* dalam bukunya, "*Manajemen dan Sumber Daya Manusia*," (1987, hal. 3) defenisi Manajemen Personalia adalah sebagai berikut :

*"Manajemen personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi."*

Dari kedua definisi tersebut dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka pengelolaan perusahaan secara efektif, efisien, dan produktif. Untuk mewujudkan keadaan seperti

itu, perlu peningkatan kesadaran tentang maksud dari semua kegiatan personalia, yaitu meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap keberhasilan perusahaan. Hal ini berarti bahwa kebijakan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan pada bagian personalia, semuanya berkaitan dengan pencapaian tujuan yang ingin dicapai.

### **3.5.1. Kegiatan - Kegiatan Manajemen Personalia**

Menurut *Henry Simamora* dalam buku "*Manajemen Sumber Daya Manusia*," (1997, hal. 53) kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Perencanaan kepegawaian
3. Rekrutmen sumber daya manusia
4. Seleksi sumber daya manusia
5. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
6. Pemberian kompensasi
7. Pemeliharaan karyawan
8. Hubungan karyawan.

#### *Ad.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia*

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting bahkan mendasar ialah melakukan perencanaan tenaga kerja. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Planning*),

serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dari lingkungan perusahaan dimasa yang akan datang untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut. Ini memungkinkan bagian personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan pada saat dibutuhkan.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan hubungan antara seluruh strategi organisasi dengan kebijakan-kebijakan menciptakan sumber daya manusianya. Melalui perencanaan sumber daya manusia, perusahaan memperoleh kepastian bahwa kegiatan-kegiatan sumber daya manusia selalu konsisten dengan arah dan tujuan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif tergantung pada kualitas dan jumlah informasi yang relevan dan tersedia bagi pengambilan keputusan.

#### *Ad.2. Perencanaan Kepegawaian*

Perencanaan kepegawaian adalah merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Perencanaan kepegawaian mengestimasi permintaan terhadap pegawai dimasa yang akan datang baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya, membandingkan antara permintaan yang diharapkan dengan tenaga kerja yang tersedia saat ini serta menentukan kekurangan atau kelebihan jumlah pegawai, berarti menentukan jumlah pegawai pada setiap jenis pekerjaan yang dibutuhkan.

### *Ad.3. Rekrutmen Sumber Daya Manusia*

Dalam proses manajemen sumber daya manusia, rencana yang telah disusun dan ditetapkan segera diikuti dengan penyelenggaraan fungsi berikutnya yaitu rekrutmen. Rekrutmen merupakan keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Proses rekrutmen dimulai ketika diambil langkah mencari pelamar dan berakhir pada saat pelamar menyerahkan lamarannya. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja yang nantinya akan diseleksi untuk diterima menjadi karyawan baru pada perusahaan, jika telah memenuhi persyaratan yang harus dipenuhi untuk mengisi lowongan yang ada.

Proses rekrutmen akan berjalan lancar apabila pencari tenaga kerja dalam hal ini perusahaan, melakukan rekrutmen berdasarkan rencana kerja yang telah disusun dan ditetapkan serta harus memahami berbagai faktor pembatas atau kendala-kendala yang dihadapi. Kendala-kendala tersebut antara lain : (a) kebijakan perusahaan yang menyangkut promosi, sistem imbalan dan status kepegawaian calon pegawai, (b) kondisi eksternal baik bersifat ekonomi, politik, dan hukum, (c) kondisi pasar tenaga kerja yang mampu menyediakan tenaga kerja yang berkualitas, (d) keterbatasan anggaran untuk melakukan rekrutmen tenaga kerja.

#### Ad.4. Seleksi Sumber Daya Manusia

Proses seleksi merupakan proses yang digunakan suatu perusahaan untuk memilih dari sekelompok pelamar, yang paling perlu dilakukan oleh perusahaan agar dapat diketahui prestasi karyawan dimasa lalu dan sekaligus mengetahui potensi mereka yang dapat dikembangkan dimasa yang akan datang agar produktivitas mereka semakin meningkat. Penilaian prestasi kerja ini sangat bermanfaat bagi karyawan sendiri, dan juga untuk manajer personalia yang membantu dalam menentukan dan merumuskan kebijakan-kebijakan personalia.

#### *Ad.5. Pelatihan Dan Pengembangan sumber daya manusia*

Mengingat bahwa karyawan merupakan unsur penting dalam perusahaan, serta adanya pandangan yang mengatakan bahwa investasi dalam bidang sumber daya manusia merupakan pandangan yang sangat tepat. Oleh karena itu perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan karyawan secara terus menerus agar dapat bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Manfaat yang dapat diperoleh dengan program pelatihan dan pengembangan antara lain :

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas kerja
- b. Menciptakan loyalitas dan kerja sama yang lebih baik dan menguntungkan

- c. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- d. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan
- e. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan pengembangan pribadi mereka.

#### *Ad.6. Pemberian Kompensasi*

Suatu cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan prestasi karyawan adalah dengan menilai kompensasi. Kompensasi adalah semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan, setagai balas jasa untuk kerja mereka.

Apabila kompensasi diberikan secara benar, karyawan akan lebih puas dan akan termotivasi bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu, sebab besarnya nilai kompensasi mencerminkan nilai karya para karyawan itu sendiri dan juga menentukan status dan martabat seseorang. Program kompensasi penting bagi perusahaan, karena menggambarkan usaha perusahaan mempertahankan tenaga kerjanya yang potensial.

#### *Ad.7. Pemeliharaan Karyawan*

Setiap perusahaan diharapkan memiliki program penyelamatan kerja guna mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang tidak

sehat. Karyawan perlu secara terus menerus diingatkan tentang pentingnya keselamatan kerja dan diinstruksikan tentang bagaimana menghindari kecelakaan kerja. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk menginstruksikan keselamatan kerja antara lain : menciptakan kondisi kerja yang aman, menggunakan mesin-mesin disertai dengan alat pengaman dan melakukan kegiatan-kegiatan pencegahan kecelakaan dengan mengendalikan praktek-praktek manusia yang tidak aman.

#### *Ad.8. Hubungan Karyawan*

Adanya kehilangan kontak langsung antara para karyawan dengan pimpinan atau pemilik perusahaan, menyebabkan munculnya serikat kerja untuk membantu para karyawan mempengaruhi keputusan-keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka. Keberadaan serikat pekerja merubah lingkungan kerja dan hubungan antara karyawan dengan organisasi, terutama peranan manajer langsung dengan bagian personalia.

#### **3.5.2. Audit Manajemen Atas Fungsi Personalia**

Menurut *Sondang P. Siagian* dalam buku "*audit manajemen*" (1997, hal. 68), yang dimaksud dengan audit manajemen personalia adalah sebagai berikut :

*"Seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap semua aktivitas manajemen personalia untuk mencari, meramalkan, dan mengevaluasi*



*bukti tentang sejauh mana manajemen mampu memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan. Dengan kata lain, sampai sejauh mana manajemen personalia berhasil menyelenggarakan berbagai fungsinya yang akan membantu meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas perusahaan secara keseluruhan,"*

Audit yang dilakukan atas fungsi personalia merupakan evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan personalia yang mencakup suatu departemen, divisi, atau perusahaan secara keseluruhan. Hasilnya akan memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagi manajer dan departemen personalia. Secara singkat audit manajemen personalia adalah audit kualitas secara menyeluruh atas kegiatan personalia dalam suatu departemen atau perusahaan.

Manfaat yang dapat diperoleh dari suatu audit manajemen atas fungsi personalia adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi sumbangan-sumbangan departemen personalia kepada organisasi.
2. Meningkatkan kesan profesional terhadap departemen personalia
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara para karyawan departemen personalia.
4. Menstimulasi keseragaman kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek personalia
5. Memperjelas tugas departemen personalia.

6. Menemukan masalah-masalah personalia yang kritis
7. Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif
8. Menyelesaikan keluhan-keluhan lama dengan aturan-aturan
9. Meningkatkan kesediaan untuk menerima perubahan yang diperlukan dalam departemen personalia.
10. Memberikan tinjauan terhadap sistem informasi departemen personalia.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan dengan lingkup kerja wilayah Sulawesi, Denpasar, Ambon, Irian Jaya, berkedudukan di Makassar dan berlokasi di JL A.P. Pettarani No. 03 A. Perusahaan ini bergerak dalam bidang pelayanan jasa, yang didirikan pada Tahun 1989 berdasarkan Akte Perseroan Terbatas nomor : 35 tanggal 6 Januari 1989 dihadapan Notaris Tn. Rahmat Santoso, SH di Jakarta. Akan tetapi operasionalnya baru dijalankan pada awal Tahun 1992, bersamaan dengan dibentuknya kantor cabang, dengan Akte pendirian nomor : 11, 12, 13 dan 15 pada tanggal 6 Februari 1992 dihadapan Notaris Tien Lubis, SH di Bandung.

Dimulai dari proyek usaha pada bulan Januari Tahun 1989 yang mengelola jasa Cleaning Service dilingkungan gedung pusat PT Telkom dan gedung DIVLAT PT. Telkom serta bidang usaha asrama. Seiring dengan proyek usaha tersebut pada tahun 1992 dibentuk PT Sandhy Putra Makmur cabang kepulauan untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, dengan perkembangan yang ada jasa Cleaning Service diarahkan pada Building Operational Maintenance.

PT Sandhy Putra Makmur memprioritaskan pada lingkup bisnis :

- ◆ Building maintenance, Pengoperasian dan perawatan gedung secara total solution,
- ◆ Jasa telekomunikasi, meliputi pekerjaan jasa pelayanan telekomunikasi dan penjualan kartu telepon umum, (maknetik dan chip)
- ◆ Jaringan kabel, meliputi pekerjaan pembangunan jaringan kabel, jaringan primer dan sekunder, instalasi kabel gedung , perawatan jaringan, instalasi dan sistem telekomunikasi.
- ◆ Sipil, meliputi pekerjaan desain interior / exterior, pekerjaan konstruksi dan bangunan.
- ◆ Mechanical electrical, meliputi pekerjaan pemasangan jaringan dan perawatan Air Conditioner, Lift dan Gen Set
- ◆ Perdagangan umum, meliputi pekerjaan jasa penyediaan alat sarana penunjang jaringan kabel, komputer dan perangkat penunjangnya, asesoris telekomunikasi,
- ◆ Security / pengamanan, meliputi pekerjaan jasa tenaga pengamanan
- ◆ Apotik , merupakan jasa pelayanan obat on coll dan delivery

Dalam pengelolaan bidang usahanya PT Sandhy Putra Makmur dituntut untuk dapat bekerja secara professional dibidangnya, sesuai dengan motto perusahaan "Komitmen Dalam Pelayanan". PT Sandhy Putra Makmur dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik.

## 4.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola, yang menunjukkan kerangka susunan perwujudan pola hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam penentuan keputusan dan aturan satuan kerja.

Struktur organisasi yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan tidak adanya kesimpangsiuran atau tumpang tindih diantara job-job karyawan agar perusahaan dapat mencapai efisiensi dan efektifitas dalam pekerjaan. Struktur organisasi yang tepat bagi suatu organisasi belum tentu tepat bagi perusahaan lain. Pada struktur organisasi yang ada kita dapat melihat dengan jelas batasan-batasan tanggung jawab, wewenang dan tugas pokok masing-masing unit organisasi tersebut. Dengan adanya struktur organisasi lebih memudahkan manajemen dalam pengambilan keputusan.

Sistem organisasi PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan dipimpin oleh seorang Pimpinan Cabang yang berada dibawah pengawasan Komisaris Wilayah, Staff Ahli serta Internal Kontrol dalam hal penentuan kebijakan-kebijakan perusahaan, serta beberapa bidang yang menjalankan operasional perusahaan yang terdiri dari bagian operasional, bagian sumber daya manusia (personalia), serta bagian keuangan dan akuntansi yang secara jelas dapat dilihat pada Gambar berikut

### 4.3 Uraian Tugas Dan Tanggung Jawab

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi PT Sandhy Putra makmur diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Komisaris Wilayah

Adapun tugas dan fungsi dari komisaris wilayah yaitu :

- a. Mengawasi pimpinan cabang dalam segala aktivitas intern perusahaan
- b. Memberikan saran dan ikut bertanggung jawab atas masalah penentuan kebijaksanaan perusahaan

#### 2. Pimpinan Cabang

Pimpinan cabang bertanggung jawab kepada komisaris wilayah, dimana tugas pokok yaitu bersama-sama dengan komisaris wilayah menetapkan kebijakan perusahaan dalam jangka panjang, jangka menengah, jangka pendek. Pimpinan cabang membawahi bidang-bidang yang ada dalam lingkungan perusahaan pada skala cabang kepulauan.

#### 3. Internal Control

Internal control bertanggung jawab langsung kepada pimpinan cabang dengan tugas dan fungsi sebagai berikut :

- a. Memeriksa dan menganalisa laporan keuangan serta jalannya operasional perusahaan.
- b. Memeriksa dan menganalisa rasio jumlah Sumber Daya Manusia
- c. Memberikan saran dan masukan kepada pimpinan perusahaan mengenai kebijakan-kebijakan yang akan diambil

#### 4. Staff Ahli

Merupakan badan penasihat dalam bidang yang mencakup keseluruhan unit departemen, berkewajiban memberikan arahan dan bimbingan bila unit kerja atau perusahaan secara keseluruhan, menghadapi masalah, serta menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan yang tidak bertentangan dengan tujuan perusahaan.

#### 5. Manager Operasional

Manajer Operasioanal bertanggung jawab kepada Pimpinan Cabang terhadap seluruh bidang usaha inti maupun bidang usaha non inti, dimana tugas dan fungsi manajer operasional adalah sebagai berikut :

- Membuat program kerja bidang usaha inti dan penunjang kepada masing-masing jajaran dibawahnya secara berjenjang dari tingkat koordinator sampai dengan tingkat pelaksana.
- Menyusun anggaran biaya dan melakukan pengendalian biaya operasional bidang usaha inti dan bidang usaha non inti.
- Melakukan evaluasi terhadap pencapaian target
- Membuat sistim dan prosedur unit kerja
- Membuat perencanaan strategis pelaksanaan teknis operasional unit kerja.
- Evaluasi terhadap perencanaan kerja yang disusun oleh koordinator dan pelaksanaannya

Manajer operasional membawahi lingkup kerja yang meliputi :

- a. Koordinator Pengembangan usaha Usaha
- b. Staff Marketing
- c. Koordinator Non Bisnis Inti

- d. Staff Jaringan Kabel/ Telepon Umum
- e. Staff Apotek
- f. Staff Wartel / Aula
- g. Staff Perdagangan Umum
- h. Staff tenaga lepas harian dan security

#### 6. Pimpinan Perwakilan

Pimpinan Perwakilan menerima kuasa dari pimpinan cabang dan direktur untuk mewakili, mengoperasikan dan mengadministrasikan segala kegiatan yang ada pada Kantor Perwakilan.

#### 7. Manajer Sumber Daya Manusia

Manajer Sumber Daya Manusia bertanggung jawab kepada pimpinan cabang atas berbagai tugas yang antara lain :

- Menyelenggarakan pelatihan kepegawaian
- Melakukan rekrutmen kepegawaian, setelah mendapat persetujuan dari pimpinan cabang
- Megusulkan Promosi, Mutasi dan PHK karyawan
- Mengadakan inspeksi ke setiap lokasi kerja
- Perencanaan dan koordinasi kepegawaian atas kegiatan administrasi kepegawaian
- Menyusun anggaran belanja pegawai, pelatihan dan training

a. Staff Personalia

Staff personalia bertanggung jawab kepada Manajer Sumber Daya Manusia atas penyelenggaraan berbagai kegiatan personalia, yang antara lain menyelenggarakan pelatihan-pelatihan kepegawaian, rekrutmen kepegawaian setelah mendapat persetujuan dari Manajer Sumber Daya Manusia dan melakukan administrasi mutasi dan PHK, serta administrasi kepegawaian seperti kontrak kerja.

b. Staff Sekertariat

- Melakukan pendataan surat masuk dan keluar
- Melakukan pembinaan bagi karyawan bermasalah
- Menyusun kebijakan perusahaan untuk kesejahteraan karyawan
- Menyusun daftar dan tiket untuk perjalanan dinas baik manajer maupun karyawan

c. Staff Kesejahteraan Karyawan

Bagian kesejahteraan keryawan menangani hal-hal Yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan :

- Membuat rekapitulasi gaji
- Membuat slip gaji setiap bulan
- Menyusun anggaran belanja pegawai setiap bulannya
- Mengadakan hubungan kerja dengan unit kerja eksternal mengenai Asuransi Tenaga Kerja, serta Depnaker dalam berbagai kepentingan ketenagakerjaan

d. Staff Logistik / RT

Staff logistik yang ada, mengurus berbagai kegiatan permintaan pengadaan barang, baik untuk kepentingan operasi perusahaan maupun untuk konsumsi rumah tangga perusahaan,

8. Manager Keuangan Dan Akuntansi

Manajer Keuangan dan Akuntansi, bertanggung jawab terhadap kepada pimpinan cabang. Wewenang dan tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- Menyusun anggaran tahunan perusahaan dan menganalisa laporan keuangan
- Bertanggung jawab atas pembukuan transaksi-transaksi keuangan perusahaan
- Menyusun laporan keuangan yang bersifat bulanan, triwulan, dan tahunan
- Menangani pengurusan pajak dan asuransi aktiva

a. Staff Pembukuan/ Akuntansi

Staff pembukuan bertanggung jawab kepada Manajer Keuangan dan Akuntansi, yang mempunyai tugas dan fungsi antara lain :

- Membuat laporan mingguan, bulanan triwulan dan tahunan mengenai manajemen cash serta realisasi anggaran perusahaan
- Bertanggung jawab atas pembukuan transaksi-transaksi keuangan perusahaan

- Menyusun perencanaan dan pengendalian cash flow
- Koordinasi dengan unit-unit kerja yang lain dalam rangka pencapaian target RKA dan anggaran

b. Staff Penagihan

Bertanggung jawab kepada Manajer Keuangan dan Akuntansi mengenai tugas-tugas yang antara lain :

- Menghitung jumlah hutang per bidang usaha dan per pekerjaan
- Menghitung jumlah piutang per bidang usaha dan per user
- Membuat kwitansi tangihan
- Membawa/mengirim tagihan ke user
- Mengadministrasikan hutang dan piutang
- Mengontrol jangka waktu penerimaan piutang membuat laporan saldo hutang dan piutang setiap bulan (sewaktu waktu diperlukan)

c. Staff Kasir

Bertanggung jawab kepada Manajer Keuangan dan Akuntansi atas tugas-tugas yang antara lain :

- Membukukan transaksi harian
- Mengeluarkan uang kas atas persetujuan Manajer Keuangan dan Akuntansi
- Mencrima uang kas, mengadministrasikan semua dokumen yang dijadikan dasar keluar masuknya transaksi kas dan bank

- Membuat dan memberikan laporan yang menyangkut saldo kas dan bank setiap minggu atau sewaktu-waktu diperlukan

#### 4.4. Keadaan Karyawan

PT Sandhy Putra Makmur cabang kepulauan sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa, dalam melaksanakan aktivitasnya membutuhkan tenaga kerja guna tercapainya tujuan perusahaan. Tenaga kerja yang terlibat dalam operasional perusahaan terdiri dari Tenaga Kerja Tetap, Tenaga Kerja Tidak Tetap dan Tenaga Kerja Berjangka Waktu . Selain itu bila dilihat dari latar belakang pendidikan karyawan , tenaga kerja yang ada dalam perusahaan mulai dari Sekolah Dasar sampai dengan Sarjana Secara keseluruhan pada tahun 2001 dapat dilihat pada tabel berikut :

*Tabel 1*

**Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja / Karyawan  
PT Sandhy Putra Makmur Tahun 2001**

<i>No</i>	<i>Tingkat Pendidikan</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Presentase (%)</i>
1.	Sarjana	8	1.48%
2.	Diploma	3	0.55%
3.	SLTA	453	83.88%
4.	SLTP	54	10%
5.	SD	22	4.07%
Jumlah		540	100%

Sumber : PT Sandhy Putra Makmur (Bag : Personalia)

Dalam perusahaan, status karyawan tidak hanya ditentukan dari masa kerja yang telah dijalani melainkan dipengaruhi juga oleh karyawan yang bersangkutan. Status karyawan yang berlaku Pada PT Sandhy Putra Makmur adalah sebagai berikut :

1. Tenaga Kerja Tetap, adalah karyawan yang diangkat oleh Direksi setelah yang bersangkutan lulus masa Orientasi / percobaan
2. Karyawan Tidak Tetap, adalah mereka yang berdasarkan surat keputusan Direksi diangkat menjadi calon karyawan yang wajib mengikuti / menyelesaikan masa orientasi selama 3 (tiga) bulan guna dipersiapkan menjadi karyawan tetap apabila dibutuhkan dan memenuhi persyaratan yang ditentukan serta kemampuan perusahaan mengijinkan.
3. Tenaga Kerja Berjangka Waktu, adalah mereka yang bekerja pada perusahaan berdasarkan perjanjian kerja untuk / dalam waktu tertentu dan tunduk kepada perjanjian kerja yang dibuat antara perusahaan dengan karyawan bersangkutan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
**Status Tenaga Kerja**  
**PT Sandhy Putra Makmur Tahun 2001**

No	Status	Jumlah	Presentase
1.	Tenaga Kerja Tetap	26	4.81%
2.	Tenaga Kerja	13	2.41%
3.	Tenaga Kerja Berjangka Waktu	501	92.78%
	Jumlah	540	100%

Sumber : PT Sandhy Putra Makmur (Bag : Personalia)

#### 4.5 Prosedur Penerimaan Karyawan

Prosedur penerimaan karyawan pada PT Sandhy Putra Makmur dilaksanakan sesuai dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan oleh bidang yang membutuhkan dengan membuat Proposal / usulan kebutuhan karyawan dan beban kerja disertai dengan justifikasi sebagai berikut

- a. Latar belakang / dasar pemikiran kebutuhan tenaga kerja
- b. Fungsi dan tugas yang akan diberikan
- c. Tingkat / klasifikasi pegawai yang dibutuhkan
- d. Jumlah pegawai yang dibutuhkan
- e. Jadwal waktu kebutuhan tenaga kerja
- f. Rencana penempatan
- g. Perkiraan biaya yang akan dibutuhkan dalam rangka penerimaan karyawan

Proposal / usulan kebutuhan karyawan sudah harus disampaikan ke kantor pusat paling lambat dua bulan sebelum jadwal perekrutan dipenuhi

Setelah mendapat otorisasi dari pihak pimpinan perusahaan dalam proses rekrutan diadakan, yang meliputi : publikasi, lowongan, pendaftaran / penerimaan surat lamaran kerja, seleksi administrasi dan pemanggilan seleksi untuk diadakan sebagai test yang berhubungan dengan apa yang dibutuhkan perusahaan. Jika calon karyawan diterima maka bagian personalia akan menjelaskan mengenai hak dan kewajiban karyawan terhadap perusahaan dan selanjutnya ditempatkan pada bagian yang membutuhkan.

Prosedur penerimaan karyawan PT Sandhy Putra Makmur dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini :

**Gambar 2**

**Prosedur penerimaan karyawan  
PT Sandhy Putra Makmur**



Sumber : PT Sandhy Putra Makmur (Bag : Personalia)

#### 4.6 **Prosedur Seleksi Dan Penempatan Karyawan**

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang sangat penting untuk mengetahui kemampuan dan potensi calon karyawan. Adapun seleksi yang dilaksanakan perusahaan adalah :

- Setiap calon karyawan wajib mengikuti seleksi karyawan yang telah ditetapkan.
- Calon karyawan yang telah diterima wajib mengikuti masa orientasi / percobaan yang berlaku diperusahaan selama 3 (tiga) bulan, dan selama masa orientasi karyawan berstatus sebagai karyawan bulanan.
- Selama masa orientasi / percobaan, karyawan diberikan kesempatan untuk belajar dan mengenal pekerjaan yang akan dilakukan serta dilakukan penilaian untuk penentuan diterima atau tidak diterimanya sebagai karyawan.
- Pengangkatan sebagai karyawan tetap sudah harus dilaksanakan paling lambat 3 (tiga) bulan setelah yang bersangkutan dinyatakan lulus masa orientasi /percobaan sesuai dengan formasi dan rencana kebutuhan perusahaan.
- Perusahaan berhak memberhentikan calon karyawan yang sedang menjalani masa orientasi apa bila dianggap tidak memenuhi syarat.
- Khusus bagi penerimaan karyawan berjangka waktu tidak ada masa orientasi / percobaan, apa bila yang bersangkutan dinilai mampu, maka perusahaan sudah harus membuat kontrak kerja paling lambat 7 (tujuh) hari sejak hari pertama karyawan masuk kerja.

Sedangkan untuk penempatan karyawan PT Sandhy Putra Makmur, mempunyai ketentuan-ketentuan penempatan karyawan sebagai berikut

- Untuk karyawan baru
  - a. Memiliki keterampilan pada bidang-bidang pekerjaan yang dikehendaki
  - b. Mengajukan surat lamaran
  - c. Mengikuti test
  - d. Mengikuti masa orientasi.
- Untuk karyawan lama, penentuan penempatan karyawan dilaksanakan atas kebijakan perusahaan yang berupa :

a. *Mutasi karyawan*

pelaksanaan mutasi didasarkan pada perencanaan mutasi dan penilaian prestasi kerja karyawan. Perusahaan berhak memutasikan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan maksud antara lain :

- Menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan
- Membina karir karyawan sesuai dengan prestasi kerja
- Meningkatkan gairah kerja karyawan dan perusahaan

b. *Promosi*

Yaitu kenaikan jabatan bagi karyawan yang dinilai memenuhi syarat menduduki jabatan yang ditentukan perusahaan berdasarkan penilaian prestasi kerja karyawan.

# AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PERSONALIA PADA PT SANDHIY PUTRA MAKMUR

## 5.1 Survey Pendahuluan

Survey pendahuluan dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi tentang latar belakang dan informasi umum mengenai organisasi dan kegiatan personalia PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan di Makasaar.

Pada tahap ini penulis mempelajari dan memahami tentang kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan dalam rangka melaksanakan aktivitas operasional khususnya bagian personalia mengenai rekrutmen karyawan.

Setelah mengadakan survey pendahuluan pada perusahaan diperoleh data-data yang menunjukkan bahwa :

- rekrutmen tenaga kerja tidak dilaksanakan berdasarkan ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. perekrutan tenaga kerja yang ada cenderung bersifat dadakan, selama ini perusahaan melakukan rekrutmen hanya berdasarkan permintaan tenaga kerja dari unit yang membutuhkan tanpa memperhatikan perencanaan sumber daya manusia yang ditetapkan. Hal ini menyebabkan adanya tenaga kerja yang direkrut tidak sesuai dengan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan, selanjutnya dapat mengurangi tingkat efisiensi kerja karyawan.
- Perusahaan belum melakukan prosedur rekrutmen sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, terutama prosedur seleksi dan test tenaga kerja yang

hanya berdasarkan sistim kekeluargaan. Artinya bila tersedia lowongan kerja di perusahaan, informasi tentang adanya lowongan tersebut tidak di sebarluaskan melalui media sehingga hanya diketahui oleh pihak keluarga atau kenalan karyawan yang telah bekerja pada perusahaan. Kadang kala karyawan yang diterima tanpa melalui proses seleksi dan test yang memadai. Hal ini memberikan kesan bahwa bagian personalia belum aktif dalam melaksanakan fungsinya dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

- Penempatan karyawan belum sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan perusahaan hal ini bisa dilihat pada struktur organisasi dengan adanya karyawan yang memegang jabatan rangkap, yang dapat mengakibatkan penumpukan pekerjaan dimana pekerjaan yang dibebankan tidak bisa diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, serta adanya kemungkinan timbulnya penyimpangan-penyimpangan yang tidak diharapkan.
- Perusahaan tidak menerapkan sistim penilaian prestasi yang objektif dan memadai. Hal ini menyebabkan kurangnya motivasi karyawan untuk berprestasi dalam melakukan pekerjaan dan tugas yang dibebankan, yang sebaiknya perusahaan melakukan penilaian prestasi dengan serangkaian kriteria penilaian yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar supaya para karyawan terpacu untuk berprestasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang secara langsung akan mempengaruhi prestasi perusahaan secara keseluruhan.

- Perusahaan cenderung menggunakan metode rekrutmen dari dalam sebelum merekrut dari luar perusahaan. Padahal sebaiknya yang dilakukan adalah merekrut dari luar dan dari dalam secara seimbang., untuk menetapkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan yang memadai tentang perusahaan dan yang memiliki keahlian dan ketrampilan yang dapat dikembangkan perusahaan dimasa yang akan datang.
- Jumlah tenaga kerja pada bagian personalia dianggap tidak efektif menurut analisa rasio yang dilakukan. Analisa digunakan untuk melihat efektifitas jumlah karyawan dalam perusahaan seperti dilihat pada tabel berikut :

$$\text{Efektifitas jumlah karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Personalia}}{\text{Jumlah Seluruh Karyawan Perusahaan}}$$

Tabel 3

**Perbandingan Jumlah Karyawan Personalia Dengan  
Seluruh Karyawan PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan  
Tahun 1999-2001**

Tahun	Jumlah seluruh karyawan	Jumlah karyawan personalia	Presentase
1999	480	4	0,83 %
2000	515	4	0,77%
2001	540	4	0,74%

Sumber : PT Sandhy Putra Makmur (Bag : Personalia)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap tahun perusahaan melakukan penambahan tenaga kerja tetapi tidak dibarengi dengan perubahan, penambahan jumlah karyawan personalia yang berimbang dan memadai. Dengan kata lain, pertambahan jumlah karyawan tidak berpengaruh pada bagian personalia hal ini terlihat dengan adanya penurunan presentase perbandingan antara jumlah karyawan personalia dengan jumlah seluruh karyawan. Berdasarkan keadaan tersebut diharapkan perusahaan dapat memperhatikan dan mempertimbangkan penambahan karyawan pada bagian personalia. Mengingat tugas yang diemban oleh bagian personalia yang semakin kompleks sejalan dengan berkembangnya perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan karyawan personalia yang handal baik dari segi jumlah maupun kualitasnya agar kegiatan personalia dapat berjalan lancar.

Selanjutnya penulis melakukan wawancara baik secara langsung maupun dengan menggunakan kuisisioner (lihat lampiran). Dari jawaban-jawaban yang diberikan oleh berbagai pihak tersebut, maka penulis menemukan beberapa masalah pokok yang dihadapi oleh perusahaan khususnya bagian personalia yang antara lain, prosedur rekrutmen belum sesuai dengan prosedur yang ditetapkan terutama prosedur seleksi dan test karyawan baru. Perusahaan belum melaksanakan rekrutmen berdasarkan perencanaan tenaga kerja dan belum ada program pelatihan dan pengembangan yang memadai sehingga bagian personalia kurang mampu memahami dan melakukannya pada karyawan yang mengakibatkan kurangnya informasi mengenai kebijakan dan prosedur personalia yang diketahui secara tepat oleh karyawan, serta sistim penilaian prestasi

karyawan yang memadai yang bisa dijadikan dasar oleh perusahaan untuk menentukan penempatan dan promosi karyawan .

Berdasarkan berbagai temuan yang diperoleh pada survei pendahuluan: di atas disertai dengan hasil wawancara dan jawaban kuisisioner, maka dapat ditetapkan tujuan audit sementara sebagai berikut :

- ❖ Bagian personalia belum memiliki staff yang benar-benar memenuhi syarat untuk melaksanakan tanggung jawab yang diberikan
- ❖ Belum adanya publikasi tertulis mengenai kebijakan dan prosedur personalia bagi seluruh karyawan perusahaan
- ❖ Perusahaan tidak memperhatikan perumusan perencanaan tenaga kerja yang jelas menguraikan tentang penggantian dan penambahan tenaga kerja
- ❖ Adanya perekrutan mendadak yang dikarenakan perusahaan tidak memperhitungkan dengan baik kebutuhan tenaga kerja dimasa datang
- ❖ Perusahaan belum memiliki program penilaian prestasi karyawan yang memadai yang dapat digunakan sebagai dasar penentuan karier karyawan
- ❖ Tidak adanya formulir penilaian prestasi yang berbeda untuk pejabat eksekutif dan karyawan biasa
- ❖ Penilaian prestasi kerja yang ada selama ini tidak mengarah pada kemungkinan promosi bagi para karyawan
- ❖ Belum jelasnya mengenai apa yang mendasari adanya promosi yang selama di jalankan perusahaan antara apa yang mereka serahkan kepada perusahaan atau prestasinya memenuhi suatu pola tertentu yang telah ditetapkan perusahaan

- ❖ Belum adanya suatu program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan minimal satu tahun sekali dengan tujuan memberi petunjuk cara meningkatkan prestasi karyawan
- ❖ Tidak adanya pengecekan mengenai sejauh mana instruksi yang layak dan diberikan kepada karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik
- ❖ Belum adanya suatu kebijakan yang seragam dan konsisten mengenai sanksi atas penyelewengan karyawan
- ❖ Pelimpahan tanggungjawab mengenai kondisi kerja yang sah dan layak belum jelas pelimpahannya
- ❖ Tidak adanya usaha serius dari pihak perusahaan untuk mengetahui lebih jauh mengenai kemampuan, keinginan dan tujuan-tujuan pribadi karyawan.
- ❖ Tidak adanya dorongan dari pihak perusahaan untuk para karyawan dalam hal memberikan saran-saran guna peningkatan prestasi karyawan. Kalaupun ada saran dari karyawan, saran-saran tersebut belum mendapat perhatian yang layak, serta hasilnya tidak diberitahukan kepada sipemberisaran

### **Review dan Pengujian Sistem Pengendalian Manajemen**

Berdasarkan survey pendahuluan yang telah dilakukan diperoleh informasi mengenai data-data dan temuan-temuan yang selanjutnya akan dilakukan review pengujian sistem pengendalian manajemen. Aspek-aspek kegiatan personalia yang akan direview dan diuji sistem pengendaliannya adalah sebagai berikut :

Pelaksanaan kegiatan-kegiatan personalia utamanya kegiatan rekrutmen, seleksi, test, penilaian prestasi karyawan dan penempatan karyawan, agar diketahui bagaimana kegiatan-kegiatan tersebut ditangani oleh bagian personalia.

Dokumen-dokumen yang digunakan oleh bagian personalia seperti Struktur Organisasi, Job Description, prosedur penerimaan tenaga kerja, prosedur penilaian prestasi dan penempatan karyawan yang telah ditetapkan oleh perusahaan agar diketahui bagaimana penggunaan dokumen-dokumen tersebut.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini penulis akan memaparkan hasil review dan pengujian sistem pengendalian manajemen yang dilaksanakan dan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4**  
**Hasil Review Dan Pengujian**  
**Sistem Pengendalian Manajemen**  
**Atas Fungsi Personalia PT Sandhy Putra Makmur**

Kelebihan-kekuatan pengendalian manajemen		
Terdapat struktur organisasi yang sudah dianggap efektif oleh perusahaan serta tugas wewenang dilaksanakan berdasarkan Struktur Organisasi dan Job Description		
Kelemahan-kelemahan sistem pengendalian intern		
Kelemahan-kelemahan	Kesalahan yang dapat terjadi	Pengujian yang dapat dilakukan
Bagian personalia belum memiliki staff yang benar-benar memenuhi syarat untuk melaksanakan tanggungjawab yang diberikan	♦ Terjadinya inefisiensi dalam melaksanakan tugas	♦ Melakukan penelaahan terhadap kegiatan personalia perusahaan.
Belum adanya publikasi tertulis mengenai kebijakan dan prosedur personalia bagi seluruh karyawan perusahaan	♦ Timbulnya pertanyaan tentang kebijakan-kebijakan dan prosedur personalia	♦ Melakukan penelaahan terhadap kegiatan personalia perusahaan

<p>Perusahaan belum memperhatikan perumusan perencanaan tenaga kerja yang jelas menguraikan tentang penggantian dan penambahan tenaga kerja</p>	<p>♦ Perusahaan tidak dapat memperoleh tenaga kerja baru yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baru guna perkembangan perusahaan dimasa datang.</p>	<p>♦ Melakukan penelaahan terhadap kegiatan rekrutmen perusahaan</p>
<p>Adanya perekrutan mendadak yang dikarenakan perusahaan tidak memperhatikan kebutuhan tenaga kerja dimasa datang</p>	<p>♦ Tidak sesuai antara tenaga kerja yang direkrut dengan unit kerja.</p>	<p>♦ Melakukan penelaahan terhadap kegiatan rekrutmen perusahaan</p>
<p>♦ Perusahaan belum memiliki program penilaian prestasi karyawan yang memadai, yang dapat digunakan sebagai dasar penentuan karier karyawan</p>	<p>♦ Kurangnya motivasi karyawan untuk berprestasi ♦ Timbulnya kesulitan dalam menilai hasil kerja karyawan</p>	<p>♦ Melakukan penelaahan pada sistim penilaian prestasi karyawan</p>
<p>♦ Tidak adanya formulir penilaian prestasi yang berbeda untuk pejabat eksekutif dan karyawan biasa</p>	<p>♦ Timbulnya pertanyaan dikalangan karyawan mengenai penilaian prestasi kerja.</p>	<p>♦ Melakukan penelaahan pada sistim penilaian prestasi karyawan</p>

<p>Penilaian prestasi karyawan yang ada selama ini tidak mengarah pada kemungkinan promosi bagi para karyawan</p>	<p>♦ Timbulnya pertanyaan bagi para karyawan mengenai apa yang dijadikan dasar oleh perusahaan dalam penentuan promosi karyawan</p>	<p>♦ Melakukan penelaahan pada sistim penilaian prestasi karyawan</p>
<p>Belum jelasnya mengenai apa yang mendasari adanya promosi yang selama ini dijalankan perusahaan antara apa yang mereka serahkan kepada perusahaan atau prestasinya memenuhi suatu pola tertentu yang telah ditetapkan perusahaan</p>	<p>♦ Timbulnya pertanyaan mengenai dasar dan proses penilaian prestasi karyawan yang dijadikan dasar pelaksanaan promosi</p>	<p>♦ Menelaah mengenai sistim penilaian prestasi dan pengembangan perusahaan</p>
<p>Perusahaan belum menyelenggarakan suatu program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan minimal setahun sekali dengan</p>	<p>♦ Kurangnya wawasan karyawan mengenai bidang pekerjaan yang ditugaskan</p>	<p>♦ Penelaahan terhadap sistim pengembangan perusahaan</p>

<p>juan memberi awasan bagi para karyawan mengenai tugas pekerjaan yang jelas serta cara meningkatkan prestasi karyawan</p>		
<p>perusahaan belum melakukan pengecekan mengenai sejauhmana instruksi yang layak, yang diberikan kepada karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik</p>	<p>♦ Sulitnya mengetahui dengan pasti mengenai sejauh mana karyawan tersebut dapat melakukan tugasnya sesuai dengan intruksi yang diberikan</p>	<p>♦ Melakukan penelaahan terhadap sistim pengembangan perusahaan</p>
<p>Belum adanya suatu kebijakan yang beragam dan konsisten mengenai sanksi atas penyelewengan karyawan</p>	<p>♦ Adanya kesimpang siuran pelaksanaan kebijakan perusahaan mengenai pemberian sanksi atas penyelewengan karyawan</p>	<p>♦ Melakukan penelaahan terhadap peraturan perusahaan</p>
<p>Belum jelasnya pelimpahan tanggungjawab mengenai kondisi kerja yang sah dan layak</p>	<p>♦ Tidak jelasnya Pertanggungjawaban yang jelas mengenai hasil kerja yang diselesaikan oleh para bawahan</p>	<p>♦</p>

<p>ik adanya usaha us dari pihak usaha untuk getahui lebih jauh genai ampuan, nginan dan tujuan- ian pribadi yawan</p>	<p>◆ Perusahaan tidak mengetahui dengan jelas mengenai kemampuan dan motivasi karyawan yang bekerja di perusahaan</p>	<p>◆ Melakukan penelaahan terhadap sistim pengembangan karyawan</p>
<p>lak adanya ongan dari pihak usaha untuk para yawan dalam hal memberikan saran- an guna tingkatkan prestasi yawan</p>	<p>◆ para karyawan yang ada tidak termotivasi untuk berinovasi dan kreatif atas pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diberikan</p>	<p>◆ melakukan penelaahan terhadap sistim pengembangan karyawan</p>

Berdasarkan hasil review dan pengujian sistim pengendalian manajemen, tujuan audit sementara yang ditetapkan pada survey pendahuluan kemudian dibangkan menjadi tujuan audit tetap sebagai berikut :

Memeriksa dan menelaah pelaksanaan kegiatan rekrutmen tenaga kerja perusahaan

Menelaah prosedur dan metode rekrutmen terutama pada kegiatan seleksi,

test dan penempatan karyawan

nelaah prosedur penilaian prestasi dan prosedur pengembangan karyawan yang dilaksanakan oleh perusahaan.

### **Audit Terperinci**

Berdasarkan data-data dan temuan-temuan yang diperoleh pada dua tahapannya. Berikutnya yang dilakukan adalah audit terperinci, dengan arkan pada tujuan audit tetap dan menelaah kegiatan personalia yang diduga babkan inefisiensi dan inefektifitas fungsi personalia. Kegiatan-kegiatan ut adalah :

Kegiatan rekrutmen tenaga kerja tidak berdasarkan pada perencanaan sumber laya manusia yang telah ditetapkan tetapi berdasarkan pada unit yang membutuhkan, perusahaan seringkali melaksanakan kegiatan rekrutmen tanpa memperhatikan perencanaan tenaga kerja. Apabila kegiatan rekrutmen dilakukan berdasarkan perencanaan yang baik akan memberikan petunjuk tentang adanya lowongan, serta adanya gambaran bagaimana sifatnya yang akan diisi melalui promosi dari dalam maupun direkrut dari luar perusahaan baik dari segi jumlah maupun kualitasnya.

Menelaah prosedur rekrutmen perusahaan yang tidak maksimal sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan terutama pada saat adanya perekrutan secara mendadak

Menelaah dan menilai pelaksanaan prosedur rekrutmen karyawan perusahaan terutama prosedur seleksi dan test karyawan, prosedur seleksi dan test karyawan baru tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya. Hal ini disebabkan

danya karyawan yang diterima berdasarkan rekomendasi dari pihak perusahaan atau dengan kata lain hanya bersifat kekeluargaan, juga menyebabkan karyawan yang direkrut tersebut belum tentu sesuai dengan kriteria tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.

Salah satu sumber rekrutmen yang digunakan

adalah rekrutmen yang selama ini digunakan perusahaan cenderung menggunakan sumber rekrutmen dari dalam perusahaan atau dengan kata lain menggunakan kebijakan promosi dari dalam. Kebijakan ini dapat menguntungkan sebab karyawan yang ada merasa bahwa kemampuan mereka dihargai, dan mereka akhirnya termotivasi untuk lebih meningkatkan prestasi kerja. Serta biaya yang dikeluarkan untuk perekrutan karyawan lebih murah dibandingkan jika perusahaan merekrut karyawan dari luar perusahaan. Karyawan yang direkrut dari dalam perusahaan juga telah memiliki gambaran tentang kegiatan perusahaan yang akan dilaksanakan. Sedangkan jika direkrut dari luar perusahaan, informasi mengenai adanya lowongan pekerjaan tersebut tidak disebarluaskan melalui media, melainkan hanya diinformasikan dari mulut ke mulut sehingga pelamar yang tersedia terbatas hanya pada kenalan atau keluarga karyawan yang sudah bekerja pada perusahaan atau masyarakat yang ada disekitar lokasi perusahaan. Agar pelaksanaan rekrutmen dari dalam atau kebijaksanaan promosi ini efektif perlu didukung oleh penilaian prestasi yang baik dan catatan-catatan personalia yang lengkap.



ah prosedur penempatan karyawan, dengan terdapatnya karyawan  
 nemiliki jabatan rangkap yang dapat mengakibatkan adanya  
 pukan pekerjaan yang tertunda dikarenakan keterbatasan karyawan  
 it dan juga rentan terhadap penyelewengan-penyelewengan yang tidak  
 ikan

haan belum memiliki suatu prosedur penilaian prestasi kerja yang  
 idai yang dapat dijadikan dasar untuk menentukan prestasi kerja  
 wan, serta timbulnya pertanyaan diantara para karyawan mengenai  
 n penilaian prestasi kerja tersebut.

sahaan belum menjalankan suatu program pelatihan yang memadai guna  
 gembangan karyawan secara berkala guna memberikan wawasan bagi  
 rawan mengenai bidang pekerjaan yang mereka tekuni

Dari semua uraian yang dikemukakan terdahulu dapat disimpulkan bahwa  
 personalia perlu memperbaiki dan meningkatkan pola kerja secara lebih  
 an menyeluruh. Perusahaan harus mengupayakan sistem dan prosedur  
 nen, seleksi, test dan penempatan karyawan yang jelas. meliputi seleksi  
 karyawan potensial yang sesuai dengan kriteria yang dituntut oleh suatu  
 aan tertentu agar diperoleh karyawan yang memiliki keahlian dan kecakapan  
 dibutuhkan sesuai dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab yang  
 bannya.

Manajemen harus melakukan analisa kebutuhan tenaga kerja untuk  
 getahui tingkat kebutuhan karyawan yang ditetapkan perusahaan. Koordinasi



in atau fungsi yang membutuhkan harus dilakukan dengan baik  
crimaan tenaga kerja tidak bersifat informal.

k lebih jelasnya, berikut ini penulis meringkas hasil audit atas fungsi  
crusahaan seperti yang ada pada tabel berikut :

Tabel 5

**Hasil Audit Manajemen Atas Fungsi Personalia  
PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan**

Kondisi	Kriteria	Rekomendasi
<p>♦ Perusahaan melaksanakan rekrutmen hanya berdasarkan permintaan unit yang membutuhkan (bersifat dadakan) dan tidak memperhatikan perencanaan sumber daya manusia yang ditetapkan</p>	<p>♦ Rekrutmen harus berdasarkan perencanaan tenaga kerja yang menjelaskan tentang kebutuhan tenaga kerja perusahaan</p>	<p>♦ Sebaiknya perusahaan melakukan rekrutmen sesuai dengan perencanaan tenaga kerja yang telah ditetapkan agar jumlah dan kualitas tenaga kerja yang direkrut betul-betul sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan dapat dihindari penerimaan tenaga kerja secara mendadak</p>
<p>♦ Perusahaan melaksanakan rekrutmen tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, terutama pada saat melakukan rekrutmen secara mendadak</p>	<p>♦ Rekrutmen tenaga kerja harus dilaksanakan dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.</p>	<p>♦ Prosedur rekrutmen yang telah ditetapkan oleh perusahaan seharusnya menjadi acuan dan pedoman dalam melaksanakan kegiatan rekrutmen</p>

<p>◆ Perusahaan dalam menerima tenaga kerja baru kadang tidak diseleksi dan ditest secara memadai, cenderung bersifat kekeluargaan, sehingga tenaga kerja yang direkrut tidak sesuai dengan kriteria tenaga kerja yang dibutuhkan.</p>	<p>◆ Tenaga kerja yang diterima untuk bekerja di perusahaan harus melalui proses seleksi dan ditest agar supaya dapat diperoleh tenaga kerja yang cocok untuk lowongan yang ada.</p>	<p>◆ Perusahaan seharusnya menyeleksi dan melakukan test terhadap semua karyawan yang akan diterima bekerja pada perusahaan dengan kata lain, perusahaan harus menghindari penerimaan tenaga kerja berdasarkan sistim kekeluargaan.</p>
<p>◆ Perusahaan lebih cenderung melakukan rekrutmen dari dalam perusahaan atau promosi dari dalam perusahaan</p>	<p>◆ Metode rekrutmen terbuka dan tertutup haruslah objektif dan seimbang</p>	<p>◆ Perusahaan seharusnya melakukan penyebaran informasi secara luas pada saat akan melakukan perekrutan sehingga dapat lebih leluasa dalam memilih tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan</p>
<p>◆ Terdapatnya karyawan yang memiliki jabatan rangkap</p>	<p>◆ Karyawan tersebut harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya</p>	<p>◆ Perusahaan sebaiknya menerapkan prosedur Job Description yang benar agar tugas yang dikerjakan seorang karyawan dapat</p>

		<p>diselesaikan dengan tepat waktu, serta perusahaan dapat terdengar dari penyimpangan yang tidak semestinya terjadi</p>
<p>♦ Perusahaan belum melaksanakan program penilaian prestasi secara objektif dan memadai</p>	<p>♦ Penilaian prestasi harus dilakukan oleh perusahaan dengan serangkaian kriteria penilaian yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan dilakukan terhadap semua tingkatan karyawan.</p>	<p>♦ Perusahaan sebaiknya melakukan penilaian prestasi secara memadai yang didukung dengan catatan-catatan yang akurat yang dijadikan pegangan agar perusahaan memiliki dasar untuk menilai prestasi setiap karyawan dan karyawan yang ada merasa adanya kepedulian perusahaan atas hasil kerja mereka.</p>
<p>♦ Perusahaan belum menjalankan suatu program pelatihan yang memadai</p>	<p>♦ Program pelatihan karyawan seharusnya diselenggarakan perusahaan secara berkala yang</p>	<p>♦ Hendaknya perusahaan melakukan suatu program pelatihan yang memadai secara berkala (per tahun atau</p>

	mencakup seluruh kelas karyawan	per semester ) dengan tujuan agar karyawan yang ada memiliki wawasan yang lebih baik mengenai bidang pekerjaan yang mereka tekuni
--	---------------------------------	---

#### 5.4 Penyusunan Laporan Audit .

Tahap akhir yang harus dilakukan dalam proses audit ini adalah penyusunan laporan audit manajemen atas fungsi personalia. Berbeda dengan laporan hasil audit keuangan yang memiliki suatu bentuk standar pelaporan, Laporan audit manajemen sampai saat ini belum mempunyai suatu keseragaman bentuk yang diterima, akan tetapi pada umumnya laporan audit manajemen harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut

- ◆ Informasi Umum Dan Latar Belakang Perusahaan
- ◆ Tujuan Audit
- ◆ Ruang Lingkup Audit
- ◆ Rekomendasi

Laporan audit manajemen atas fungsi personalia pada PT Sandhy Putra Makmur Cabang Kepulauan dapat dilihat pada lampiran.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Dari pembahasan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Rekrutmen, seleksi dan penerimaan karyawan yang dilaksanakan perusahaan belum sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan
2. Dalam proses perekrutan karyawan, perusahaan tidak berdasarkan pada perencanaan sumber daya manusia serta perusahaan cenderung menggunakan sumber rekrutmen dari dalam perusahaan sebelum merekrut dari luar perusahaan.
3. Belum adanya program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan guna pengembangan dan peningkatan prestasi karyawan
4. Adanya jabatan rangkap yang dipegang oleh seorang karyawan
5. Penilaian prestasi karyawan belum dilaksanakan secara objektif dan menyeluruh pada semua tingkatan karyawan

#### 6.2. Saran-Saran

1. Perusahaan sebaiknya dalam melaksanakan rekrutmen, seleksi, test dan penempatan karyawan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan sehingga karyawan yang direkrut sesuai dengan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan perusahaan.

2. Dalam merekrut karyawan perusahaan harus berdasarkan pada perencanaan sumber daya manusia untuk menghindari rekrutmen secara mendadak dan informal, serta menggunakan sumber rekrutmen dari dalam maupun dari luar perusahaan secara seimbang agar dapat dengan leluasa memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Perusahaan hendaknya menyelenggarakan suatu pelatihan yang memadai secara berkala (per tahun atau per semester) untuk meningkatkan wawasan karyawan terhadap bidang pekerjaan yang ditekuni guna pengembangan dan peningkatan prestasi karyawan dalam menjalankan tugas.
4. Perusahaan hendaknya memperhatikan penempatan karyawan dengan lebih baik untuk menghindari adanya jabatan rangkap yang dipegang oleh seorang karyawan, guna menghindari adanya pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu, serta penyelewengan-penyelewengan yang tidak diharapkan
5. Perusahaan sebaiknya melaksanakan evaluasi atau penilaian prestasi karyawan yang objektif terhadap semua tingkatan karyawan sehingga para karyawan merasa adanya kepedulian perusahaan terhadap hasil kerja dan prestasi karyawan yang telah dicapainya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alexander Hamilton Institut, **Manajemen Audit : Meningkatkan Efisiensi Dan Efektifitas**, Surabaya : Usaha Nasional, Cetakan I, 1996
- Herbert Leo, **Auditing The Performance Of Management**, (Lifetime Learning, Publication, Belmont California), 1996.
- Handoko T. Hani, **"Manajemen Dan Sumber Daya Manusia** Lembaga Penerbit : BPF, Yogyakarta, edisi kedua, 1987.
- Mulyadi, **Pemeriksaan Akuntansi**, Yogyakarta : Bagian Penerbit STIE YKPN, Edisi IV, Cetakan Pertama, 1992.
- Siagian, Sondang P, **Audit Manajemen**, Jakarta : Bumi Aksara, Cetakan Kedua 1997
- Setyawan Johny, **Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing)** : Yogyakarta, BPF Edisi Pertama, 1998
- Supriyono R.A. **Pemeriksaan Manajemen (Manajemen Auditing) Dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia**, Yogyakarta : BPF Edisi I, Cetakan I, 1990.
- Simamora Henry, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta : Bagian Penerbit STIE YKPN, Edisi I, 1997.
- Tirol, Sidojo Soemardjo, **Bunga Rampai Menuju Pemeriksaan Pengelolaan (Management Auditing)**, Jakarta : PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, 1980.
- Widjayanto, Nugroho, **Pemeriksaan Operasional Perusahaan**, Jakarta: Penerbit LPFE UI, 1985.
- Wijaya Tunggal, Amin, **Manajemen Audit Suatu Pengantar**, Jakarta : Rinca Cipta, Cetakan I 1992
- Sukrisno Agoes, **Auditing (Pemeriksaan Akuntan)**, Jilid I, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia