

**ANALISIS AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI
PERSONALIA PADA PT. INDAH SERATAMA
DI MAKASSAR**



Diajukan Oleh :

YUSTINI TASIK L

No. Stambuk : 4598013056

SKRIPSI

Untuk Memenuhi salah satu persyaratan

Guna memperoleh gelar

Sarjana Ekonomi

JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS "45"

MAKASAR

2003

HALAMAN PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI : Analisis Audit Manajemen Terhadap Fungsi
Personalia pada PT. Indah Seratama di Makassar
NAMA MAHASISWA : YUSTINI TASIK L.
NO. STAMBUK : 4598013056
FAKULTAS : EKONOMI
JURUSAN : AKUNTANSI

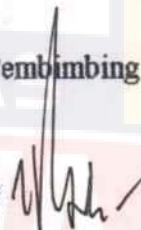
MENGETAHUI

Pembimbing I

Pembimbing II



Drs. MANSYUR SAIN, DESS. Ak.



RAJAWATI, SE, Ak.

MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Universitas "45" Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas "45"

Ketua Jurusan Akuntansi
Universitas "45"



THAMRIN ABDUH, SE, MSI



RAJAWATI, SE, Ak.

Tanggal Pengesahan :

HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari/Tanggal : Jumat, 16 Januari 2004

Skripsi Atas Nama : Yustini Tasik L.

No. Stambuk/NIRM : 4598013056

Telah diterima oleh Panitia Ujian skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi.

PANITIA UJIAN SKRIPSI

Pengawas Umum : DR.H.Rachmat Baro,SH,MH
(Rektor Universitas "45")

Ketua : Thamrin Abduh, SE, MSi
(Dekan Fak. Ekonomi Univ. "45")

Sekretaris : Indriati, SE, Ak.

Anggota Penguji : 1. Drs. Mansyur Sain,DESS,AK

2. Sumatriani, SE, Ak.

3. Rajawati, SE,AK

4. Thanwain, SE



(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

PRAKATA

Puji Tuhan penulis panjatkan, karena dengan limpahan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sederhana ini sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan studi pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas "45".

Dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini penulis banyak mengalami berbagai kendala dan rintangan yang selalu menghadang, sehingga penulis banyak memperoleh bantuan moril dan material dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Mansyur Sain, DESS, Ak dan Ibu Rajawati, SE, Ak sebagai pembimbing I dan II yang rendah hati meluangkan waktunya dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini.
2. Bapak Pimpinan Universitas "45", Dekan Fakultas Ekonomi serta seluruh dosen pengajar beserta staf administrasi yang telah memberikan ilmu dan petunjuk serta kemudahan selama penulis menyelesaikan kuliah dan skripsi.
3. Bapak Pimpinan PT. Indah Seratama di Makassar beserta staf yang telah memberikan kesempatan kepada penulis.
4. Teristimewa kepada Ayahanda Toban. K, dan Ibunda Mariana. S, yang telah memberikan, membesarkan, mendidik dan mendorong serta memberikan bantuan moril dan material selama penulis mengikuti pendidikan di Universitas "45" serta

senantiasa mendoakan penulis, sehingga penulis mampu melewati hambatan dan rintangan yang menghadang selama masa pendidikan sampai pada penyelesaian skripsi ini.

5. Buat terkasih, kak Mika, kak Timo, kak Langi, kak Asma, kak Agus, kak Uli dan adik Ros serta si kecil Sara, Rezki, Reni, Ricki, Tommi, Rini yang memberikan motivasi dan material selama mengikuti studi hingga selesai skripsi ini.
6. Buat saudara-saudaraku yang ada, di "**Pondok Safari**" dan sahabatku Kasma, Ani, yang telah memberikan masukan dan motivasi kepada penulis yang sangat berharga pada masa kuliah dan penyelesaian skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semuanya meskipun penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka saran dan kritik yang sifatnya membangun dari semua pihak senantiasa penulis sampaikan demi kesempurnaan skripsi ini.

Makassar, Oktober 2004

Penulis

BAB III METODE PENELITIAN	40
3.1. Daerah Penelitian	40
3.2. Metode Pengumpulan Data	40
3.3. Jenis dan Sumber Data	40
3.4. Metode Analisis	41
3.5. Definisi Operasional	41
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	 43
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	43
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	43
4.1.2. Struktur Organisasi	44
4.2. Analisis Manajemen Audit atas Kegiatan Rekrutmen Tenaga Kerja	49
4.3. Analisis Efektivitas atas Penilaian Prestasi Kerja pada Peusahaan PT. Indah Seratama di Makassar	57
 BAB V PENUTUP	 62
5.1. Simpulan.....	62
5.2. Saran.....	63
 DAFTAR PUSTAKA	 64



DAFTAR TABEL

TABEL 4.1. QUESTIONARE ATAS PENILAIAN SISTEM REKRUTTMEN TENAGA KERJA	54
TABEL 4.2. RASIO ANTARA JUMLAH KARYAWAN YANG DITERIMA DENGAN TOTAL PELAMAR TAHUN 1998 S/D 2002	56
TABEL 4.3. BESARNYA VOLUME PENJUALAN PIPA PVC PADA PT. INDAH SERATAMA DI MAKASSAR TAHUN 1998 S/D 2002	58
TABEL 4.4. HASIL PERHITUNGAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. INDAH SERATAMA DI MAKASSAR TAHUN 1998 S/D 2002	60

DAFTAR GAMBAR



Halaman

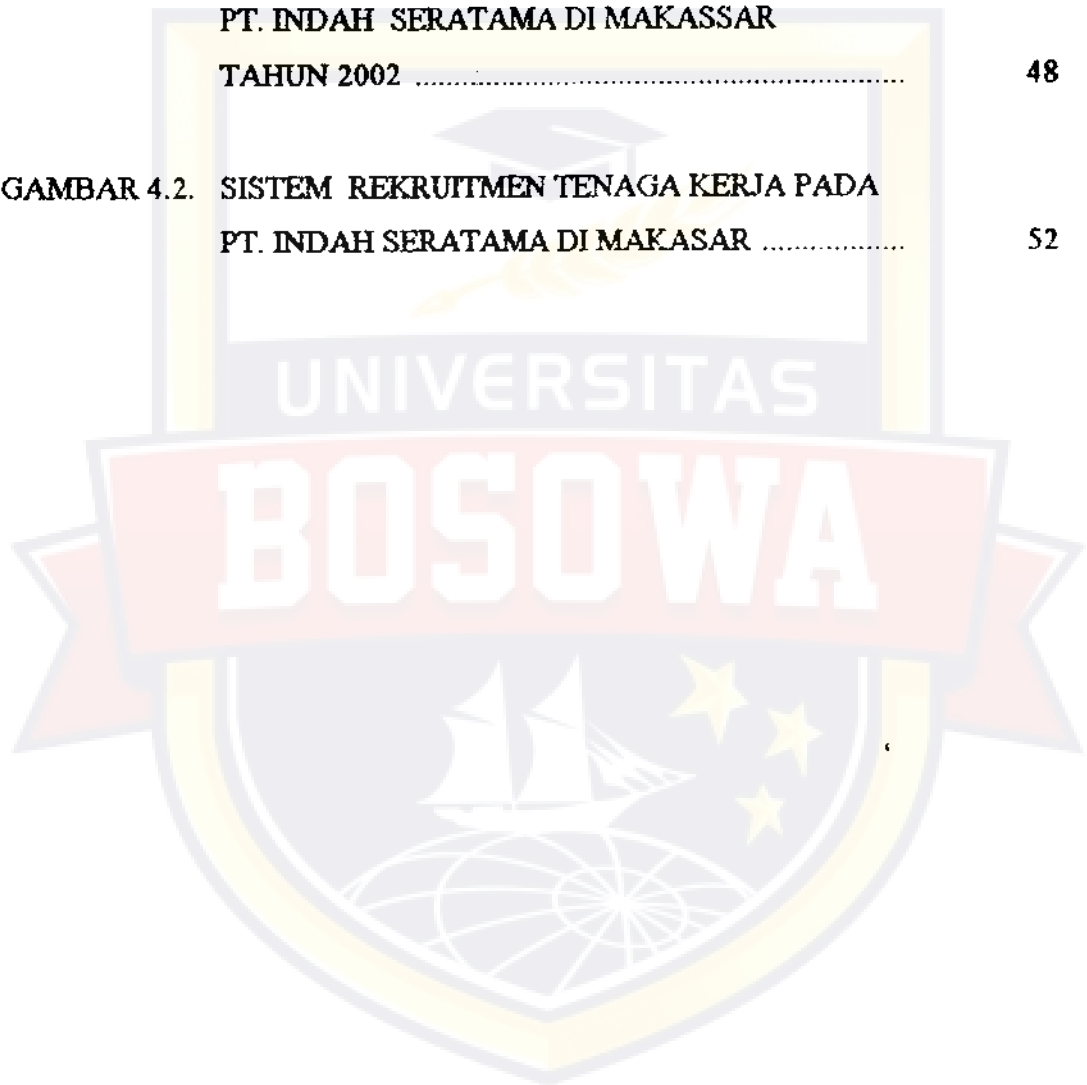
GAMBAR 4.1. STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN

PT. INDAH SERATAMA DI MAKASSAR

TAHUN 2002 48

GAMBAR 4.2. SISTEM REKRUTMEN TENAGA KERJA PADA

PT. INDAH SERATAMA DI MAKASAR 52



BAB I

PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban atas segala kegiatan perusahaan, seringkali dihadapkan pada masalah bagaimana dan sejauh mana dapat dilakukan pengawasan yang baik dan teratur, agar setiap bagian dan kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan lancar sebagaimana yang diharapkan. Apabila manajer tidak bekerja secara efektif dan efisien, dapat menimbulkan hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan utama perusahaan.

Di dalam melaksanakan kegiatan perusahaan tersebut, seorang pimpinan perusahaan tidak dapat menjalankan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen yang ada, sehingga dalam situasi seperti sekarang ini sulit bagi manajemen untuk mengawasi dan mengambil keputusan menghadapi masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk itu, diperlukan suatu penyajian informasi yang tepat agar pencapaian tujuan perusahaan dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, untuk dapat menyajikan informasi yang tepat, perusahaan perlu melakukan audit manajemen terhadap bagian-bagian dalam perusahaan yang tidak tepat, sehingga akan memudahkan pimpinan perusahaan untuk mengontrol.

Bertolak dari pandangan bahwa salah satu bidang fungsional harus ditangani dengan sebaik mungkin, karena peranan dan sumbangannya kepada

perusahaan yang bersifat strategik, ialah bidang personalia, berarti manajemen harus selalu berupaya agar peranan yang bersifat strategik itu dimainkan oleh mereka yang memperoleh tugas dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang makin tinggi.

Salah satu cara untuk mewujudkannya ialah dengan melaksanakan audit manajemen atas fungsi personalia dalam perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani bidang personalia dan kejelasan tugas serta tanggung jawab satuan kerja yang menangani bidang personalia.

Demikian halnya dengan PT. Indah Seratama, adalah perusahaan yang bergerak di bidang distributor pipa pvc yang mengalami perkembangan usaha yang pesat dari tahun ke tahun. Memiliki permasalahan yang kompleks terutama dalam bidang personalia, atas hasil pengamatan penulis menunjukkan bahwa, tidak efektif dan efisien pelaksanaan fungsi personalia sehingga target yang ditetapkan sering kali tidak tercapai.

Untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh PT. Indah Seratama, diperlukan adanya audit manajemen terhadap fungsi personalia, agar permasalahan dalam perusahaan dapat teratasi, sehingga tujuan dan sasaran dari perusahaan tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan.

Mengacu pada latar belakang yang dikemukakan di atas, penulis tertarik memilih judul dalam penulisan ini yaitu :

" Analisis Audit Manajemen terhadap Fungsi Personalia Pada PT. Indah Seratama di Makassar ".

1.2. Rumusan Masalah

Dalam menunjang pembahasan atas penulisan skripsi ini, yang menjadi rumusan masalah adalah :

" Apakah audit manajemen atas fungsi personalia pada PT. Indah Seratama, telah efisien dan efektif.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk melihat sejauh mana pelaksanaan audit manajemen atas fungsi personalia yang dilakukan oleh PT. Indah Seratama di Makassar.
- b. Untuk melihat bagaimana keefektifan audit manajemen atas fungsi personalia yang dilakukan oleh perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk memberikan sumbangan pikiran kepada perusahaan tentang pelaksanaan audit manajemen yang seharusnya.
- b. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas "45" di Makassar.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Pengertian Audit

Berkembangnya profesi akuntan publik terutama karena pemegang saham dan pihak luar perusahaan seperti kreditur, pemerintah dan lain-lain, memerlukan jasa pihak ketiga untuk menilai dapat dipercaya tidaknya pertanggungjawaban yang disusun manajemen perusahaan. Tujuan utama dilakukannya auditing oleh akuntan adalah untuk menentukan apakah laporan yang disusun tersebut menyajikan secara wajar keadaan hasil usaha suatu perusahaan.

Untuk mempelajari auditing secara seksama, perlu diketahui definisi audit itu sendiri. Definisi audit yang sangat terkenal adalah definisi yang berasal dari

A. Statement of Basic Auditing Concepts (ASOBAC) yang dikutip oleh Sunarto (2003 : 3) bahwa :

" Audit adalah suatu proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan."

Kutipan definisi tersebut di atas, mengandung 7 elemen yang harus diperhatikan dalam melaksanakan audit, yaitu :

a Proses yang sistematis

Audit merupakan rangkaian proses dan prosedur yang bersifat logis, terstruktur dan terorganisir.

b Menghimpun dan mengevaluasi bukti secara obyektif

Hal ini berarti bahwa proses sistematis yang dilakukan tersebut merupakan proses untuk menghimpun bukti-bukti yang mendasari asersi-aseri yang dibuat oleh individu ataupun entitas. Auditor kemudian mengevaluasi bukti-bukti yang diperoleh tersebut. Baik saat penghimpunan maupun pengevaluasian bukti, auditor harus obyektif. Obyektif berarti mengungkapkan fakta apa adanya, tidak bias atau tidak memihak serta tidak berprasangka buruk terhadap individu atau entitas yang membuat representasi tersebut.

c Asersi-aseri berbagai tindakan dan kejadian ekonomi

Asersi merupakan suatu pernyataan atau suatu rangkaian pernyataan secara keseluruhan, oleh pihak yang bertanggung jawab atas pernyataan tersebut. Untuk audit laporan keuangan historis, asersi merupakan pernyataan manajemen melalui laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

d Menentukan tingkat kesesuaian

Hal ini berarti menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti dimaksudkan untuk menentukan dekat tidaknya atau sesuai tidaknya asersi-aseri tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tingkat kesesuaian tersebut diekspresikan dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif.

e Kriteria yang ditentukan

Kriteria-kriteria yang ditentukan merupakan standar-standar pengukur untuk mempertimbangkan (judgmen) asersi-aseri atau representasi-representasi.

Kriteria tersebut dapat berupa prinsip akuntansi yang berlaku umum atau Standar Akuntansi Keuangan.

f Menyampaikan hasil-hasilnya

Hal ini berarti hasil-hasil audit dikomunikasikan melalui laporan-laporan tertulis yang mengindikasikan tingkat kesesuaian antara asersi-aseri dan kriteria yang telah ditentukan. Komunikasi hasil audit tersebut dapat memperkuat ataupun memperlemah kredibilitas representase atau pernyataan yang dibuat.

g Para pemakai yang berkepentingan

Para pemakai yang berkepentingan merupakan para pengambil keputusan yang menggunakan dan mengandalkan temuan-temuan yang diinformasikan melalui laporan audit dan laporan lainnya.

Definisi lain yang menyangkut audit juga dikemukakan oleh Mulyadi dan Kanaka (1999 : 7) bahwa :

- Audit adalah suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan."

Kemudian Ali Masjono Muchtar (1999 : 117) bahwa :

- Audit adalah proses pemeriksaan dan memiliki obyektif yang ditujukan untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti-bukti yang berhubungan dengan kegiatan ekonomi dan kejadian untuk meyakinkan hubungannya dengan hasil yang diinginkan pemakai."

Berdasarkan definisi-definisi audit yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setidaknya ada tiga elemen fundamental dalam auditing, yaitu seorang auditor harus independen, auditor bekerja mengumpulkan bukti untuk

mendukung pendapatnya dan hasil pekerjaan auditor adalah laporan yang merupakan hasil yang perlu disampaikan kepada para pengguna laporan keuangan.

Audit juga harus dilakukan dengan proses yang sistematis yang mendasari pemeriksaan pada langkah-langkah yang tampak pada perencanaan pemeriksaan dengan menggunakan teknik yang sesuai dan yang perlu dicatat adalah bahwa pemeriksaan (audit) melibatkan pengumpulan, mereview dan mendokumentasikan semua bukti-bukti pemeriksaan dan akhirnya merekomendasikan di mana rekomendasi ini digunakan pemeriksa untuk dasar evaluasi terhadap suatu sistem.

2.1.2. Pengertian Audit Manajemen dan Hakekatnya

Sebelum membicarakan audit manajemen lebih jauh, akan ditekankan terlebih dahulu bahwa audit manajemen pada hakekatnya merupakan suatu instrumen ilmiah yang diperuntukkan bagi manajemen puncak. Dikatakan demikian karena manajemen puncak yang menarik manfaat paling besar dari hasil kegiatan tersebut. Jika dalam suatu perusahaan, penyelenggaraan audit manajemen merupakan suatu kegiatan khusus, seperti dalam bentuk proyek misalnya, manajemen puncak pula yang akan mengambil prakarsa agar kegiatan itu ditangani dan sekaligus menentukan sasaran yang akan diaudit serta menentukan pendekatan yang akan dilakukan untuk menyelesaikannya. Agar audit manajemen mencapai sasarannya yaitu pemilikan pengetahuan yang faktual dan obyektif tentang kinerja perusahaan, hal yang sangat penting dijaga ialah bahwa pelaksanaan kegiatan audit



ini benar-benar bersifat independen, bebas dari pengaruh siapapun dalam organisasi, termasuk manajemen puncak.

Audit manajemen merupakan suatu penilaian dari organisasi manajerial dan efisiensi dari suatu perusahaan, departemen atau setiap entitas dan subentitas yang dapat diaudit. Penekanannya adalah untuk mencapai efisiensi yang lebih besar, efektivitas dan ekonomisasi dalam usaha dan organisasi yang lain. Dalam aplikasi praktis yang berbeda, audit manajemen dikenal dengan *operating auditing*, *value for money auditing*. Perbedaan antara istilah tersebut tidak jelas dan sering digunakan secara bergantian.

Definisi audit manajemen, penekanannya adalah pada proses manajemen, khususnya prosedur untuk perencanaan, organisasi dan pengendalian aktivitas yang dipilih untuk diaudit, guna menetapkan bagaimana baiknya pengelolaan, sebab pemeriksaan operasional terutama berhubungan dengan penilaian aktivitas-aktivitas dalam ruang lingkup audit untuk menentukan bagaimana baiknya mereka dilaksanakan.

Konsep audit manajemen adalah merupakan suatu alat yang pada akhir-akhir ini sedang dikembangkan dan hasilnya sudah dinikmati oleh kebanyakan perusahaan yang sudah maju. Istilah pemeriksaan manajemen tidak seumum pemeriksaan keuangan, sebab itu belum secara baik didefinisikan. Kebanyakan pemeriksaan manajemen memberi penekanan pada efisiensi, efektivitas, ekonomisasi atau performa suatu kesatuan usaha.



Apa yang dimaksud dengan audit manajemen (pemeriksaan manajemen) itu sendiri.

Menurut Amin Wijaya Tunggal (2000 : 2) bahwa :

- “ Audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup obyek yang dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan.”

Masih dari Amin Wijaya Tunggal (2000 : 3) yang mengutip pendapat Allan

J. Sayle mengungkapkan bahwa :

- “ Audit manajemen adalah pengujian yang independen atas bukti yang obyektif yang dilakukan oleh personil yang kompeten, untuk menentukan apakah pemeriksaan membantu untuk mencapai kebijakan dan tujuannya, guna memenuhi kewajiban kontraktual dan legal, mempunyai sistem manajemen yang integrasi melakukan hal ini dan efektif dalam menerapkan sistem ini.”

Menurut Sondang P. Siagian (1997 : 13) bahwa “ Audit manajemen pada hakekatnya merupakan suatu instrumen ilmiah yang diperuntukkan manajemen puncak.”

Dikatakan demikian, karena manajemen puncak yang menarik manfaat paling besar dari hasil kegiatan tersebut. Jika dalam suatu perusahaan penyelenggaraan audit manajemen merupakan suatu kegiatan khusus, seperti dalam bentuk proyek, manajemen puncak pula yang akan mengambil prakarsa agar kegiatan itu ditangani dan sekaligus menentukan sasaran yang akan diaudit serta menentukan pendekatan yang akan dilakukan untuk menyelesaikannya.

Berdasarkan pengertian audit manajemen yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen dapat diartikan sebagai tindakan langsung

dalam menyelesaikan suatu masalah operasi atau kegiatan tertentu yang tidak dapat diselesaikan oleh pimpinan.

Perusahaan yang telah menyelenggarakan audit mengetahui bahwa penyelenggaraan audit manajemen dapat berasal dari dalam organisasi, tetapi tidak mustahil berasal dari luar organisasi yang bersangkutan. Dalam suatu perusahaan yang besar, sangat mungkin pelaksanaan audit diserahkan kepada suatu tim atau sekelompok staf yang diberi tugas khusus melakukan audit

Teknik audit manajemen meliputi prosedur-prosedur yang luas, metode-metode evaluasi, kebijaksanaan dan pendekatan-pendekatannya. Hal ini direncanakan untuk mengevaluasi, menganalisa, meneliti kembali dan memberi standar pada pelaksanaan yang ada hubungannya dengan kegiatan perusahaan, standar yang dapat diterima sebagai pedoman perusahaan.

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan di atas, nampak bahwa audit manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut ini :

- Untuk memberikan informasi kepada manajemen mengenai efektivitas suatu unit atau fungsi.
- Pengukuran efektivitas didasarkan pada bukti-bukti dan standar-standar, yang menyangkut Undang-undang dan Peraturan Pemerintah dan standar perusahaan, standar dan praktek industri, prinsip organisasi dan manajemen serta tujuan perusahaan yang ditetapkan.
- Sifatnya investigatif
- Obyek pemeriksaan meliputi semua aspek operasi perusahaan

- Dapat diarahkan ke keseluruhan atau salah satu departemen dari suatu perusahaan
- Dapat dilakukan oleh akuntan dan non akuntan
- Hasil pemeriksaannya berupa rekomendasi/usul-usul untuk perbaikan operasi perusahaan
- Berhubungan dengan pencarian ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas diseluruh operasi. Ekonomisasi merupakan ukuran masukan, efisiensi adalah ukuran dari hubungan antara masukan dan keluaran, sedangkan efektivitas adalah ukuran keluaran.

Agar audit manajemen mencapai sasarannya, yaitu memberikan pengetahuan yang faktual dan obyektif tentang kinerja perusahaan, hal yang sangat penting dijaga adalah bahwa pelaksanaan kegiatan pemeriksaan itu benar-benar bersifat independen, bebas dari pengaruh siapapun dalam organisasi, termasuk manajemen puncak.

Perusahaan yang telah menyelenggarakan audit mengetahui bahwa penyelenggaraan audit manajemen dapat berasal dari dalam organisasi, tetapi tidak mustahil dari luar organisasi yang bersangkutan. Dalam suatu perusahaan yang besar, sangat mungkin pelaksanaan pemeriksaan diserahkan kepada satu tim atau sekelompok staf yang diberi tugas khusus melakukan audit. Mungkin pula manajemen puncak menyerahkannya kepada unit kerja yang secara fungsional bertanggung jawab untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja perusahaan.



Audit manajemen yang profesional akan memerlukan berbagai macam keterampilan atau melibatkan beberapa orang yang terampil. Mereka harus mempunyai kemampuan untuk berhubungan secara efektif dengan semua tingkatan pada organisasi dan memelihara proses pemikiran serta dapat mengevaluasi dengan cermat setiap aspek dari organisasi tersebut.

Audit manajemen akan meliputi berbagai macam fungsi yang saling berhubungan pada tingkatan-tingkatan manajemen dan memerlukan suatu dasar pengetahuan dari bermacam-macam disiplin. Pendekatan pemeriksaan manajemen ini harus mengikuti langkah-langkah dasar tertentu untuk setiap hubungan walaupun tujuan dari berbagai macam pemeriksaan itu berbeda-beda.

Agar audit manajemen mencapai sasarnya, yaitu pemilikan pengetahuan yang faktual dan objektif tentang kinerja perusahaan, maka yang sangat penting dijaga ialah bahwa pelaksana kegiatan audit itu harus benar-benar bersifat independen, bebas dari pengaruh siapapun dalam organisasi, termasuk manajemen puncak.

Pada umumnya suatu audit manajemen dibutuhkan oleh perusahaan apabila manajemen menghadapi masalah sebagai berikut :

1. Penurunan laba perusahaan secara terus menerus
2. *Turn over* karyawan yang cukup tinggi
3. Prestasi suatu departemen di bawah standar
4. Adanya kebutuhan untuk menemukan suatu daerah/area yang mana penghematan biaya yang terinci dari penelitian efisiensi akan membawa hasil yang baik.



5. Adanya petunjuk bahwa aspek manajemen kegiatan operasi atau pekerjaan tertentu menuntut adanya perbaikan
6. Ada alasan untuk mencurigai bahwa laporan mengenai masalah yang besar dalam area fungsional dan operasional tidak mengungkapkan semua fakta.
7. Adanya suatu rencana untuk membeli usaha atau perusahaan lain dan perlu diketahui masalah yang ada.

Maksud diselenggarakannya audit manajemen secara berkala adalah untuk melihat dan menilai kinerja perusahaan disoroti dari sudut pandang peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja, baik dalam arti perusahaan sebagai keseluruhan maupun dalam berbagai komponennya. Ada lima pertimbangan dasar mengapa manajemen puncak memutuskan untuk menyelenggarakan pemeriksaan manajemen yaitu :

1. Manajemen merasa perlu mengambil tindakan yang bersifat preventif. Artinya, maksud lain diselenggarakannya audit manajemen adalah untuk meneliti apakah ada situasi dalam perusahaan yang potensial dapat menjadi masalah di masa depan, meskipun pengamatan sepintas mungkin menunjukkan bahwa situasi demikian tidak dihadapi perusahaan. Pengalaman banyak perusahaan dalam hal seperti ini ialah bahwa manajemen baru mengambil tindakan korektif tertentu hanya apabila situasi dalam perusahaan sudah tidak terkendali.
2. Manajemen puncak merasa bahwa secara sistematis dan berkala dilakukan upaya membandingkan kinerja perusahaan sebagai keseluruhan atau berbagai komponen di dalamnya dengan standar kinerja yang telah ditentukan



sebelumnya. Standar kinerja itu dapat mencakup berbagai bidang kegiatan atau proses yang terjadi di dalam perusahaan yang semuanya dikaitkan dengan tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Perbandingan ini sangat penting karena standar merupakan ukuran keberhasilan yang diharapkan terpenuhi.

3. Merupakan kenyataan dalam kehidupan manajemen bisnis bahwa semakin besar suatu perusahaan, makin banyak satuan kerja yang diciptakan sebagai penanggung jawab berbagai kegiatan fungsional perusahaan. Dengan konfigurasi perusahaan yang demikian, mungkin saja ada fungsi tertentu yang dirasakan tidak terlaksana dengan baik yang menyimpang dari kebijaksanaan yang telah dialokasikan untuk kegiatan itu tidak digunakan seefisien mungkin. Misalnya jika suatu perusahaan meluncurkan produk baru. Agar produk itu dikenal dan kemudian diminati oleh para pengguna, satuan kerja yang menangani kegiatan pemasaran memperoleh sejumlah dana untuk melakukan promosi. Apabila ternyata bahwa teknik dan saluran promosi yang digunakan oleh manajemen pemasaran dinilai tidak efektif oleh manajemen puncak, fungsi itu mungkin saja diputuskan untuk diaudit.
4. Kurang lancarnya arus informasi yang dibutuhkan oleh manajemen puncak menjadi faktor penyebab dilaksanakannya audit terhadap fungsi tertentu. Contoh kongkritnya ialah bahwa untuk meraih keberhasilan, perusahaan harus meningkatkan daya saingnya. Berbagai perusahaan yang menghasilkan produk sejenis harus mampu menghadapi persaingan yang terjadi. Peningkatan



kemampuan bersaing ini menyangkut mutu produk, harga jual, kemungkinan membeli dengan kredit, informasi tentang kemampuan pesaing, kondisi pasar, pangsa pasar yang telah dikuasai dan tingkat loyalitas pengguna produk, di samping prediksi tentang kemungkinan menumbuhkan minat para pengguna baru. Jika manajemen tidak memiliki informasi yang dimaksud, sukar bagi mereka untuk menentukan strategi pemasaran dan promosi yang tepat. Berarti manajemen puncak mungkin merasa perlu melakukan audit tentang jenis mutu dan arus informasi yang seharusnya diperoleh.

5. Alasan lain lagi bagi manajemen memutuskan untuk melaksanakan audit ialah karena adanya sinyalemen bahwa dalam perusahaan terdapat masalah tertentu yang harus segera diketahui penyebabnya, dengan demikian dapat diambil langkah-langkah untuk mengatasinya.

Berdasarkan apa yang dikemukakan di atas, Sukrisno Agoes (1999 : 173) mengemukakan bahwa tujuan umum dari pemeriksaan manajemen adalah sebagai berikut :

1. Untuk menilai kinerja dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah dipergunakan secara efisien dan dinamis.
3. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh manajemen puncak.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada pimpinan puncak untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penetapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasional perusahaan.

mempunyai peluang/kemungkinan diperbaiki. Penerapan prinsip pemeriksaan ini mengakibatkan timbulnya perhatian khusus terhadap kelemahan-kelemahan manajemen yang diketahui atau yang diduga ada, seperti misalnya ketidak efisienan, pemborosan, pengeluaran yang tidak selayaknya serta kegagalan mentaati peraturan perundang-undangan. Sehubungan dengan titik berat pemeriksaan tersebut, maka harus diambil kebijaksanaan untuk memberikan kesempatan pada obyek yang diperiksa ataupun unit organisasi yang terkait untuk mengajukan tambahan data, informasi dan penjelasan atas bukti-bukti (temuan-temuan) yang diperoleh pemeriksa dengan harapan agar supaya pemeriksa dapat mempertimbangkan semua faktor penting guna perumusan kesimpulan dan penyajian hasil pemeriksaan.

b. Persyaratan penilaian kegiatan obyek pemeriksaan

Titik tolak pemeriksaan suatu kegiatan/program adalah untuk mengetahui bagaimana obyek yang diperiksa itu melakukan kegiatannya serta bagaimana obyek yang diperiksa tersebut mengambil keputusan. Tanpa mengetahui bagaimana obyek yang diperiksa melakukan kegiatan dan pengambilan keputusan, maka efektivitas metode-metode, kebijaksanaan dan prosedur-prosedur yang ada pada obyek yang diperiksa tersebut tidak dapat dinilai secara baik.



- c. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif

Dalam laporan juga harus disajikan hasil pemeriksaan yang berupa temuan-temuan positif atau tidak adanya temuan yang material atau tidak adanya indikasi kelemahan yang memerlukan pemeriksaan lebih terperinci.

- d. Identifikasi individu yang bertanggung jawab atas kekurangan-kekurangan

Dalam mengembangkan temuan-temuan dan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan manajemen, sedapat mungkin harus berusaha mengetahui individu atau unit organisasi yang bertanggung jawab atas kekurangan-kekurangan agar tindakan koreksi dapat dilakukan dengan tepat.

- e. Tindakan-tindakan terhadap petugas-petugas yang tidak bertanggung jawab

Walaupun pemeriksa tidak berwenang untuk mengadakan perubahan-perubahan atau kebijaksanaan, prosedur atau fungsi-fungsi obyek yang diperiksa, namun pemeriksa memiliki wewenang untuk mengkritik sikap para pejabat yang bertanggung jawab tentang keadaan yang tidak sepatutnya.

- f. Pelanggaran hukum pidana

Dalam melaksanakan pemeriksaan, besar kemungkinan akan dijumpai kasus pelanggaran terhadap hukum pidana. Tanggung jawab penyelidikan pelanggaran terhadap hukum pidana yang tergolong penting yang mungkin dijumpai dalam pemeriksaan dan wajib diteruskan untuk ditangani kepolisian dan kejaksaan antara lain adalah penipuan, keterangan palsu, sumpah palsu, penyuapan, pencurian dan penggelapan aktiva.



Pemeriksa harus berlaku bijaksana untuk menyampaikan segala data dan informasi yang berhubungan dengan dugaan adanya pelanggaran hukum pidana melalui atasannya kepada penegak hukum yang memegang tanggung jawab mengenai hal pelanggaran hukum pidana tersebut.

g. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan

Meskipun penyelidikan dan penemuan adanya kecurangan hukum merupakan tujuan pokok pemeriksaan akan tetapi jika diduga adanya kecurangan dalam kegiatan dan/atau program, maka pemeriksa wajib memberikan perhatian yang memadai dan melakukan penyelidikan lebih lanjut atas adanya indikasi terjadinya kecurangan-kecurangan.

2.1.3. Tahap-tahap Audit Manajemen

Penyelidikan khusus yang dilakukan, data yang diuji dan teknik yang diterapkan akan bervariasi, tergantung pada organisasi yang akan diaudit. Meskipun demikian, pekerjaan secara profesional dan obyektif dilaksanakan dan pelaporan adalah wajar, lengkap dan reflektif dari kondisi yang diaudit.

Tahap dari suatu pemeriksaan manajemen yang tipikal, meliputi :

1. Usulan dan pengenalan
2. Survei pendahuluan
3. Penelaahan yang lebih rinci
4. Pengujian detil
5. Pengembangan dan menelaah temuan audit
6. Pelaporan
7. Tindak lanjut setelah audit



1. Usulan dan pengenalan

Untuk mendapatkan manfaat yang maksimum, organisasi yang diaudit seharusnya tidak memandang pemeriksaan manajemen dari sudut pandang yang kritikal dan negatif. Pertemuan awal auditor dengan manajemen sangat membantu dalam menetapkan hubungan baik antara mereka selama fase audit. Selama itu, auditor menangani tujuan organisasi secara keseluruhan, agar dapat menilai tiap aktivitas, unit atau fungsi dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, auditor harus memperoleh suatu pemahaman mengenai tujuan unit organisasi yang diaudit.

Sebagai tambahan, auditor harus mendapatkan dan menelaah informasi yang lain, seperti aktivitas yang dilaksanakan, tipe pengendalian yang diimplementasi, struktur organisasi dan posisi unit organisasi serta bidang pemisahannya dalam organisasi secara keseluruhan. Fase ini juga termasuk menelaah data yang dikuantifikasi, laporan manajemen dan laporan lain, untuk mengidentifikasi kecenderungan dan area masalah yang mungkin timbul.

2. Survey Pendahuluan

Survey pendahuluan harus dilakukan pada permulaan audit. Selama fase ini, auditor melakukan penilaian pendahuluan atas aktivitas yang diuji, pada fase ini juga, pernyataan yang relevan dapat diajukan kepada manajemen operasi dan operasi aktual diamati. Informasi yang harus diperoleh adalah informasi data keuangan dan statistik, rencana dan anggaran dan pengukuran lain serta sistem pelaporan yang dipercayai oleh manajemen untuk memonitor kinerja.



Auditor harus menggunakan kuesioner yang tepat dan bagan arus untuk membantu dalam mengidentifikasi area yang dimaksud. Durasi dari fase ini dan luas pekerjaan yang dilaksanakan akan bervariasi dari audit ke audit. Tujuan utama pada waktu ini adalah untuk memperoleh pandangan umum atas entitas dan operasinya serta beberapa petunjuk dari aktivitas khusus dan fungsi yang dapat menjamin suatu penelaah yang detail selama audit.

3. Penelaah Pendahuluan

Selama fase penelaah pendahuluan, pengujian yang terbatas dilakukan untuk menilai keabsahan pandangan-pandangan dan impresi yang diperoleh pada fase sebelumnya. Aktivitas atau area fungsional untuk audit yang detail kemudian diidentifikasi. Kriteria kinerja yang diukur harus ditetapkan. Biasanya, pekerjaan yang dilakukan selama fase ini akan mungkin memberikan pengertian yang lebih lengkap mengenai tipe keterampilan staf dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan audit secara lengkap. Puncak fase ini adalah merumuskan dan mendisain suatu program kerja yang rinci untuk audit yang lebih mendalam. Program kerja tersebut akan termasuk audit khusus yang akan digunakan.

4. Pengujian yang Lebih Rinci

Selama fase ini, kemutakhiran, kelengkapan dan akurasi data akan ditentukan. Tujuan secara keseluruhan adalah untuk mengidentifikasi area yang akan

menjamin perhatian manajemen. Pengujian audit yang lebih rinci dapat diarahkan terhadap :

- Apakah sasaran dan tujuan akan dicapai dan anggaran yang telah diotorisasi
- Apakah informasi yang penting dan dapat dipercaya tersedia bagi manajemen tepat pada waktunya dan apakah informasi tersebut digunakan.
- Apakah biaya aktivitas operasional secara wajar sepadan dengan manfaat yang dicapai.
- Apakah aktivitas operasional mencapai hasil yang dimaksudkan
- Apakah aktivitas operasional terus menerus memenuhi kebutuhan target yang ditetapkan.
- Apakah terdapat suatu kebutuhan yang berkesinambungan untuk aktivitas tersebut.

Data yang memungkinkan evaluasi demikian dapat diperoleh dari sumber yang berbeda dan melalui berbagai teknik. Teknik tersebut dapat termasuk pengujian statistik, melakukan survey personal, mengirim kuesioner, melaksanakan analisis perbandingan, menilai dan menganalisis informasi keuangan dan statistik, memperoleh informasi dari pihak ketiga dan sebagainya.

5. Mengembangkan dan Menelaah Temuan Audit

Dalam menilai kinerja operasional, hal utama yang diperlukan adalah mendefinisikan standar operasional atau kriteria penilaian. Auditor harus mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup mengenai aktivitas yang diaudit, agar



dapat mengembangkan kriteria evaluasi yang memadai. Auditor khususnya harus memastikan bahwa :

- Standar tersebut realistis dan dapat dicapai oleh personel yang ditelaah
- Unit pengukuran dapat secara obyektif ditentukan dan dikenal oleh penyelia dan karyawan
- Standar tersebut dapat diterima oleh manajemen maupun karyawan

Standar yang digunakan dalam pemeriksaan manajemen dapat diperoleh dari organisasi itu sendiri ataupun dari industri dimana organisasi tersebut beroperasi. Standar tersebut mencakup daftar tujuan, sasaran, referensi anggaran, catatan kinerja masa lalu, kebijakan, prosedur dan petunjuk/pedoman. Standar industri biasanya berupa rata-rata dari norma industri. Ketika menerapkan standar tersebut, auditor harus memutuskan bagaimana suatu prosedur khusus telah disesuaikan atau seberapa efisien atau efektivitas operasional tertentu dilaksanakan atau sejauh mana efektivitas kinerja dari aktivitas tersebut secara keseluruhan.

Dalam menetapkan temuan audit, diperlukan analisis yang cermat terhadap kondisi dan keadaan yang diidentifikasi. Salah satu teknik yang dapat digunakan untuk menyakinkan bahwa terdapat kondisi yang perlu dilaporkan dan signifikan adalah menelaah secara kritis semua bukti yang mendukung unsur temuan. Hal ini dapat dicapai dengan berfokus pada unsur berikut :

- Kondisi situasi, keadaan atau praktik yang diidentifikasi yang memberi kontribusi lebih kecil dari pada hasil yang diinginkan.

- Kriteria sasaran, tujuan, standar, aturan, peraturan atau petunjuk yang lain yang tidak dicapai.
- Penyebab keadaan atau praktik yang hasilnya kurang dari yang diharapkan.
- Dampak material, kerusakan atau biaya yang timbul akibat kinerja yang diinginkan tidak dicapai
- Simpulan pendapatan dan opini auditor atas situasi, keadaan atau praktik organisasi
- Rekomendasi tindakan korektif atau alternatif lain yang diusulkan yang akan meningkatkan kinerja yang lebih efektif.

Apabila seluruh temuan telah dinilai, menjadi sangat penting bagi auditor untuk mendiskusikan temuan dengan manajemen. Hal ini memberi peluang yang lebih jauh bagi auditor untuk menguji temuannya sebelum menyusun laporan akhir. Dalam kenyataannya, auditor harus menyiapkan suatu draft laporan untuk diskusi dengan manajemen dalam konferensi akhir audit. Hubungan yang baik dapat tercipta apabila auditor menyediakan waktu yang cukup bagi organisasi untuk menanggapi temuan tersebut.

6. Pelaporan

Pelaporan merupakan fase berikutnya dan mungkin merupakan fase yang paling kritis dari pemeriksaan manajemen. Hal ini disebabkan, tidak seperti pemeriksaan keuangan, keberhasilan suatu pemeriksaan manajemen sangat tergantung pada mutu laporan yang dihasilkan. Laporan pemeriksaan manajemen



merupakan alat yang formal untuk memberitahukan manajemen puncak tentang temuan auditor yang signifikan serta rekomendasinya. Masalah atau temuan yang tidak signifikan, seharusnya tidak dilaporkan. Kalau manajemen dapat diyakini untuk bertindak sesuai dengan rekomendasi yang diberikan, audit secara keseluruhan barulah bermanfaat. Sangat penting bahwa laporan pemeriksaan manajemen harus secara jelas menyatakan tujuan, ruang lingkup, pendekatan umum dan prosedur yang digunakan. Semua fakta dan informasi yang lain yang relevan terhadap temuan yang dilaporkan harus dimasukkan dalam laporan naratif, bagan, tabel dan bentuk grafik. Untuk setiap temuan yang dilaporkan, semua unsur dari temuan harus secara jelas dan obyektif diuraikan. Temuan yang lengkap akan terdiri dari komentar dan bila mungkin usaha korektif yang diambil oleh organisasi.

7. Tindak Lanjut Setelah Audit

Tujuan dari penelaah tindak lanjut adalah untuk memastikan bahwa rekomendasi yang dimasukkan dalam laporan audit benar-benar telah dilaksanakan, apabila manajemen tidak melakukan tindakan korektif yang dimaksud, carilah penjelasan tentang kegagalan manajemen melakukan demikian. Lebih dari itu, suatu penelaah tindak lanjut, lebih disukai sekitar 6 bulan setelah penerbitan laporan auditor untuk memperoleh umpan balik atas efektivitas dan juga setiap kesulitan yang dialami dalam implementasi rekomendasi audit.

2.1.3. Personalia

2.1.3.1. Pengertian Manajemen Personalia

Berbicara tentang manajemen personalia, Hasibuan (2000 : 11) berpendapat bahwa :

" Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat "

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia merupakan lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga :

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

Sedangkan menurut Moekijat (1999, hal. 7) bahwa " Manajemen personalia dapat dirumuskan sebagai suatu proses untuk mengembangkan, menerapkan, dan menilai kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang ada hubungannya dengan individu dalam organisasi."

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia adalah pengelolaan sumberdaya manusia untuk meningkat-

kan aktivitas (kegiatan) kerja agar dapat memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif agar tujuan yang diharapkan dapat terealisasi

Jadi secara sederhana pengertian manajemen personalia adalah mengelola sumberdaya manusia. Dari keseluruhan sumberdaya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumberdaya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumberdaya manusia merupakan satu-satunya sumberdaya yang memiliki akal, perasaan keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Dengan demikian manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi, tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen personalia merupakan suatu proses penarikan, seleksi, pengembangan, dan pemeliharaan serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu ataupun organisasi. Manajemen diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi, tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, maka studi tentang manajemen personalia menunjukkan bahwa bagaimana seharusnya mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah kuantitas.

2.1.3.2. Audit Manajemen Atas Fungsi Personalia

Manajemen personalia hanya akan terselenggara dengan efisien dan efektif apabila dalam seluruh proses manajemen tersebut terjadi interaksi positif antara para manajer teknik operasional yang bertanggung jawab atas terselenggaranya tugas pokok dan fungsi organisasi dengan para pejabat dan spesialisnya yang mengelola personalia dalam perusahaan.

Departemen personalia tidak boleh menganggap bahwa segala sesuatu yang mereka lakukan berjalan dengan baik. Kesalahan dapat terjadi dan kebijakan menjadi ketinggalan jaman. Dengan mengecek aktivitasnya, departemen personalia dapat menemukan permasalahan sebelum permasalahan tersebut menjadi serius. Jika evaluasi dilakukan dengan benar, hal tersebut dapat memberikan dukungan antara departemen-departemen personalia dan manajer operasi.

Konsep dasar mengenai personalia di organisasi perusahaan perlu diaudit adalah karena tidak ada manusia yang sempurna, namun demikian upaya untuk menuju kesempurnaan dapat dilakukan. Upaya menuju kesempurnaan memberikan indikasi bahwa manajemen perusahaan telah berupaya untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada. Agar kekurangan yang ada tidak berlarut-larut, maka manusia yang bekeja di perusahaan yang bersangkutan perlu diaudit. Dari hasil audit tersebut selanjutnya dicari solusi untuk membenahi/memperbaiki kinerja manusia yang bersangkutan.

Audit atas fungsi personalia mengevaluasi aktivitas personalia yang digunakan di dalam sebuah organisasi. Audit dapat meliputi satu divisi atau seluruh

organisasi. Audit tidak harus menyeluruh, tetapi dapat terfokus pada aktivitas tertentu seperti pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan sistem informasi. Tujuan dan pendekatannya pada umumnya tetap sama, terlepas dari lingkup yang di audit. Audit ini memberikan umpan balik mengenai fungsi personalia kepada manajer operasi dan spesialis personalia. Audit ini juga memberikan umpan balik mengenai seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawab personalia mereka. Pendeknya, audit merupakan kontrol kualitas keseluruhan yang mencakup aktivitas fungsi personalia dalam suatu departemen, divisi atau seluruh perusahaan.

Audit atas fungsi personalia dapat dilaksanakan dalam berbagai situasi :

- Dirasa perlu oleh manajemen puncak
- Suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu review (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisisi, dewan komisaris, badan pemerintah dan lain-lain)
- Seorang manajer baru yang bertanggung jawab terhadap departemen personalia
- Suatu perubahan yang signifikan dalam bisnis yang memaksa konsiderasi ulang manajemen personalia (sebagai contoh penurunan bisnis, ekspansi yang gencar, ancaman serikat pekerja dan perputaran karyawan yang tinggi sekali)
- Suatu keinginan spesialis fungsi personalia untuk meningkatkan praktik dan sistem fungsi personalia perusahaan.

Audit memberikan sebuah perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan manajemen personalia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan kembali peluang dan strategi tersebut. Termasuk di dalamnya adalah asumsi bahwa



peluang telah hilang karena tetap bertahan dengan pendekatan sekarang ini dan proses manajemen personalia adalah dinamik dan mestilah secara terus menerus diarahkan kembali agar responsive terhadap kebutuhan.

Pengertian

William B. Wether, JR. dan Keith Davis yang dikutip oleh Amin Widjaya Tunggal (2000 : 80) bahwa “ Audit personalia sebagai penilaian aktivitas personal yang digunakan dalam organisasi.”

Ahmad Tohardi (2002 : 481) memberi gambaran bahwa “ Audit personalia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan-kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan.”

Audit dapat dilakukan pada suatu divisi atau perusahaan secara keseluruhan. Ia memberikan umpan balik fungsi kepada manajer operasi. Ia juga memberikan umpan balik tentang bagaimana baiknya manajer memenuhi kewajiban personalianya. Pendek kata, audit merupakan suatu pengecekan pengendalian kualitas secara keseluruhan terhadap aktivitas personalia dalam suatu divisi atau perusahaan dan dalam keadaan bagaimana aktivitas tersebut dapat mendukung strategi organisasi.

Manfaat

Suatu audit mengingatkan anggota bagian dan yang lain tentang kontribusinya. Ia juga memberikan citra profesionalisme dari bagian antara manajer. Audit membantu mengklarifikasikan peranan bagian untuk mencapai keseragaman

yang lebih besar, terutama dalam geografi yang terpisah dan fungsi personalia yang desentralisasi. Mungkin yang paling penting adalah menemukan masalah dan meyakinkan ketaatan terhadap peraturan yang beraneka ragam dan terhadap rencana strategik perusahaan.

Adapun manfaat-manfaat audit manajemen atas fungsi personalia menurut Hendry Simamora (1998 : 616) adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen personalia bagi organisasi
2. Meningkatkan citra profesional fungsi personalia
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara anggota-anggota departemen personalia
4. Menjernihkan tugas-tugas dan tanggung jawab departemen personalia
5. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktik personalia
6. Menemukan masalah-masalah personalia yang kritis
7. Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap persyaratan-persyaratan legal
8. Menurangi biaya-biaya personalia melalui prosedur personalia yang lebih efektif
9. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan-perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen personalia
10. Mensyaratkan suatu review yang cermat atas sistem informasi departemen "

Meskipun daftar manfaat tersebut di atas, barau bersifat ilustrasi dan belum eksklusif, sudah terlihat bahwa agar audit personalia itu mencapai sasarnya, kepentingan tiga pihak harus terjamin, yaitu *pertama*, kepentingan bagian personalia dalam rangka penyelenggaraan fungsinya, *kedua*, kepentingan para manajer fungsional dan operasional yang bertanggung jawab menjalankan kebijaksanaan organisasi dan *ketiga*, kepentingan para karyawan, baik yang sifatnya finansial maupun segi-segi kekaryaan lainnya.

Dengan perkataan lain, suatu audit personalia harus komprehensif, berarti harus mencakup :

1. Sistem informasi manajemen personalia yang memberikan kejelasan tentang perkiraan permintaan dan penawaran tenaga kerja, inventarisasi pengetahuan



dan keterampilan yang diperlukan, bagan pergantian pegawai, standar pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, pengupahan dan penggajian, penghasilan tambahan dan jasa-jasa bantuan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya

2. Pengadaan tenaga kerja dan pengembangannya
3. Pengawasan dan penilaian perusahaan di bidang personalia

Langkah Audit Fungsi Personalia

Sebelum melaksanakan audit atas fungsi personalia, proses yang terdahulu harus dilalui adalah :

- Menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan personil di sebuah perusahaan
- Lewat penilaian efisiensi dan efektivitas akan ditemukan hal-hal yang kurang atau akan menemukan permasalahan
- Permasalahan tersebut selanjutnya di analisis
- Dari hasil analisis tersebut ditentukan solusi dalam upaya memperbaiki kinerja personalia di dalam perusahaan

Audit secara logis dimulai dengan suatu review kerja departemen personalia. Audit atas fungsi personalia biasanya meliputi langkah-langkah berikut ini :

- a. Suatu perencanaan rapat yang melibatkan staf-staf kunci dan manajer senior

Di sini prosedur audit disesuaikan untuk memberi penekanan pada isu yang dirasa penting, rencana pengumpulan data dan wawancara dikembangkan pula.



- b. Pemeriksaan informasi terkait yang tersedia, termasuk data personalia, kapabilitas komputer, buku manual karyawan dan manajerial, buku pedoman, formulir dan materi penilaian kinerja, materi rekrutmen, komunikasi dan bahan-bahan lainnya yang kemungkinan relevan.
- c. Wawancara dengan manajer kunci unit operasi, staf kunci divisi, eksekutif senior dan perwakilan karyawan untuk menunjuk isu yang menjadi pusat perhatian, kekuatan saat ini, kebutuhan yang diantisipasi dan filosofi manajerial mengenai sumber daya manusia. Jumlah wawancara ditentukan pada rapat permulaan.
- d. Informasi tambahan seperti rencana bisnis, anggaran dan penilaian dan data kompensasi dapat berguna dalam menyelidiki isu tertentu yang diidentifikasi sebagai pembenaran konsiderasi dalam perencanaan kebutuhan di masa yang akan datang.
- e. Berbagai masukan disatukan untuk menyajikan sebuah gambaran yang terintegrasi dari aktivitas saat ini, prioritas sumber daya staf dan permasalahan yang diidentifikasi. Kebutuhan prinsipil dimasa mendatang diidentifikasi sebagai kriteria untuk menilai prioritas personalia dan program spesifik yang diusulkan
- f. Normalnya, hasil-hasil audit didiskusikan dalam serangkaian rapat yang melibatkan manajer dan staf personalia. Seringkali, aspek-aspek tertentu menjadi isu untuk penelitian lebih lanjut (sebagai contoh, analisis staffing, pengembangan sistem informasi dan revisi praktik penilaian kinerja)
- g. Suatu perencanaan rapat yang melibatkan staf-staf kunci dan manajer senior

Metode Audit Fungsi Personalia

Instrumen audit yang paling lumrah digunakan adalah penelitian. Tentunya yang dimaksud dan diperlukan adalah penelitian terapan, bukan penelitian murni. Karena hasilnya harus segera dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan prestasi kerja bagain personalia meskipun pada akhirnya mungkin bermanfaat bagi para ilmuwan untuk mengembangkan teori baru tentang manajemen personalia. Bentuk dan sifatnya pun bisa canggih atau sederhana tergantung pada sasaran apa yang ingin dicapai.

Menurut Ahmad Tohardi (2002 : 484) bahwa :

“ Minimal ada tiga macam metode audit atas personalia yang dapat digunakan, ketiga metode audit personalia tersebut adalah :

1. Metode perbandingan
2. Statistik
3. Data Pelanggaran.”

Ketiga metode tersebut akan diuraikan secara singkat berikut ini :

1. Metode Perbandingan

Untuk menemukan kekurangan (keburukan) di dalam perusahaan yang diaudit, maka dapat ditempuh jalan dengan memperbandingkan perusahaan yang diaudit dengan perusahaan lain. Dari data-data perbandingan tersebut data digunakan untuk mengevaluasi hal-hal yang dianggap perlu.

2. Statistik

Angka-angka statistik tentang personalia seperi tentang kepuasan kerja, karier, presensi, pelatihan dan sebagainya dapat digunakan untuk sumber data audit personalia yang dilaksanakan. Sumber data tersebut dapat dianalisis untuk

menemukan permasalahannya. Dalam statistik itu dapat diperoleh dari pihak luar seperti konsultan, peneliti dari perguruan tinggi dan sebagainya.

3. Data pelanggaran

Dari data atau catatan mengenai pelanggaran yang pernah terjadi di perusahaan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi. Misalnya jumlah kehadiran (presensi) yang terus menerus dari bulan ke bulan atau dari tahun ke tahun. Catatan mengenai kecelakaan, data atau catatan mengenai pemogokan buruh atau demonstrasi dan sebagainya

Alat Audit

Terlepas dari pendekatan audit yang dilakukan, tim audit mestilah mengumpulkan data mengenai aktivitas personil perusahaan. Untuk mengumpulkan data, beberapa teknik berfungsi sebagai alat pengumpul informasi bagi mereka. Setiap alat memberikan pandangan sebagian ke dalam aktivitas personil perusahaan. Jika alat-alat ini digunakan secara cekatan, tim audit dapat merangkai pandangan-pandangan ini menjadi gambaran jernih mengenai aktivitas personil perusahaan. Alat-alat ini meliputi :

- Wawancara

Wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas personil. Komentar mereka membantu tim audit mencari bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan-tindakan yang harus diabil oleh departemen untuk



memenuhi kebutuhan mereka. Demikian pula, sumbang saran manajer dapat mengungkapkan cara-cara untuk memberikan mereka servis yang lebih baik. Apabila kritik mereka valid, perubahan haruslah dilakukan, tetapi apabila departemen personalialah yang benar, departemen haruslah mendidik yang lainnya di dalam perusahaan dengan menjelaskan prosedur yang dipertanyakan.

- Kuesioner

Banyak departemen personalia yang melengkapi wawancara dengan kuesioner. Kuesioner digunakan karena wawancara memakan waktu mahal dan biasanya terbatas hanya pada beberapa orang. Melalui kuesioner gambaran yang lebih akurat dari perlakuan karyawan dapat dikembangkan. Kuesioner juga menghasilkan jawaban-jawaban yang terus terang dibandingkan wawancara langsung

- Analisis catatan

Tidak semua permasalahan tersingkap melalui sikap karyawan. Kadang kala permasalahan dapat ditemukan melalui penyelidikan catatan personalia. Review ini dilaksanakan untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan perusahaan. Catatan-catatan yang ditinjau oleh tim audit meliputi catatan keselamatan dan kesehatan karyawan, keluhan, kompensasi, kebijakan dan program personalia.

- Informasi eksternal

Alat lainnya dari tim audit adalah informasi eksternal. Audit yang dibatasi hanya pada sikap dan catatan internal organisasi dapat mengungkapkan

kecenderungan yang tidak menguntungkan, tetapi perbandingan dengan luar juga memberikan tim audit suatu perspektif terhadap mana aktivitas perusahaan dapat dinilai. Sumber informasi eksternal meliputi pemerintahan (melalui departemen tenaga kerja), asosiasi industri, asosiasi profesional, konsultan serta hasil riset yang diadakan oleh perguruan tinggi.

Laporan Audit

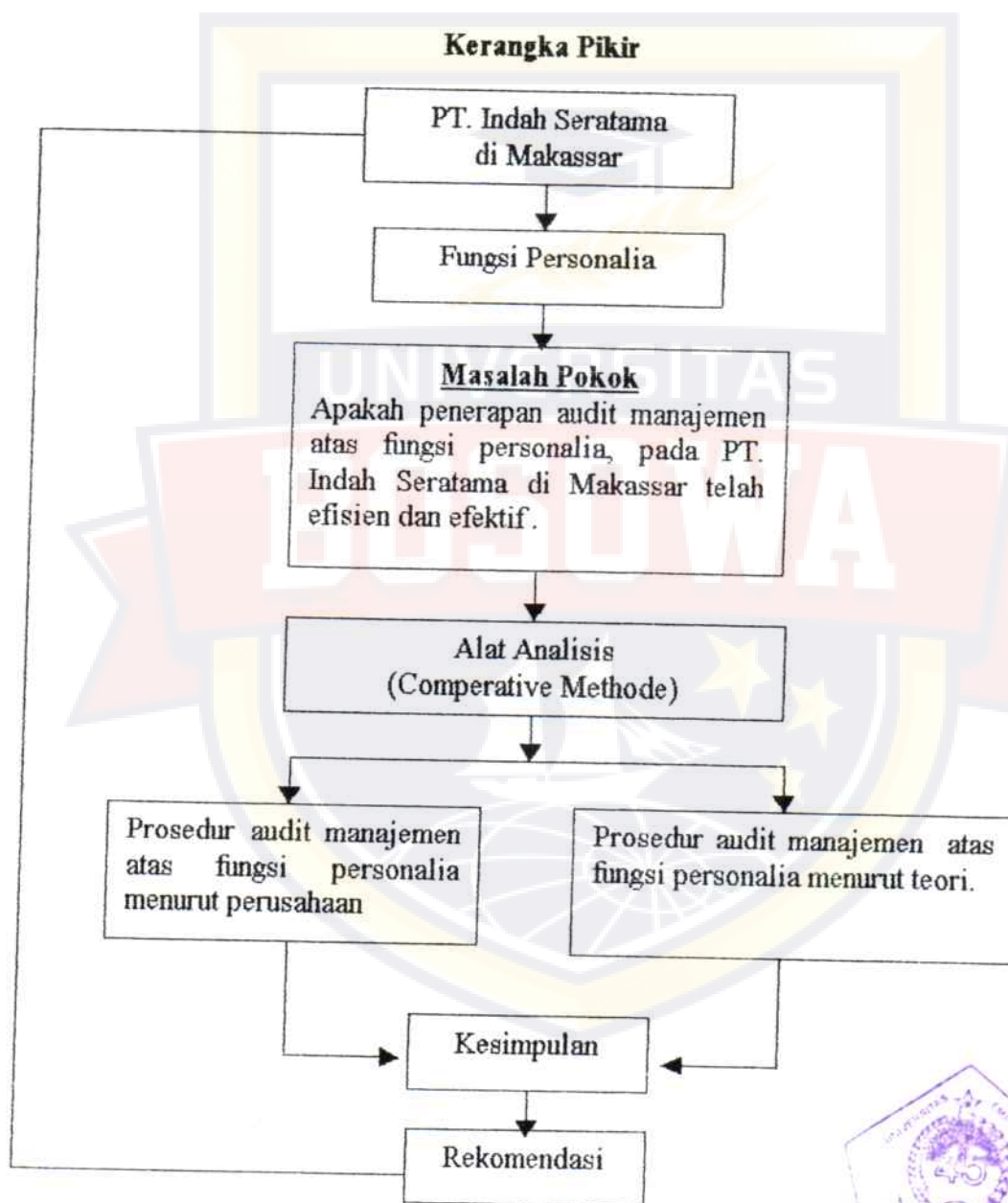
Pendekatan dan alat audit digunakan untuk membuat suatu gambaran aktivitas personalia perusahaan. Agar informasi ini berguna, maka informasi tersebut disusun ke dalam suatu laporan audit. Laporan audit adalah gambaran komprehensif dari aktivitas personalia, yang meliputi rekomendasi untuk praktik yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktik yang tidak efektif. Suatu pengakuan praktik yang efektif maupun tidak efektif jauh lebih seimbang dan mendorong penerimaan laporan tersebut.

Seringkali laporan audit personalia terdiri dari beberapa bagian. Satu bagian untuk manajer operasi yang lainnya untuk spesialisasi personalia dan yang terakhir untuk manajer personalia

2.2. Kerangka Pikir

Kerangka pikir yang akan dikemukakan dalam penyusunan skripsi ini adalah pada perusahaan PT. Indah Seratama perlu melakukan audit manajemen atas fungsi personalia

Di mana tujuan dan saran dilakukannya atas manajemen fungsi personalia adalah dimaksud untuk melihat bagaimana perbandingan audit manajemen atas fungsi personalia menurut perusahaan terhadap teori auditing. Oleh karena itulah akan disajikan kerangka pikir sebagai berikut :



2.3. Hipotesis

Hipotesis yang dikemukakan dalam penyusunan skripsi ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

"Diduga bahwa audit manajemen atas fungsi personalia yang diterapkan oleh perusahaan belum efisien dan efektif dalam menjalankan tugasnya".



BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Daerah Penelitian

Adapun daerah yang menjadi obyek penelitian pada penulisan ini adalah pada PT. Indah Seratama, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distributor pipa pvc, yang berlokasi Jalan Cendrawasih No. 229 Makassar. Adapun waktu penelitian yang digunakan adalah kurang lebih tiga bulan lamanya.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh informasi atau data yang sebaik-baiknya dengan asumsi agar sasaran penulisan dapat tercapai, metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

a. Observasi

Tehnik observasi, dilakukan dengan mengunjungi langsung obyek penelitian dan melakukan pengamatan secara langsung dalam proses pengolahan data.

b. Interview

Tehnik interview, dilakukan dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan dan sejumlah personil yang berhubungan dengan penulisan ini.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :



1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari PT. Indah Seratama, dengan jalan melakukan observasi dan wawancara dengan pimpinan perusahaan dan beberapa staf khususnya bagian personalia yang berkaitan langsung dengan masalah yang dibahas.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan serta sumber-sumber lainnya yang ada hubungannya dengan data yang akan diperoleh.

3.4. Metode Analisis

Setelah mengadakan penelitian pada perusahaan tersebut di atas, metode analisis yang digunakan dalam pembahasan masalah ini adalah metode analisis komparatif yaitu membandingkan antara prosedur audit manajemen atas fungsi personalia menurut perusahaan dan prosedur audit manajemen atas fungsi personalia menurut teori.

3.5. Definisi Operasional

Untuk melengkapi penyusunan skripsi ini penulis akan memberikan definisi operasional sebagai berikut :

1. Auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti

pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

2. Pemeriksaan manajemen adalah pengujian yang independen atas bukti yang obyektif yang dilakukan oleh personil yang kompeten, untuk menentukan apakah pemeriksaan membantu untuk mencapai kebijakan dan tujuannya, guna memenuhi kewajiban kontraktual dan legal, mempunyai sistem manajemen yang integrasi melakukan hal ini dan efektif dalam menerapkan sistem ini.
3. Tujuan pemeriksaan manajemen secara keseluruhan adalah untuk mengevaluasi keberhasilan dan efisiensi pada perusahaan. Dapat juga digunakan untuk mengevaluasi keseluruhan perusahaan atau untuk membatasi luas pemeriksaan suatu bagian tertentu atau fungsi dari organisasi.
4. Fungsi personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, inetegrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Struktur Perusahaan

PT. Indah Seratama didirikan di kota Makassar dengan akte notaris Tulus Partosudiro, SH. No. 22 tanggal 18 Juli 1982, yang selanjutnya diubah dengan akte No. 63 tanggal 21 Pebruari 1992 dan Akte No. 58 tanggal 6 Juli 1992 dari notaris yang sama. Akte pendirian perusahaan ini telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman R.I. No. Y.A.8/38/II tanggal 1 Desember 1992.

Perusahaan ini bergerak dalam usaha pemborongan konstruksi umum (General Contractor) dan telah memperoleh Surat Izin Usaha Perusahaan (SIUP) No. 2796/20-23/PB/IX/92 yang dikeluarkan oleh Departemen Perdagangan RI. Tanggal 26 Juli 1992, Tanda Daftar Perusahaan (TDR) nomor 202331602272 yang sama berlakunya mulai tanggal 5 Juli 1992 sampai dengan 5 Juli 2004 yang diterbitkan oleh Kepala Kantor Departemen Perdagangan Kotamadya Makassar selaku kantor pendaftaran perusahaan DATI II.

Aspek loyalitas yang lain adalah PT. Indah Seratama telah terdaftar pada Departemen Keuangan R.I Direktorat Jenderal Pajak Makassar dengan No. Register PKPN-002214-8019 dan NPWP adalah 01.484.899.8.805.000.

Luas jaringan PT. Indah Seratama ini didasarkan pertimbangan efisiensi dan efektivitas, kemungkinan adanya perluasan jaringan operasional tergantung kepada pasar yang ada yang akan memberikan peluang untuk dikerjakan dan dianggap menguntungkan.



Kegiatan usaha PT. Indah Seratama Makassar adalah sebagai berikut :

- Kontraktor bangunan gedung serta jalan raya untuk golongan A
- Pengadaan bahan bangunan golongan B.1
- Pengadaan dan distributor pipa pvc

4.1.2. Struktur Organisasi

Organisasi merupakan suatu tujuan lembaga yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila tercipta kerjasama yang baik antara berbagai pihak organisasi tersebut. Perusahaan sebagai suatu organisasi dan sebagai jaringan kerja antara beberapa personil atau fungsi, hanya dapat bekerja dengan baik, apabila terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pada setiap personil atau fungsi yang ada.

Dari pernyataan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa setiap perusahaan diharuskan mempunyai struktur organisasi yang dapat menggambarkan hubungan antara personil di dalam lingkup perusahaan lengkap dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing personil. Hal ini dimaksudkan agar masing-masing sadar akan tanggung jawab dan kedudukannya agar tidak terjadi tumpang tindih tugas dan tanggung jawab antara personil yang dapat menimbulkan konflik dalam organisasi. Struktur organisasi yang baik dan serasi dapat menjamin terjadinya suatu kerjasama yang baik antar karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan sempurna.

Sebagai salah satu perusahaan yang berbadan hukum Persero, PT. Indah Seratama membutuhkan adanya koordinasi pendayagunaan personalia, hal ini dapat dicapai dengan baik bila ditunjang oleh adanya pendelegasian wewenang terhadap fungsionaris yang dituangkan dalam struktur organisasi. Struktur organisasi PT. Indah Seratama tidak bersifat permanen, tetapi setiap masa 1 tahun ditinjau kembali pada saat penggantian masa jabatan bagian-bagian tertentu yang ada dalam perusahaan. Struktur organisasi memang harus luwes dalam menunjang pelaksanaan kebijakan dan strategi usaha yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan.

Adapun bagian-bagian yang ada dalam struktur organisasi PT. Indah Seratama adalah sebagai berikut :

1. Direktur Utama

Tugas secara umum direktur utama adalah sebagai berikut :

- a. Mengatur jalannya operasi perusahaan
- b. Memimpin dan mengawasi semua pekerjaan dalam perusahaan
- c. Mengkoordinir dan mengarahkan kegiatan operasional agar tercipta kerja sama yang efisien dalam mencapai tujuan.
- d. Secara berkala meminta pertanggungjawaban dari setiap kepala bagian
- e. Mengetahui dan menandatangani laporan keuangan

2. Bagian Personalia

Bertanggung jawab kepada direktur utama, yang mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :



- a. Mengatur administrasi kepegawaian.
- b. Berusaha mencari tenaga kerja yang baru bila diperlukan.
- c. Mengurus cuti karyawan dan kesejahteraan karyawan.
- d. Memberhentikan karyawan sebijaksana mungkin.
- e. Berhubungan dengan instansi pemerintah untuk mengurus semua hal yang menyangkut tenaga kerja.

3. Bagian Pemasaran

Wewenang dan tanggung jawab kepala bagian pemasaran adalah melakukan koordinasi penjualan untuk luar dan dalam kota dan di samping itu menetapkan program pemasaran. Dalam melakukan aktivitasnya, maka kepala bagian pemasaran dibantu oleh bagian penjualan, yang wewenang dan tanggung jawabnya sebagai berikut :

- Melakukan penjualan barang
- Membuat faktur penjualan
- Membuat laporan penjualan

4. Bagian Gudang dan Logistik

Wewenang dan tanggung jawab kepala bagian gudang dan logistik adalah untuk melakukan koordinasi atas penerimaan dan pengeluaran barang. Kepala bagian gudang dan logistik dibantu oleh :

- Bagian penerimaan

Wewenang dan tanggung jawab bagian penerima adalah bertanggung jawab atas segala penerimaan barang dalam gudang.

- Bagian pengeluaran

Wewenang dan tanggung jawab bagian pengeluaran adalah bertanggung jawab atas segala kegiatan yang berkaitan dengan pengeluaran barang dalam gudang.

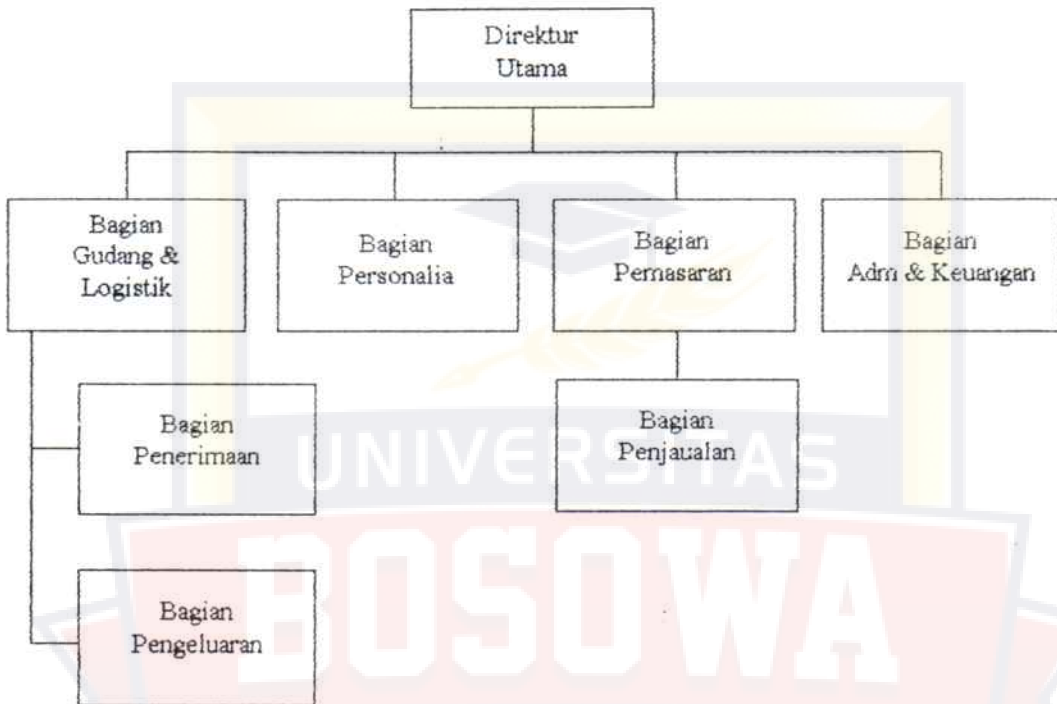
5. Bagian Administrasi dan Keuangan

Tugas dan tanggung jawab bagian administrasi dan keuangan adalah sebagai berikut :

- a. Mengatur rencana kerja dalam bidang administrasi
- b. Mengatur masalah keuangan setiap hari ataupun secara periodik.
- c. Membuat laporan keuangan perusahaan yang menyangkut sumber dan penggunaan modal kerja perusahaan seperti neraca, laporan rugi laba, perubahan modal kerja dan menjamin keberhasilan perusahaan dari pihak luar.

Untuk lebih jelasnya, skema dari struktur organisasi PT. Indah Seratama dapat dilihat pada skema berikut ini :

SKEMA I
STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN
PT. INDAH SERATAMA DI MAKASSAR
TAHUN 2002



Sumber : PT. Indah Seratama di Makassar

Dengan melihat skema di atas, nampak bahwa PT. Indah Seratama Makassar mempunyai struktur organisasi line yang artinya kegiatan dalam perusahaan dapat dipisahkan dalam jumlah dan fungsi, baik dalam hal kepemimpinan maupun dalam pelaksanaannya.



4.2 Analisis Manajemen Audit atas Kegiatan Rekrutmen Tenaga Kerja

Pertimbangan dalam pelaksanaan kegiatan personalia dalam suatu perusahaan perdagangan sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, sebab fungsi personalia berkaitan dengan mengelola, mengatur dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan.

Fungsi personalia perlu dilakukan dengan baik, sebab dengan fungsi personalia yang tepat, akan dapat berpengaruh terhadap operasional perusahaan dalam peningkatan kinerja karyawan.

PT. Indah Seratama di Makassar adalah perusahaan yang bergerak di bidang distributor pipa pvc, perusahaan berkeinginan untuk melakukan evaluasi atas fungsi personalia, dalam hal masalah rekrutmen tenaga kerja dan penilaian tenaga kerja, hal ini dimaksudkan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja.

Fungsi rekrutmen tenaga kerja (*recruitment*) meliputi proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan tenaga kerja melalui tahapan, yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber rekrutmen karyawan, menentukan kebutuhan kerja yang diperlukan perusahaan, guna dapat meningkatkan prestasi kerja.

Mengingat fungsi rekrutmen sangat penting dalam pemilihan karyawan yang tepat untuk ditempatkan pada posisi yang tepat dalam perusahaan PT. Indah Seratama, maka fungsi ini dianggap penting untuk dijadikan sebagai sasaran

pemeriksaan, hal ini dimaksudkan untuk melihat apakah terjadi peningkatan prestasi kerja.

Terdapat paling sedikit empat alasan mengapa penyelenggaraan fungsi rekrutmen pada PT. Indah Seratama dijadikan sebagai obyek pemeriksaan, yaitu :

- Adanya berbagai faktor pembatas yang dihadapi oleh pihak manajemen dalam memperoleh tenaga kerja
- Biaya yang akan dikeluarkan untuk memperoleh tenaga kerja tidak sedikit.
- Terdapat berbagai sumber tenaga kerja yang dapat digarap
- Rekrutmen karyawan merupakan kegiatan yang diarahkan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja.

Adapun program pemeriksaan manajemen fungsi rekrutmen tenaga kerja yaitu obyektivitas fungsi rekrutmen tenaga kerja. Strategi obyektivitas fungsi rekrutmen tenaga kerja yang dilakukan oleh PT. Indah Seratama di Makassar adalah melakukan evaluasi atas metode rekrutmen tenaga kerja yang diterapkan selama ini, khususnya dalam peningkatan prestasi kerja. Hal ini dilakukan dengan membandingkan antara target prosedur penerimaan tenaga kerja dengan jumlah calon pelamar dalam perusahaan.

Adapun strategi obyektivitas fungsi rekrutmen tenaga kerja adalah :

1. Membuat suatu program rekrutmen tenaga kerja, guna menunjang kebijakan penerimaan tenaga kerja
2. Menerapkan metode rekrutmen tenaga kerja secara efisien dan efektif.

Metode rekrutmen tenaga kerja yang diterapkan oleh perusahaan PT. Indah Seratama, meliputi :

1. Metode rekrutmen melalui iklan

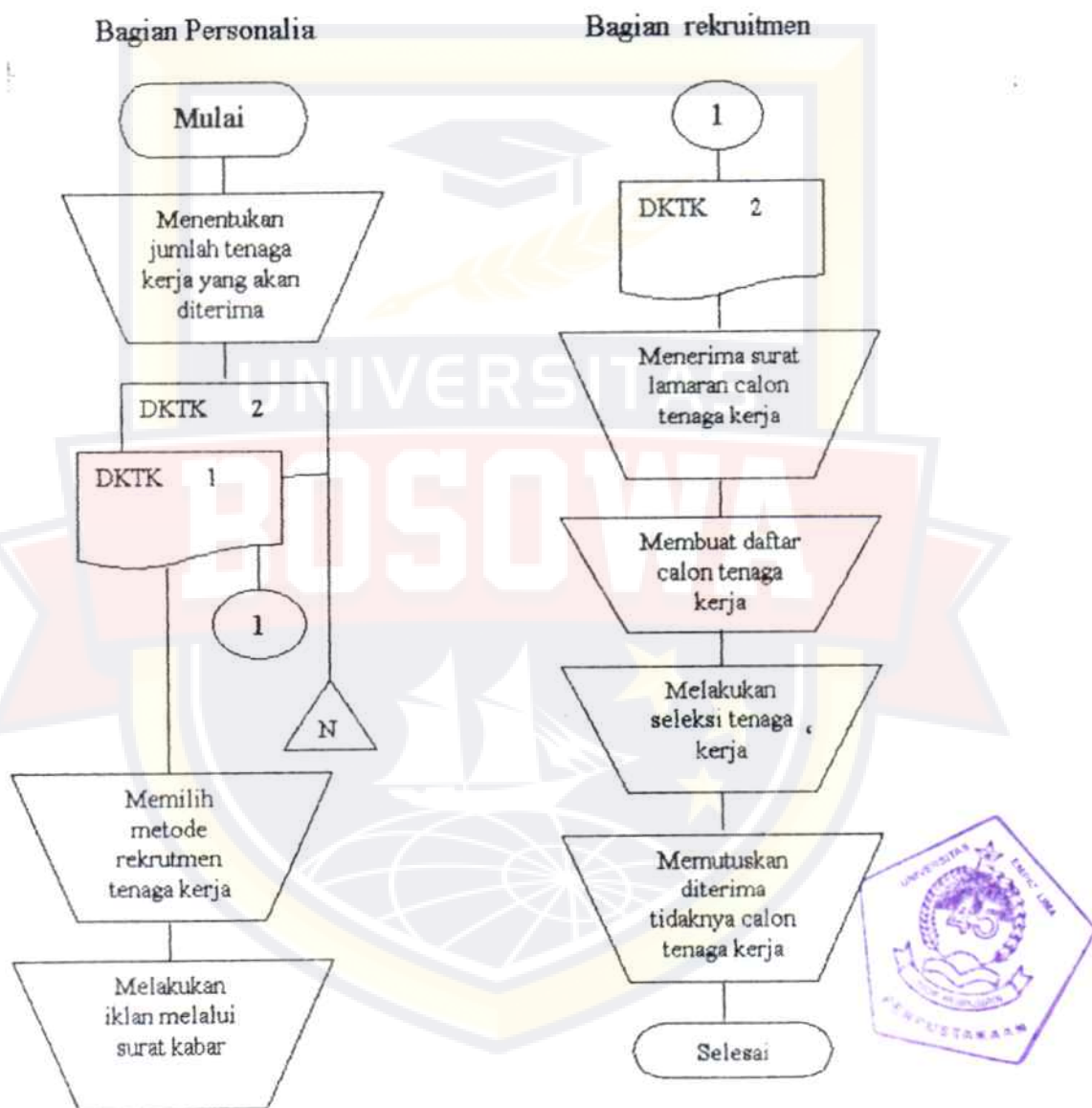
Dalam metode rekrutmen melalui iklan dilakukan melalui media cetak atau surat kabar, hal ini merupakan metode yang memberikan informasi mengenai lowongan pekerjaan dengan spesifikasi khusus yang telah ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan jabatan yang lowong.

2. Melalui pemanfaatan sumber intern dalam perusahaan

Hal ini dapat membantu perusahaan dalam usaha mendapatkan tenaga kerja yang ada dalam perusahaan untuk ditempatkan pada jabatan yang lowong

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan disajikan sistem rekrutmen tenaga kerja dan kaitannya dengan prestasi kerja pada PT. Indah Seratama yang dapat dilihat melalui bagan alir berikut ini :

SKEMA 4.2.
SISTEM REKRUTMEN TENAGA KERJA PADA
PT. INDAH SERATAMA DI MAKASSAR



Ket :

DKTK = Daftar Kebutuhan Tenaga Kerja

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan bagan alir, yang nampak pada flowchart di atas, selanjutnya akan disajikan hasil kuesioner atas tanggapan responden atas sistem rekrutmen tenaga kerja pada PT. Indah Seratama di Makassar.



TABEL 4.1.
QUESTIONARE ATAS PENILAIAN SISTEM
REKRUITMEN TENAGA KERJA

No.	Uraian	Jawaban		
		Ya	Tidak	Tidak Terjawab
1.	Apakah dalam rekrutmen tenaga kerja telah dilakukan pemisahan fungsi antara bagian personalia dengan bagian rekrutmen tenaga kerja.	√	-	-
2.	Apakah dalam rekrutmen tenaga kerja telah dilakukan otorisasi	-	√	-
3.	Apakah dalam rekrutmen tenaga kerja telah dilakukan secara efektif, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja	-	√	-
4.	Apakah dalam rekrutmen tenaga kerja telah menggunakan formulir-formulir dalam penerimaan tenaga kerja	-	√	-
5.	Apakah dalam metode rekrutmen tenaga kerja telah mencerminkan elemen-elemen internal control	-	√	-
6.	Apakah metode penarikan tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja	-	√	-
7.	Apakah dalam metode penarikan karyawan dapat menunjang dalam kegiatan seleksi	√	-	-
8.	Apakah kebijakan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerja	-	√	-
9.	Apakah kebijakan seleksi dan kaitannya dengan penarikan tenaga kerja telah dilakukan secara efektif efisien	-	√	-
10.	Apakah dalam kegiatan seleksi dibuat lap calon tenaga kerja	-	√	-

Sumber : PT. Indah Seratama di Makas

Berdasarkan hasil kuesioner atas penilaian rekrutmen tenaga kerja yang dilakukan oleh PT. Indah Seratama, menunjukkan bahwa yang memberikan jawaban ya sebanyak 3 (tiga) orang dan tidak sebanyak 7 (tujuh) orang, sehingga dapat dikatakan penarikan tenaga kerja yang terjadi dalam perusahaan belum diterapkan secara efektif dan efisien. Hal ini dapat dilihat melalui uraian di bawah ini :

1. Dalam penerapan metode rekrutmen tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan PT. Indah Seratama telah dilakukan pemisahan fungsi yakni fungsi personalia dan fungsi penarikan tenaga kerja.
2. Dalam rekrutmen tenaga kerja belum dilakukan otorisasi atas jumlah tenaga kerja yang akan diterima.
3. Metode rekrutmen tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan belum dilakukan secara efektif, karena perusahaan tidak melakukan otorisasi dan di samping itu perusahaan belum menggunakan formulir-formulir dalam penerimaan tenaga kerja dan mencerminkan elemen-elemen dalam internal control.

Dalam pelaksanaan rekrutmen tenaga kerja yang terjadi pada perusahaan belum dilakukan secara efektif, untuk lebih jelasnya dapat disajikan rasio perbandingan antara jumlah tenaga kerja yang diterima dengan total pelamar yang dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

TABEL 4.2.
RASIO ANTARA JUMLAH KARYAWAN YANG DITERIMA
DENGAN TOTAL PELAMAR
TAHUN 1998 S/D 2002

Tahun	Jumlah Pelamar	Jumlah Karyawan Yang Diterima (Orang)	Rasio Jumlah Karyawan Yang Diterima (%)
1998	25	5	20
1999	40	7	17,50
2000	45	6	13,33
2001	47	5	10,63
2002	50	5	10
Rata-rata	41,4	5,6	14,29

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan hasil analisis mengenai rasio atas jumlah karyawan yang telah diterima, menunjukkan bahwa % rata-rata jumlah calon tenaga kerja diterima diterima di perusahaan selama tahun 1997 s/d 2001 adalah sebesar 14,29 %, artinya satu orang diterima dari 7 orang pelamar.

Selanjutnya dapat dikatakan bahwa dalam pemeriksaan manajemen audit atas fungsi rekrutmen tenaga kerja pada PT. Indah Seratama menunjukkan bahwa kegiatan rekrutmen tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan belum dilakukan secara efektif, hal ini dapat dilihat bahwa persentase rasio calon tenaga kerja yang diterima di perusahaan selama tiga tahun terakhir mengalami penurunan.

4.3. Analisis Efektivitas atas Penilaian Prestasi Kerja pada Perusahaan PT. Indah Seratama di Makassar

Semakin berkembangnya dunia usaha, khususnya pada perusahaan industri, maka upaya yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan adalah mempertahankan kontinuitas perusahaan, hal ini dilakukan dengan memperoleh/mendapatkan keuntungan yang optimal. Agar tujuan tersebut dapat terlaksana, perlu dilakukan pengelolaan kepegawaian yang efisien dan efektif. Hal ini dilakukan dengan menciptakan rangkaian kerja yang terorganisasi dari masing-masing fungsi dalam suatu perusahaan.

Dengan adanya pengelolaan manajemen yang efisien, akan tercipta jalinan hubungan yang timbal balik dan saling menunjang antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lainnya. Suatu kriteria yang penting dalam perusahaan adalah penilaian prestasi kerja. Dimana bertujuan untuk melihat sejauh mana efektivitas penilaian prestasi kerja yang dicapai oleh masing-masing karyawan.

Tujuan dan sasaran yang dilakukan oleh perusahaan adalah melihat sejauh mana prestasi kerja yang dicapai oleh perusahaan. Dalam penilaian prestasi kerja, maka perusahaan menggunakan analisis produktivitas tenaga kerja. Sebelum dilakukan penilaian prestasi kerja karyawan dengan alat analisis produktivitas kerja pada perusahaan PT. Indah Seratama, terlebih dahulu akan disajikan data mengenai volume penjualan pipa pvc selama lima tahun terakhir yang dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

TABEL 4.3.
 BESARNYA VOLUME PENJUALAN PIPA PVC PADA
 PT. INDAH SERATAMA DI MAKASSAR
 TAHUN 1999 S/D 2002

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	Volume Produksi (Unit)
1998	25	31.400
1998	32	35.200
2000	38	37.050
2001	43	35.045
2002	48	38.880

Sumber : PT. Indah Seratama di Makassar

Dengan menggunakan data tersebut di atas, selanjutnya penilaian prestasi kerja dengan analisis produktivitas tenaga kerja untuk tahun 1998 s/d tahun 2002, dapat diketahui melalui perhitungan berikut ini :

1. Tahun 1998

Besarnya prestasi kerja karyawan yang dicapai oleh PT. Indah Seratama di Makassar selama tahun 1998 adalah :

$$= \frac{31.400}{25}$$

$$= 1.256$$

Jadi besarnya prestasi kerja karyawan di tahun 1998 adalah sebesar 1.256 batang/orang/tahun

2. Tahun 1999

2. Tahun 1999

Besarnya prestasi kerja karyawan yang dicapai oleh PT. Indah Seratama di Makassar selama tahun 1999 adalah :

$$= \frac{35.200}{32}$$

$$= 1.100$$

Jadi besarnya prestasi kerja karyawan di tahun 1999 adalah sebesar 1.100 batang/orang/tahun

3. Tahun 2000

Besarnya prestasi kerja karyawan yang dicapai oleh PT. Indah Seratama di Makassar selama tahun 2000 adalah :

$$= \frac{37.050}{38}$$

$$= 975$$

Jadi besarnya prestasi kerja karyawan di tahun 2000 adalah sebesar 975 batang /orang/tahun

4. Tahun 2001

Besarnya prestasi kerja karyawan yang dicapai oleh PT. Indah Seratama di Makassar selama tahun 2001 adalah :

$$= \frac{35.045}{43}$$

$$= 815$$

Jadi besarnya prestasi kerja karyawan di tahun 2001 adalah sebesar 815 batang / orang/ tahun.

5. Tahun 2002

Besarnya prestasi kerja karyawan yang dicapai oleh PT. Indah Seratama di Makassar selama tahun 2002 adalah :

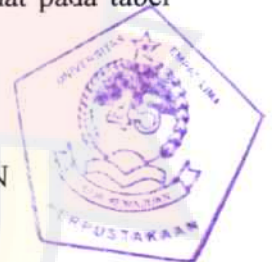
$$= \frac{38.880}{48}$$

$$= 810$$

Jadi besarnya prestasi kerja karyawan di tahun 2001 adalah sebesar 810 batang / orang/ tahun.

Untuk lebih jelasnya, hasil perhitungan diatas, selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 4.4.
HASIL PERHITUNGAN PRESTASI KERJA KARYAWAN
PT. INDAH SERATAMA DI MAKASSAR
TAHUN 1998 S/D 2002



Tahun	Volume Produksi (Unit)	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	Prestasi Kerja (Unit)	Pertumbuhan (%)
1998	31.400	25	1.256	-
1999	35.200	32	1.100	-12,42
2000	37.050	38	975	-11,36
2001	35.045	43	815	-16,41
2002	38.880	48	810	-0,62
Rata - rata			991	-8,16

Sumber : Hasil olahan data

Dari hasil perhitungan prestasi kerja yang nampak pada tabel 4.4. menunjukkan bahwa prestasi kerja yang dicapai oleh perusahaan belum efektif. Dikatakan belum efektif karena prestasi kerja yang terjadi dalam perusahaan mengalami penurunan. Dimana dapat dilihat bahwa penurunan prestasi kerja yang terjadi dalam perusahaan rata-rata mengalami penurunan sebesar $-8,16\%$.

Menurunnya prestasi kerja dalam perusahaan, khususnya pada perusahaan PT. Indah Seratama disebabkan oleh beberapa faktor yaitu sebagai berikut :

1. Metode rekrutmen tenaga kerja yang terjadi dalam perusahaan belum dilakukan secara efektif. Hal ini disebabkan karena dalam penerimaan calon tenaga kerja yang terjadi dalam perusahaan belum dilakukan otorisasi dalam perusahaan.
2. Dalam penilaian prestasi kerja yang terjadi dalam perusahaan belum dilakukan secara efektif, sehingga mengakibatkan prestasi kerja menurun dari tahun ke tahun.

Dari uraian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa fungsi personalia pada perusahaan PT. Indah Seratama dalam kegiatan operasional belum dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga mengakibatkan rekrutmen dan penilaian prestasi kerja yang ditetapkan oleh perusahaan belum dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan, hal ini disebabkan oleh metode rekrutmen tenaga kerja belum efektif sehingga prestasi kerja yang terjadi dalam perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun khususnya dalam tahun 1998 s/d tahun 2002.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

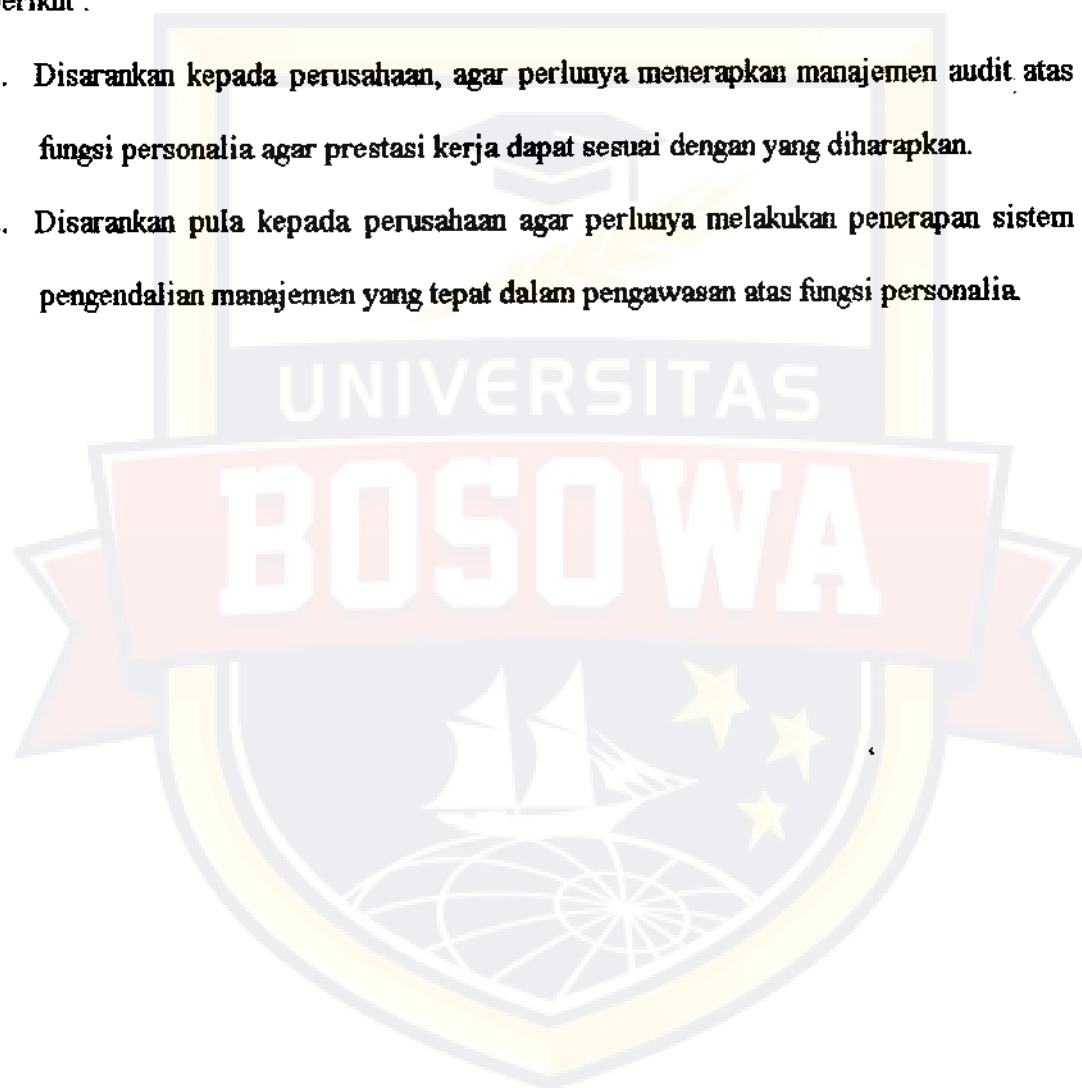
Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat dikemukakan simpulan sebagai berikut :

1. Pemeriksaan manajemen atas fungsi rekrutmen tenaga kerja yang terjadi dalam perusahaan belum dilakukan secara efisien dan efektif. Dengan tidak efisiennya fungsi rekrutmen tenaga kerja dalam perusahaan diakibatkan karena belum adanya otorisasi dalam penerimaan tenaga kerja dalam perusahaan.
2. Dari hasil analisis penilaian prestasi kerja, menunjukkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan PT. Indah Seratama belum dilakukan secara efektif. Dengan tidak efektifnya sistem penilaian prestasi kerja yang terjadi dalam perusahaan mengakibatkan prestasi kerja dalam perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Dimana rata-rata penurunan prestasi kerja dalam suatu perusahaan sebesar 18,16 %, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor :
 - a. Fungsi rekrutmen tenaga kerja, pada perusahaan PT. Indah Seratama belum dilakukan secara efektif sehingga mengakibatkan belum efektifnya penilaian prestasi kerja yang diterapkan oleh perusahaan.
 - b. Fungsi personalia pada perusahaan belum dapat menetapkan prestasi kerja secara memadai.

5.2. Saran

Dari hasil kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dikemukakan saran yang mungkin dapat berguna bagi perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Disarankan kepada perusahaan, agar perlunya menerapkan manajemen audit atas fungsi personalia agar prestasi kerja dapat sesuai dengan yang diharapkan.
2. Disarankan pula kepada perusahaan agar perlunya melakukan penerapan sistem pengendalian manajemen yang tepat dalam pengawasan atas fungsi personalia.



DAFTAR PUSTAKA

- Ali Masjono Muchtar, 1999, Audit Sistem Informasi, cetakan pertama penerbit : Rineka Cipta, Jakarta
- Amin Widjaya Tunggal, 2000, Management Audit : Suatu Pengantar, Cetakan pertama, cetakan kedua, Penerbit : Rineka Cipta, Jakarta
- Amin Widjaya Tunggal, 2000, Audit Manajemen Kontemporer, edisi revisi, penerbit : Harvarindo, Jakarta
- Gil Courtemanche, 1999, Internal Auditing, Penerbit : Kanisius, Jakarta
- Hasibuan, H. Malayu, S.P, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, cetakan ketiga, Bumi Aksara, Jakarta
- Hendry Simamora, 1998, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan keempat, penerbit : BP STIE YKPN, Yogyakarta
- Moekijat, 1999, Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian), cetakan kedelapan, penerbit ; mandar Maju, Bandung
- Mulyadi dan Puradireja Kanaka, 1999, Auditing, buku satu, edisi kelima, penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Sulkrisno Agoes, 1999, Auditing (Pemeriksaan Akuntan), Jilid II, Lembaga Penerbit : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Sondang P. Siagian, 1997, Audit Manajemen, Cetakan pertama, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Sondang P. Siagian, 1999, Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kedua, penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Sunarto, 2003, Auditing, penerbit : Pena Persada, Yogyakarta
- Tohardi, Ahmad, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, penerbit Mandar Maju, Bandung