

PENERAPAN AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN

Ahnaf Khalid Bahanan
ahnaf@gmail.com
Sutjipto Ngumar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

Operational audits of employees in the sale of a part of the internal control audit the company's management. It is important in the implementation of the audit is to find the problem and ensure adherence (compliance) of the regulations or standards applicable in the company so that the company is expected to control the functions referred to the maximum, in this case the sales function. Based on the formulation of the problem is how the implementation of the operational audit to assess the performance of employees in sales at PT Kamilindo Sejahtera, then in this type of research is a qualitative descriptive method. Based on the policy outlined in the Strategic Directions Management (ASM), each division make the program and budget to implement strategies and policies. From the program made the procedure and then performance is evaluated. Kamilindo PT Sejahtera implement strategies and policies on the one-year short-term plan as outlined in the Work Plan and Budget (CBP) prepared by each division. Compilation is based on the Strategic Directions Management (ASM), which is a translation of the company's strategy of contraction and consolidation policies undertaken to sustainable wealth creation. Getting a customer's business ties with markets where their choice because they provide high quality service and competitive prices. Produce convincing financial performance as the company's business viability in a highly competitive market environment and will be able to generate cash flows to fund long-term investment in the future by providing competitive products and services.

Keywords: Audit Operations, Employee Performance, Part Sales.

ABSTRAK

Audit operasional karyawan pada bagian penjualan merupakan bagian dari pengendalian internal yang mengaudit manajemen perusahaan. Hal yang penting dalam pelaksanaan audit adalah menemukan masalah dan meyakinkan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan atau standar-standar yang berlaku di perusahaan sehingga diharapkan perusahaan dapat mengontrol fungsi yang dimaksud secara maksimal, dalam hal ini fungsi penjualan. Berdasarkan rumusan masalah yaitu bagaimana penerapan audit operasional untuk menilai kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Kamilindo Sejahtera, maka dalam jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif melalui metode deskriptif. Berdasarkan kebijakan tersebut yang dijabarkan pada Arahan Strategis Manajemen (ASM), masing-masing divisi membuat program dan anggarannya untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakannya. Dari program tersebut dibuatlah prosedur dan kemudian dilakukan evaluasi kinerjanya. PT Kamilindo Sejahtera mengimplementasikan strategi dan kebijakannya pada rencana jangka pendek satu tahun yang dituangkan pada Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disusun oleh masing-masing divisi. Penyusunan tersebut didasari oleh Arahan Strategis Manajemen (ASM), yang merupakan penjabaran strategi perusahaan Kebijakan kontraksi dan konsolidasi dilakukan untuk *sustainable wealth creation*. Memperoleh ikatan bisnis dengan pasar pelanggan dimana menjadi pilihan mereka karena memberikan mereka layanan bermutu tinggi dan dengan harga bersaing. Menghasilkan kinerja keuangan yang meyakinkan kelayakan bisnis sebagai perusahaan dalam lingkungan pasar yang sangat bersaing dan akan menghasilkan arus kas yang mampu mendanai investasi jangka panjang di masa depan dengan menyediakan produk dan layanan yang kompetitif.

Kata-Kata Kunci: Audit Operasional, Kinerja Karyawan, Bagian Penjualan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari fungsi sumber daya manusia. Sumber daya yang diperlukan agar manajemen dapat mencapai tujuan yang

ditetapkan adalah sumber daya manusia, selain sumber daya teknis. Hal ini dikarenakan manusia yang menjalankan, mengelola, dan mengevaluasi sumber-sumber daya lain yang terdapat dalam perusahaan. Dengan adanya dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas, maka akan dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam segala hal yang berkaitan dengan operasional perusahaan. Sehingga manusia menjadi perhatian utama untuk dikelola dan dikembangkan dengan baik guna memiliki keterampilan dan profesional dalam melaksanakan strategi-strategi manajemen di suatu perusahaan. Sumber daya manusia memegang peranan utama yang sangat penting dalam suatu organisasi yaitu manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam suatu organisasi sebab seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menjadi hal yang semakin vital bagi kesuksesan perusahaan dimasa mendatang (Simamora, 2010: 64).

Dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis serta tuntutan atas kebutuhan sumber daya manusia untuk berkompetisi dalam persaingan dunia bisnis diperlukan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, terarah, dan terencana sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk masa kini ataupun masa yang akan datang. Fungsi sumber daya manusia adalah fungsi yang harus bertanggung jawab atas kinerja perusahaan, oleh karena itu kualitas dari sumber daya manusia merupakan faktor penentu dari produktifitas perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan harus melakukan pembagian fungsi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Apabila perusahaan telah melakukan pembagian fungsi, maka perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasional sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen. posisi keuangan, kinerja, dan perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pengguna.

Manajemen yang professional dalam perusahaan akan dapat mendistribusikan segala tanggung jawab dan wewenang dari setiap fungsi yang ada dalam perusahaan. Karyawan suatu perusahaan merupakan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola suatu manajemen. Jika karyawan yang dimiliki oleh perusahaan memiliki kompetensi, ketrampilan, dan keahlian sesuai fungsinya maka kegiatan manajemen di perusahaan akan berjalan dengan baik. Hal ini akan menunjukkan kinerja perusahaan yang baik pula sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Penjualan dapat dikatakan sebagai ujung tombak dari keberhasilan suatu perusahaan. Setiap perusahaan menginginkan tiap produk yang dihasilkannya dapat terjual dalam jumlah besar dan dengan tingkat harga yang memberi keuntungan. Melalui produk yang dijualnya, maka perusahaan dapat mempertahankan kehidupannya atau menjaga kestabilan usahanya sehingga perusahaan dapat berkembang. Operasi keuangan dan fungsi bisnis lainnya sesungguhnya tidak berarti jika tidak ada permintaan akan produk dan jasa sehingga perusahaan menghasilkan laba. Jadi, kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada aktivitas penjualan.

Audit operasional karyawan pada bagian penjualan merupakan bagian dari pengendalian internal yang mengaudit manajemen perusahaan. Hal yang penting dalam pelaksanaan audit adalah menemukan masalah dan meyakinkan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan atau standar-standar yang berlaku di perusahaan sehingga diharapkan perusahaan dapat mengontrol fungsi yang dimaksud secara maksimal, dalam hal ini fungsi penjualan. Hasil dari audit ini digunakan oleh manajemen puncak sebagai masukan dalam proses pengambilan keputusan. Audit penjualan digunakan sebagai alat peninjau dan penilaian yang menyeluruh atas fungsi penjualan untuk membantu mengungkapkan permasalahan dalam bidang penjualan serta memberikan rekomendasi yang tepat untuk perbaikan perusahaan kedepannya. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul Penerapan Audit Operasional Untuk Menilai Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Pada PT Kamilindo Sejahtera.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana penerapan audit operasional sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian penjualan? 2) Bagaimanakah audit operasional mengukur kinerja bagian penjualan?

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah : 1) Untuk memahami penerapan audit operasional dalam menilai kinerja karyawan bagian penjualan. 2) Untuk menganalisis hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja penjualan.

TINJAUAN TEORETIS DAN PROPOSISI PENELITIAN

Pengertian Audit Operasional

Berikut ini definisi auditing dari beberapa pandangan ahli adalah sebagai berikut: 1) Agoes (2012:54) mendefinisikan bahwa 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) Mulyadi (2009: 49) mendefinisikan bahwa Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif yang 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. Secara umum definisi-definisi di atas dapat diartikan bahwa auditing adalah proses sistematis yang dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen dengan mengumpulkan dan mengevaluasi bahan bukti dengan tujuan untuk memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Tujuan Audit Operasional

Audit operasional bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut (Bayangkara, 2008:113).

Karakteristik Audit Operasional

Menurut bukunya Tunggal (2007:97) ada beberapa karakteristik dari audit operasional, yaitu: 1) Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigatif. 2) Mencakup semua aspek perusahaan, unit atau fungsi. 3) Yang diaudit adalah seluruh perusahaan, atau salah satu unitnya (bagian penjualan, bagian perencanaan produksi dan sebagainya), atau fungsi, atau salah satu sub-klasifikasinya (pengendalian persediaan, sistem pelaporan, pembinaan pegawai dan sebagainya). 4) Penelitian dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan/unit/ fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi, tanggungjawab, atau tugasnya. 5) Pengukuran terhadap keefektifan didasarkan pada bukti/data dan standar. 6) Tujuan utama audit operasional adalah memberikan informasi kepada pemimpin tentang efektif-tidaknya perusahaan, suatu unit, atau suatu fungsi. Dianogsis tentang permasalahan dan sebab-sebabnya, dan rekomendasi tentang langkah-langkah korektifnya merupakan tujuan tambahan.

Jenis- jenis Audit

Terdapat tiga jenis audit (Mulyadi, 2009:60) antara lain: 1) Audit Laporan Keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang

disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Dalam audit laporan keuangan ini, auditor independen menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi yang diterima umum. Hasil auditing terhadap laporan keuangan tersebut disajikan dalam bentuk tertulis berupa laporan audit. Laporan audit ini dibagikan kepada para pemakai informasi keuangan seperti pemegang saham, kreditur, dan Kantor Pelayanan Pajak. 2) Audit Kepatuhan adalah audit yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak dijumpai dalam pemerintahan. 3) Audit Operasional merupakan *review* secara sistematis kegiatan organisasi, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu. Tujuan audit operasional adalah mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan, membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Faktor Pendorong Pelaksanaan Audit Operasional

Pelaksanaan audit hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi-fungsi personalia, dan dampak kegiatan-kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan karyawan. Agar audit operasional pada fungsi personalia mencapai sasarannya, lingkup audit operasional fungsi personalia meliputi: 1) Keterkaitan dengan strategi perusahaan. 2) Ketataan manajemen pada berbagai ketentuan normatif, termasuk keputusan yang dibuatnya sendiri. 3) Kepuasan para karyawan perusahaan.

Menurut Linberg dan Caln (dalam Tunggal, 2007:92), terdapat beberapa alasan yang mendorong pelaksanaan audit operasional. Alasan-alasan itu antara lain: 1) Manajemen puncak ingin mendapatkan kepastian tentang keefektifan unit, fungsi, atau perusahaan walaupun semua tampak dalam keadaan baik, seperti halnya para pimpinan menjalani "*medical check up*" secara rutin. 2) Audit operasional dilakukan karena ditemukan atau dirasakan adanya masalah. 3) Pihak luar (misalnya penyumbang atau kreditor) ingin mendapatkan kepastian bahwa dana yang diberikan digunakan dengan baik dan sesuai dengan persyaratan yang telah disetujui oleh penerima dana. 4) Badan pemerintah yang mengelola peraturan memerlukan laporan audit operasional sebagai masukan/dasar tambahan untuk menilai prestasi operasi dan posisi keuangan dari suatu lembaga.

Tahap-tahap Audit Operasional

Audit operasional mempunyai lebih banyak fase atau tahapan jika dibandingkan dengan audit keuangan. Karena dalam audit operasional hasil akhir tidak hanya berupa sebuah laporan audit, namun juga berupa rekomendasi untuk tindak lanjut.

Tahap-tahap audit operasional yang akan dijelaskan menurut Boynton dan Kell (2007: 99): 1) Memilih auditee adalah dimulai dengan studi (atau survey) pendahuluan terhadap calon-calon auditee dalam entitas untuk mengidentifikasi aktivitas yang mempunyai potensi audit tertinggi dilihat dari segi perbaikan efektifitas, efisiensi, dan kehematan operasi. 2) Merencanakan audit adalah pengembangan program audit, yang harus dibuat sesuai dengan keadaan *auditee* yang ditemui pada tahap studi pendahuluan audit. Perencanaan audit mencakup pemilihan tim audit dan penjadwalan pekerjaan. 3) Melaksanakan audit selama melaksanakan audit, auditor secara ekstensif harus mencari fakta-fakta yang berhubungan dengan masalah yang teridentifikasi dalam auditee selama studi pendahuluan.

Tipe-tipe Auditor

Menurut Haryono (2010:69), jenis-jenis auditor dibagi menjadi 3 jenis yaitu: 1) Auditor Pemerintah adalah audit atas keuangan negara pada instansi pemerintah. Di Indonesia audit

ini dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). 2) Auditor Intern adalah auditor yang bekerja pada suatu perusahaan dan oleh karenanya berstatus sebagai pegawai pada perusahaan tersebut. Auditor intern berkewajiban memberi informasi kepada manajemen yang berguna untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan efektifitas perusahaan. 3) Auditor Independen utama dari auditor independen atau disebut akuntan publik adalah melakukan fungsi pengauditan atas laporan keuangan yang diterbitkan perusahaan. Pengauditan ini dilakukan pada perusahaan terbuka yaitu perusahaan yang menjual sahamnya kepada masyarakat melalui pasar modal, perusahaan besar, dan juga perusahaan kecil, serta organisasi yang tidak bertujuan mencari laba.

Perbedaan Audit Operasional dengan Audit atas Laporan Keuangan

Seperti pada umumnya dari ketiga jenis audit yaitu audit laporan keuangan, audit kepatuhan dan audit operasional yang telah dijabarkan dan dijelaskan, bahwa selama ini lebih menekankan pada audit atas laporan keuangan/audit keuangan dan audit operasional untuk lebih dibandingkan. Ini disebabkan karena kedua jenis audit tersebut lebih banyak digunakan pada organisasi-organisasi terutama pada organisasi di pemerintahan.

Adapun tiga perbedaan terbesar antara audit operasional dan audit keuangan, seperti yang dikemukakan Arens *et al.* (2011: 90) pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1
Perbedaan antara Audit Operasional dengan Audit atas Laporan Keuangan

No.	Karakteristik	Audit Operasional	Audit Keuangan
1.	Tujuan Audit	a. Menekankan efektifitas dan efisiensi. b. Berfokus pada perbaikan kinerja pada masa mendatang.	a. Menekankan apakah informasi historis dicatat dengan benar. b. Berorientasi pada masa lalu.
2.	Distribusi Laporan	Laporan audit operasional ditujukan terutama untuk manajemen.	Laporan audit keuangan pada umumnya didistribusikan kepada pemakai laporan keuangan eksternal, seperti pemegang saham dan bankir
3.	Dimasukkannya Bidang Nonkeuangan	Audit operasional meliputi setiap aspek dari efisiensi dan efektifitas dalam suatu organisasi.	Audit keuangan terbatas pada persoalan yang secara langsung mempengaruhi kewajaran dari penyajian laporan keuangan.

Sumber : Arens *et al.* (2011: 90)

Konsep Dasar Kinerja Karyawan Bagian Penjualan

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Robert dalam Timpe, 2008: 97).

Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Nawawi (2008: 63)

mengatakan bahwa Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2008: 96) adalah "Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Ivancevich dalam Darufitri (2009: 87) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut terdiri dari tiga kategori, yaitu variabel individu, variabel organisasional, dan variabel psikologis. Variabel individu adalah karyawan yang bersangkutan, misalnya kemampuan, kecakapan mental dan fisik, latar belakang keluarga, kelas sosial, pengalaman maupun faktor demografis. Variabel organisasi antara lain meliputi sumber daya organisasi, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan deskripsi pekerjaan, dan lain-lain. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi tentang pekerjaan, kepribadian, motivasi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketiga variabel tersebut secara individual maupun bersama-sama akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Robert dalam Timpe (2008:99) dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam perusahaan, terdapat tujuh faktor yang sebagian besar dapat mempengaruhi kinerja yaitu: 1) Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas. 2) Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja dan meningkatkan kinerja organisasi. 3) Program *Manajemen by Objective* (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan tujuan perusahaan. 4) Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa atau kontrak individu-individu yang berbobot dan berpengalaman. 5) Program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai sehingga dapat berfungsi dengan efektif. 6) Pergantian kepemimpinan dan program-program untuk memperbaiki efektivitas manajerial. 7) Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Menurut Arnold dan Feldman (2007: 110) dalam prinsip dasar manajemen mengemukakan bahwa kinerja merupakan kombinasi atau perpaduan antara motivasi (berkaitan dengan kepuasan kerja) yang ada dalam diri seseorang, kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya (keterlibatan dalam kerja), adanya perubahan sikap terhadap pekerjaan dengan indikator empirik motivasi untuk mencapai kepuasan kerja, kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan adanya perubahan sikap dalam bekerja.

Sedangkan Bernadin dan Russel (2007: 132) mengatakan ada 6 kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut: 1) Kualitas adalah tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. 2) Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. 3) Ketetapan waktu adalah tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. 4) Efektivitas adalah tingkat pengguna sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya. 5) Kemandirian adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawasa guna menghindari hasil yang merugikan. 6) Komitmen kerja : tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Simamora (2010: 97) Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Malayu (2008: 94) menjelaskan bahwa. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-

tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Tujuan Kinerja Karyawan Bagian Penjualan

Adapun Mangkunegara (2009: 99) berpendapat bahwa tujuan dari peningkatan kinerja karyawan bagian penjualan, yaitu : 1) Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang menginginkan hasil kerja yang bermutu. 2) Untuk meningkatkan kemampuan sistem perusahaan agar efektif, efisien dan bermutu. 3) Untuk membantu karyawan dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja maupun kepribadiannya Karyawan. 4) Tenaga kerja yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak oleh institusi untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaan sesuai bidangnya Karyawan sebagai investasi. 5) Karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang keahliannya. 6) Tugas utama karyawan meliputi pelaksanaan tugas secara konsisten dan selalu mengembangkan pengetahuan untuk meningkatkan mutu kerjanya. Keterkaitan kinerja dan profesionalitas. 7) Kinerja erat hubungannya dengan profesionalitas, karena orang yang professional akan memiliki kinerja yang tinggi.

Manfaat Kinerja Karyawan Bagian Penjualan

Manfaat kinerja karyawan bagian penjualan menurut pendapat Mangkunegara (2009: 110) antara lain : 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa. 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya. 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan. 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan. 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi. 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik. 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan. 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan. 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan. 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Standar Kinerja Karyawan Bagian Penjualan

Menurut Timpe (2008: 115), menyatakan bahwa standar kerja merupakan: Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur.

Menurut Wirawan (2009: 97) Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Penjualan

Pada organisasi modern, penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standart kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja adalah suatu proses dalam organisasi yang bertujuan mengevaluasi pelaksanaan kerja masing-masing individu dalam organisasi tersebut (Simamora, 2010: 115). Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan

mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, departemen sumber daya manusia dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi fokus strategik organisasi.

Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2009: 137). Kinerja adalah hasil kerja dari sekelompok orang atau organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu maupun kelompok tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Jadi, kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi.

Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Penjualan

Tujuan penilaian kinerja perusahaan menurut Munawir (2010:131) adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi keuangannya pada saat ditagih. 2) Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang. 3) Untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas, yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. 4) Untuk mengetahui tingkat stabilitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga atas hutang-hutangnya termasuk membayar kembali pokok hutangnya tepat pada waktunya serta kemampuan membayar deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami hambatan atau krisis keuangan.

Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Penjualan

Hasil-hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi (Simamora, 2010: 124). Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja. Selain itu, organisasi sering mencoba mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota-anggota mereka dengan mengaitkan pemberian berbagai imbalan seperti kenaikan gaji, kenaikan jabatan terhadap nilai-nilai yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2007: 132), penilaian kinerja memiliki dua manfaat yang umum di dalam organisasi dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaannya adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administrative mengenai seorang karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian ini.

Proposisi Penelitian

Perumusan proposisi adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar serta

kerja panduan dalam verifikasi. Perumusan proposisi merupakan jawaban sementara dari hubungan fenomena-fenomena yang kompleks (Soeratno dan Arsyad, 2008:64). Pada prinsipnya audit operasional merupakan alat bantu teknis bagi manajemen dalam meningkatkan efektivitas dari proses kegiatan yang dilakukan. Salah satu aktivitas yang terpenting dalam suatu perusahaan adalah pemasaran. Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang ada, maka proposisi penelitian yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut: 1) Penerapan audit operasional untuk menilai kinerja karyawan fungsi penjualan; 2) Penerapan audit operasional dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja bagian penjualan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan oleh peneliti yaitu bagaimana penerapan audit operasional untuk menilai kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Kamilindo Sejahtera, maka dalam jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif melalui metode deskriptif. Metode deskriptif merupakan setiap observasi yang terdapat pada sampel atau populasi tergolong pada salah satu dari kelas-kelas yang eksklusif secara bersama-sama (*mutual exclusive*) dan kemungkinan tidak dapat dinyatakan dalam angka-angka.

Penelitian kualitatif dengan metode deskriptif yang dipakai oleh peneliti, mengacu pada studi kasus dimana peneliti mempelajari masalah-masalah, tata cara yang berlaku serta situasi yang sedang berlangsung di dalam suatu organisasi yang dijadikan sebagai objek penelitian dalam penulisan skripsi ini. Fungsi dari penelitian ini untuk mencari penjelasan dan jawaban dari permasalahan yang ditemukan serta memberikan rekomendasi sebagai alat untuk memperbaiki kelemahan yang ada (Kuncoro, 2009:21). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi evaluasi karena penelitian ini melakukan evaluasi kesesuaian penerapan suatu audit yaitu audit operasional terhadap standar audit yang ditetapkan, seperti yang dikemukakan oleh Patton (2008:37) bahwa penelitian dikatakan dengan penelitian proses evaluasi jika memungkinkan pengambilan keputusan dan penggunaan program memahami dinamika berjalannya suatu program. Setiap pemahaman memungkinkan organisasi memutuskan tentang luasan program yang berjalan seperti seharusnya dijalankan. Proses evaluasi pada umumnya berguna untuk menyatakan cakupan dalam program dapat dikembangkan, seperti halnya menyoroti kekuatan program yang harus dipelihara, selain itu pendekatan kualitatif studi evaluasi juga dapat digunakan untuk mengetahui pada tingkatan mana suatu program sudah ditetapkan secara efektif (Patton, 2008:37).

Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Menurut Malholtra (2009:43), data sekunder adalah data yang dikumpulkan untuk beberapa maksud selain dari masalah yang sedang ditangani. Data primer, di pihak lain, diciptakan oleh peneliti untuk tujuan khusus menangani masalah riset.

Satuan Kajian tersebut meliputi : 1) Audit operasional. Audit operasional merupakan pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit operasional, meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggung-jawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. 2) Efisiensi dan Efektivitas. Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dalam operasional perusahaan. Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Dengan konsep *input-proses-output*, efisiensi adalah rasio antara *output* dan *input*. Sedangkan, efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan. Semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program,

atau kegiatan. Efektivitas terkait hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Suatu organisasi atau kegiatan dikatakan efektif apabila *output* yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan. 3) Fungsi Penjualan. Fungsi penjualan ialah sebagai pengalihan atau pemindahan hak milik atas barang atau jasa dari pihak penjual ke pihak pembeli. Fungsi penjualan juga sebagai suatu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut: 1) Penulis melakukan penelitian atas aktivitas penjualan, 2) Menelusuri sumber-sumber kepustakaan yang ada, 3) Penulis mengumpulkan data dan informasi misalnya, mengenai data target dan realisasi penjualan, prosedur penjualan dan data pendukung lain yang terkait dalam ruang lingkup skripsi, 4) Mengevaluasi antara hasil penelitian dan data-data yang dikumpulkan, apakah sesuai dengan landasan teori yang relevan, 5) Membandingkan antara target dan realisasi penjualan, kemudian dari perbandingan tersebut dianalisis untuk mengetahui selisih dari target dan realisasi penjualan, 6) Memberikan kesimpulan, saran, dan rekomendasi hasil penelitian untuk menilai kinerja fungsi penjualan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Komisaris dalam memastikan efektifitas sistem pengendalian intern dan efektifitas pelaksanaan tugas eksternal auditor dan internal auditor menugaskan Komite Audit untuk melakukan pemantauan berkala dengan memanfaatkan laporan hasil pengujian oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI). Komite Audit dan Komite Pemantau Manajemen Risiko Usaha dan Investasi (KPMRUI). Satuan Pengawasan Intern (SPI) membantu direksi untuk melakukan pengujian secara periodik atas penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan efektifitas kegiatan melalui penilaian yang independen.

Target dan Realisasi Kinerja Karyawan Bagian Penjualan

Adapun target dan realisasi yang dilakukan oleh PT Kamilindo Sejahtera adalah berdasarkan tabulasi yang peneliti sampaikan pada tabel berikut selama periode waktu pendapatan tahun 2010 sampai dengan periode kinerja karyawan tahun 2014 sebagai berikut :

Tabel 2
PT Kamilindo Sejahtera
Target dan Realisasi Pendapatan
Tahun 2010 - 2014

No.	Tahun	Unit	Target	Realisasi	Selisih
1.	2010	30	Rp 53.913.728.000	Rp 56.175.881.450	Rp 2.262.153.450
2.	2011	38	Rp 59.354.240.000	Rp 62.743.738.220	Rp 3.389.498.220
3.	2012	40	Rp 63.135.360.000	Rp 66.413.598.208	Rp 3.278.238.208
4.	2013	46	Rp 71.432.960.000	Rp 75.575.680.046	Rp 4.142.720.046
5.	2014	50	Rp 75.888.531.456	Rp 79.853.888.393	Rp 3.965.356.937
Total		204	Rp 323.724.819.456	Rp 340.762.786.317	Rp 17.037.966.861

Sumber : PT Kamilindo Sejahtera, diolah.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa target perusahaan pendapatan pada tahun 2010 sebesar Rp. 53.913.728.000 sedangkan realisasi pendapatan pada tahun 2010 sebesar Rp 56.175.881.450 selisih yang dihasilkan adalah sebesar Rp 2.262.153.450. Target perusahaan dalam pendapatan jasa pada tahun 2011 sebesar Rp 59.354.240.000 sedangkan realisasi pendapatan jasa pada tahun 2011 sebesar Rp 62.743.738.220 selisih yang dihasilkan adalah sebesar Rp 3.389.498.220. Target perusahaan dalam pendapatan jasa pada tahun 2012 sebesar Rp 63.135.360.000 sedangkan realisasi pendapatan jasa pada tahun 2012 sebesar Rp 66.413.598.208 selisih yang dihasilkan adalah sebesar Rp 3.278.238.208. Target perusahaan

dalam pendapatan jasa pada tahun 2013 sebesar Rp 71.432.960.000 sedangkan realisasi pendapatan jasa pada tahun 2013 sebesar Rp 75.575.680.046 selisih yang dihasilkan adalah sebesar Rp 4.142.720.046. Dan target perusahaan dalam pendapatan jasa pada tahun 2014 sebesar Rp 75.888.531.456 sedangkan realisasi pendapatan jasa pada tahun 2014 sebesar Rp 79.853.888.393 selisih yang dihasilkan adalah sebesar Rp 3.965.356.937.

Pembahasan

Permasalahan yang dihadapi oleh PT Kamilindo Sejahtera berdasarkan studi yang dilakukan berdasarkan *desk study* dengan menganalisa dokumen RJPP, ASM, serta RKAP yang didukung oleh berbagai presentasi yang dilakukan oleh manajemen, ternyata berkorelasi erat dengan hasil *field study*. Dari analisa tersebut diatas, maka dapat diringkas bahwa PT Kamilindo Sejahtera memiliki masalah sebagai berikut dalam mengimplementasikan strateginya: 1) PT Kamilindo Sejahtera masih belum dapat menentukan sasaran yang fokus dan jelas (*clear*), yang dapat dijadikan acuan untuk membuat strategi. Ini terlihat jelas dari RJPP yang tidak fokus dalam menampilkan sasaran strategis perusahaan. Sasaran 3G yang sudah didengungkan serta menjadi fokus PT Kamilindo Sejahtera juga masih belum didefinisikan secara SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, dan Time limited*). Ini pula yang dilihat oleh para karyawan, bahwa sasaran tersebut dipandang kurang jelas. 2) Telah terjadi gap antara strategi dengan program karena Arahan Strategis Manajemen tidak sesuai dengan kebijakan yang dicanangkan. Padahal, tidak ada perubahan asumsi pada saat ASM tersebut disosialisasikan oleh manajemen. 3) Pengukuran kinerja perusahaan maupun karyawan masih belum terlihat telah terkait dengan strategi perusahaan, sehingga karyawan cenderung tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan strategi perusahaan. Selain itu, karyawan bahkan tidak mengerti peran sertanya bagi pencapaian sasaran perusahaan. 4) Proses pembuatan budget masih belum terkait dengan strategi perusahaan. Padahal, budget merupakan representasi dari alokasi sumber daya perusahaan. Bila alokasi sumber daya tidak disesuaikan dengan strategi, maka bukan hal yang tidak mungkin strategi tersebut tidak akan dijalankan dengan efektif.

Sebab dan Akibat Masalah

Sebab masalah yang dialami oleh PT Kamilindo Sejahtera adalah sebagai berikut: 1) Kurang fokusnya PT Kamilindo Sejahtera dalam menampilkan sasaran strategis perusahaan yang direncanakan melalui Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Serta belum mendefinisikan secara SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, dan Time limited*) sasaran 3G (*Good Place to work, Good place to shop, good place to invest*) oleh PT Kamilindo Sejahtera. 2) Arahan Strategis Manajemen tidak sesuai dengan kebijakan yang dicanangkan, hal ini terjadi karena telah terjadi gap antara strategi dengan program. Tetapi pada kenyataannya tidak ada perubahan asumsi pada saat Arahan Strategis Manajemen tersebut disosialisasikan oleh manajemen. 3) Karyawan cenderung tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan strategi perusahaan karena pengukuran kinerja perusahaan maupun karyawan masih belum terlihat telah terkait dengan strategi perusahaan. Pencapaian sasaran perusahaan belum terpenuhi, karena karyawan tidak mengerti peran tugas dan perannya. 4) Strategi sumber daya tidak disesuaikan dengan strategi, hal ini dibuktikan dengan proses pembuatan budget masih belum terkait dengan strategi perusahaan, karena budget merupakan representasi dari alokasi sumber daya perusahaan.

Sedangkan akibat masalah yang ditimbulkan oleh permasalahan yang dialami oleh PT Kamilindo Sejahtera adalah: 1) Dalam melakukan formulasi strateginya dalam RJPP, PT Kamilindo Sejahtera tidak terlalu dalam membahas masalah internal dan sumber daya yang dimilikinya. Padahal Llewellyn & Tappin (2003, p. 960) menyatakan bahwa pada sektor publik, strategi yang didasari oleh sumber daya (*resource-based strategy*) merupakan hal yang sangat sentral. Sementara, dalam RJPP tersebut, lebih banyak melihat ke kondisi eksternal. Hal ini tidak terlepas dari kebijakan pemerintah serta cepatnya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis yang digelutinya. 2) Strategi untuk mencapai sasaran tersebut untuk di tahun 2010-2014 adalah *turn around*, kemudian

kebijakan yang digunakan untuk melakukan strategi tersebut adalah Kontraksi dan konsolidasi. Berdasarkan kebijakan tersebut yang dijabarkan pada Arahan Strategis Manajemen (ASM), masing-masing divisi membuat program dan anggarannya untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakannya. Dari program tersebut dibuatlah prosedur dan kemudian dilakukan evaluasi kinerjanya. Seperti digambarkan pada gambar berikut ini. 3) Banyaknya karyawan yang tidak mengerti tugas dan perannya, hal ini akan berakibat penurunan kualitas pelayanan perusahaan kepada konsumen yang ibuktikan dengan menekan sekecil mungkin kebutuhan aksesoris khususnya untuk alat produksi, teknologi, armada angkutan dan infrastruktur lainnya. 4) Proses pembuatan budget dilakukan oleh masing-masing divisi yang kemudian diajukan kepada manajemen dan dianalisa lagi oleh sebuah komite. Tugas komite tersebut seharusnya adalah menyesuaikan budget yang diajukan oleh masing-masing divisi dengan strategi dan kebijakan perusahaan. Budget tersebut dibuat oleh masing-masing divisi berdasarkan program-program yang dibuatnya. Pada beberapa program terdapat perbedaan antara pelaku program serta pemilik budget.

Analisis Masalah

Analisis masalah dalam upaya untuk meningkatkan peningkatan kinerja pelayanan oleh PT Kamilindo Sejahtera mengimplementasikan strategi yang diformulasikannya dan bagaimana PT Kamilindo Sejahtera mengukur kinerjanya untuk mengukur sejauh mana implementasi strategi tersebut telah dijalankan. Untuk itu, dilakukan penelitian dokumen (*desk/documentary study*) dan penelitian lapangan (*field study*). Pada *desc study*, penelitian dilakukan dengan menganalisa berbagai dokumen yang dimiliki oleh PT Kamilindo Sejahtera dalam merumuskan serta mensosialisasikan strateginya. Laporan Manajemen 2014, yang membuat kinerja perusahaan

Tabel 3

Prognosa 2013 dan Forecast 2014
Pendapatan dan Pengeluaran Operasional PT Kamilindo Sejahtera

	Growth	% of sales 2013	% of sales 2014
Pendapatan operasional	44,60%		
Biaya operasional			
Biaya pegawai	22,76%	73,82%	66,76%
Biaya inspeksi	67,80%	25,70%	28,30%
Biaya umum	40,87%	16,58%	16,30%
Biaya mutu pelayanan	30,73%	17,31%	16,27%
Biaya pemeliharaan alat	11,87%	11,70%	10,03%
Biaya sewa alat	59,95%	8,59%	9,16%
Biaya pemasaran	49,11%	5,69%	5,80%
Biaya pengadaan	32,11%	5,70%	5,39%
Biaya perjalanan dinas	18,93%	3,86%	3,42%
Biaya administrasi	-15,86%	2,72%	2,01%
Biaya pengawasan	33,21%	0,46%	0,42%
Total opex	33,65%	172,13%	163,89%
Operating income	203,47%	11,87%	20,11%

Sumber: Rencana Kegiatan dan Anggaran PT Kamilindo Sejahtera 2014

Dari anggaran tersebut juga terlihat adanya ketidaksesuaian antara kebijakan kontraksi dengan anggaran pengeluaran PT Kamilindo Sejahtera. Strategi turn around menekankan pada adanya perbaikan efisiensi operasional. Kebijakan kontraksi adalah upaya

untuk menghentikan kerugian dengan adanya pemotongan ukuran dan biaya. Pada RKAP jelas secara tertulis bahwa salah satu item kebijakan kontraksi dan konsolidasi adalah memperkecil biaya pengawasan dengan pemanfaatan sistem dan teknologi tepat guna, memperpendek rantai proses untuk menghasilkan operasi yang excellent dan berbiaya murah dengan menekan sekecil mungkin intercept, redundance dan overlap. Sementara pada budget terlihat jelas bahwa biaya pengawasan tetap tumbuh secara amount (naik 18%), dan bila dibandingkan dengan pendapatan, secara prosentase hanya turun sedikit (0,02%, yaitu dari 0,25% menjadi 0,23%).

Disini terlihat adanya gap antara budget dengan strategi perusahaan. Dan ini agak sulit dimengerti karena budget tersebut juga disetujui oleh manajemen pusat PT Kamilindo Sejahtera yang notabene adalah pembuat strategi dan kebijakan perusahaan. Berbagai presentasi dari manajemen, yang salah satunya adalah presentasi manajemen pada tahun 2014.

Tabel 4
Scorecard PT Kamilindo Sejahtera

Sasaran	Sub Sasaran
<p>Pelanggan: Memperoleh ikatan bisnis dengan pasar pelanggan dimana menjadi pilihan mereka karena memberikan mereka layanan bermutu tinggi dan dengan harga bersaing.</p>	<p><i>Good Place To Shop:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Waktu yang konsisten - Kepuasan pelanggan
<p>Karyawan: Meningkatkan lingkungan kerja yang inklusif dan terbuka bagi seluruh pegawai dan konsisten dengan nilai-nilai fairness, peluang karir dan keamanan dan keselamatan kerja; dimana setiap karyawan diberikan pengetahuan, tools, pelatihan, dan keberanian untuk menjadi sukses; serta dimana setiap karyawan dikenal, diakui dan bangga akan partisipasi mereka dalam melayani perusahaan dan pelanggannya.</p>	<p><i>Good Place To Work:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pastikan bahwa setiap karyawan diberikan pengetahuan, ketrampilan, pelatihan, dan keberanian melakukan tugas yang sesuai dengan isinya. - Meningkatkan keamanan dan keselamatan kerja karyawan. - Meningkatkan kesejahteraan karyawan. - Meningkatkan hubungan di lingkungan kerja dengan membangun ketrampilan kepemimpinan dan perilaku kondusif. - Meningkatkan pengertian dan pemahaman atas masalah-masalah dan keprihatinan karyawan. - Meningkatkan lingkungan kerja yang inklusif dan fair dengan peluang-peluang yang sama bagi seluruh karyawan.
<p>Pemegang Saham: Menghasilkan kinerja keuangan yang meyakinkan kelayakan bisnis sebagai perusahaan dalam lingkungan pasar yang sangat bersaing dan akan menghasilkan arus kas yang mampu mendanai investasi jangka panjang di masa depan dengan menyediakan produk dan layanan yang kompetitif.</p>	<p><i>Good Place To Invest:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Memperoleh laba signifikan. • Meningkatkan kinerja pertumbuhan bisnis. • Mengendalikan biaya dengan pencapaian produktivitas yang tinggi.

Sumber: Rancangan Kegiatan dan Anggaran PT Kamilindo Sejahtera 2014

Manajemen PT Kamilindo Sejahtera mengakui bahwa walaupun mereka memiliki tujuan strategis yang menyeimbangkan kepuasan tiga stake holder utamanya, pengukuran

kinerjanya masih hanya tertabas pada sisi finansial dan produksi saja. Sehingga secara eksplisit dinyatakan dalam RKAP 2014 tersebut tidak sepenuhnya diimplementasikan oleh PT Kamilindo Sejahtera.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang di lakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut : 1) PT Kamilindo Sejahtera masih belum dapat menentukan sasaran yang fokus dan jelas (*clear*), yang dapat dijadikan acuan untuk membuat strategi. Ini terlihat jelas dari RJPP yang tidak fokus dalam menampilkan sasaran strategis perusahaan. Sasaran 3G yang sudah didengungkan serta menjadi fokus PT Kamilindo Sejahtera juga masih belum didefinisikan secara SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, dan Time limited*). Ini pula yang dilihat oleh para karyawan, bahwa sasaran tersebut dipandang kurang jelas. Kurang fokusnya PT Kamilindo Sejahtera dalam menampilkan sasaran strategis perusahaan yang direncanakan melalui Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Serta belum mendefinisikan secara SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, dan Time limited*) sasaran 3G (*Good Place to work, Good place to shop, good place to invest*) oleh PT Kamilindo Sejahtera. Dalam melakukan formulasi strateginya dalam RJPP, PT Kamilindo Sejahtera tidak terlalu dalam membahas masalah internal dan sumber daya yang dimilikinya. Pada sektor publik, strategi yang didasari oleh sumber daya (*resource-based strategy*) merupakan hal yang sangat sentral. Sementara, dalam RJPP tersebut, lebih banyak melihat ke kondisi eksternal. Hal ini tidak terlepas dari kebijakan pemerintah serta cepatnya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis yang digelutinya.2) Telah terjadi gap antara strategi dengan program karena Arahan Strategis Manajemen tidak sesuai dengan kebijakan yang dicanangkan. Padahal, tidak ada perubahan asumsi pada saat ASM tersebut disosialisasikan oleh manajemen. Arahan Strategis Manajemen tidak sesuai dengan kebijakan yang dicanangkan, hal ini terjadi karena telah terjadi gap antara strategi dengan program. Tetapi pada kenyataannya tidak ada perubahan asumsi pada saat Arahan Strategis Manajemen tersebut disosialisasikan oleh manajemen. Strategi untuk mencapai sasaran tersebut untuk di tahun 2010-2014 adalah *turn around*, kemudian kebijakan yang digunakan untuk melakukan strategi tersebut adalah Kontraksi dan konsolidasi. Berdasarkan kebijakan tersebut yang dijabarkan pada Arahan Strategis Manajemen (ASM), masing-masing divisi membuat program dan anggarannya untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakannya. Dari program tersebut dibuatlah prosedur dan kemudian dilakukan evaluasi kinerjanya. 3) Pengukuran kinerja perusahaan maupun karyawan masih belum terlihat telah terkait dengan strategi perusahaan, sehingga karyawan cenderung tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan strategi perusahaan. Selain itu, karyawan bahkan tidak mengerti peran sertanya bagi pencapaian sasaran perusahaan. Karyawan cenderung tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan strategi perusahaan karena pengukuran kinerja perusahaan maupun karyawan masih belum terlihat telah terkait dengan strategi perusahaan. Pencapaian sasaran perusahaan belum terpenuhi, karena karyawan tidak mengerti peran tugas dan perannya. Banyaknya karyawan yang tidak mengerti tugas dan perannya, hal ini akan berakibat penurunan kualitas pelayanan perusahaan kepada konsumen yang dibuktikan dengan menekan sekecil mungkin kebutuhan aksesoris khususnya untuk alat produksi, teknologi, armada angkutan dan infrastruktur lainnya. PT Kamilindo Sejahtera mengimplementasikan strategi dan kebijakannya pada rencana jangka pendek satu tahun yang dituangkan pada Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disusun oleh masing-masing divisi. Penyusunan tersebut didasari oleh Arahan Strategis Manajemen (ASM), yang

merupakan penjabaran strategi perusahaan. Idealnya, setiap inisiatif pada RKA harus mengacu pada program jangka panjang, tema strategis dan ASM pada tahun bersangkutan. ASM merupakan jembatan antara program kerja dengan RJPP. Ini merupakan penjabaran dari kebijakan perusahaan. Pembangunan Infrastruktur untuk mendukung peningkatan kinerja bisnis secara quantum leap melalui strategic partnership dan swakelola. Kebijakan kontraksi dan konsolidasi dilakukan untuk *sustainable wealth creation*. Dari anggaran tersebut juga terlihat adanya ketidaksesuaian antara kebijakan kontraksi dengan anggaran pengeluaran PT Kamilindo Sejahtera. Strategi turn around menekankan pada adanya perbaikan efisiensi operasional. Kebijakan kontraksi adalah upaya untuk menghentikan kerugian dengan adanya pemotongan ukuran dan biaya. Wheelen dan Hunger (2008) menyatakan bahwa dengan konsolidasi perusahaan melakukan perampingan perusahaan dengan mengurangi pengeluaran yang tidak perlu serta proses pengeluarannya harus diperketat lagi. Pada RKAP jelas secara tertulis bahwa salah satu item kebijakan kontraksi dan konsolidasi adalah memperkecil biaya pengawasan dengan pemanfaatan sistem dan teknologi tepat guna, memperpendek rantai proses untuk menghasilkan operasi yang excellent dan berbiaya murah dengan menekan sekecil mungkin intercept, redundance dan overlap. Sementara pada budget terlihat jelas bahwa biaya pengawasan tetap tumbuh secara amount (naik 18%), dan bila dibandingkan dengan pendapatan, secara prosentase hanya turun sedikit (0,02%, yaitu dari 0,25% menjadi 0,23%). Selain itu, program kerja yang dibuat oleh seluruh divisi PT Kamilindo Sejahtera di tahun 2011 ini lebih banyak menekankan pada sasaran pengembangan SDM, pertumbuhan pendapatan dan peningkatan mutu layanan. Sementara pada budget pengeluaran operasional terlihat hanya biaya administrasi yang turun dibandingkan dengan prognosa tahun 2010. Sementara biaya-biaya lainnya tumbuh cukup signifikan. Dengan melihat program kerja dan budget tersebut terlihat adanya inkonsistensi perumusan program kerja dengan strategi perusahaan. Proses pembuatan budget dilakukan oleh masing-masing divisi yang kemudian diajukan kepada manajemen dan dianalisa lagi oleh sebuah komite. Tugas komite tersebut seharusnya adalah menyesuaikan budget yang diajukan oleh masing-masing divisi dengan strategi dan kebijakan perusahaan. Budget tersebut dibuat oleh masing-masing divisi berdasarkan program-program yang dibuatnya. Pada beberapa program terdapat perbedaan antara pelaku program serta pemilik budget. Disini terlihat adanya gap antara budget dengan strategi perusahaan. Dan ini agak sulit dimengerti karena budget tersebut juga disetujui oleh manajemen pusat PT Kamilindo Sejahtera sebagai pembuat strategi dan kebijakan perusahaan. 4) Proses pembuatan budget masih belum terkait dengan strategi perusahaan. Padahal, budget merupakan representasi dari alokasi sumber daya perusahaan. Bila alokasi sumber daya tidak disesuaikan dengan strategi, maka bukan hal yang tidak mungkin strategi tersebut tidak akan dijalankan dengan efektif. Strategi sumber daya tidak disesuaikan dengan strategi, hal ini dibuktikan dengan proses pembuatan budget masih belum terkait dengan strategi perusahaan, karena budget merupakan representasi dari alokasi sumber daya perusahaan. Proses pembuatan budget dilakukan oleh masing-masing divisi yang kemudian diajukan kepada manajemen dan dianalisa lagi oleh sebuah komite. Tugas komite tersebut seharusnya adalah menyesuaikan budget yang diajukan oleh masing-masing divisi dengan strategi dan kebijakan perusahaan. Budget tersebut dibuat oleh masing-masing divisi berdasarkan program-program yang dibuatnya. Pada beberapa program terdapat perbedaan antara pelaku program serta pemilik budget. Memperoleh ikatan bisnis dengan pasar pelanggan dimana menjadi pilihan mereka karena memberikan mereka layanan bermutu tinggi dan dengan harga bersaing. Meningkatkan lingkungan kerja yang inklusif dan terbuka bagi seluruh pegawai dan konsisten dengan nilai-nilai fairness, peluang karir dan keamanan dan keselamatan

kerja, dimana setiap karyawan diberikan pengetahuan, tools, pelatihan, dan keberanian untuk menjadi sukses; serta dimana setiap karyawan dikenal, diakui dan bangga akan partisipasi mereka dalam melayani perusahaan dan pelanggannya. Menghasilkan kinerja keuangan yang meyakinkan kelayakan bisnis sebagai perusahaan dalam lingkungan pasar yang sangat bersaing dan akan menghasilkan arus kas yang mampu mendanai investasi jangka panjang di masa depan dengan menyediakan produk dan layanan yang kompetitif.

Saran

Dari hasil pembahasan serta beberapa kesimpulan tersebut diatas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut : 1) Bagi pihak PT Kamilindo Sejahtera mengakui bahwa walaupun mereka memiliki tujuan strategis yang menyeimbangkan kepuasan tiga stake holder utamanya, pengukuran kinerjanya masih hanya tertabas pada sisi finansial dan produksi saja. Sehingga secara eksplisit dinyatakan dalam RKAP 2013 tersebut tidak sepenuhnya diimplementasikan oleh PT Kamilindo Sejahtera. Optimalisasi dukungan operasional yaitu pengadaan teknik dan sarana diutamakan untuk kebutuhan dan atas permintaan operasional. 2) Penyehatan teknik dan sarana dengan melakukan pengelolaan teknik dan sarana yang sehat dari aspek yuridis, ekonomi, sosial dan administrasi; 3) Menciptakan nilai baru dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan (*value creation*). 4) Bagi peneliti selanjutnya semoga hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi tambahan, sehingga nantinya dapat membantu serta dapat dikembangkan lebih di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik*, Jilid 1. Edisi Keempat. Salemba Empat. Jakarta.
- Arnold, H. J., dan D. C. Feldman, 2007. *Organizational Behaviour*, New York, McGraw-Hill Book Company
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Boynton, J. dan Kell. 2007. *Modern Auditing*. Edisi Ke 7 Jilid 1. Erlangga. Jakarta
- Bernardin, H. J., dan J. E.A Russel. 2007. *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*, Mc.Graw Hill Inc. : Singapore
- Haryono. J. I. 2010. *Auditing (Pengauditan)*. Cetakan kedua. Yogyakarta: Bagian Penertiban Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.Yogyakarta.
- IAI, Ikatan Akuntansi Indonesia. 2009. *Standard Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat. Jakarta
- Ivancevich, J. M. dan M. T. Matteson, 2005, *Organizational Behavior and Management*, Fifth Edition, New York, Irwin-McGraw-Hill.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Edisi 3. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Malholtra, N. K. 2009. *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan*. Jilid Satu. Edisi Keempat. Penerjemah: Maryam, S. R. Penerbit PT Indeks. Jakarta.
- Mathis, R. L. dan J. H Jackson. 2007. *Human Resource Management*. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Malayu, H. M. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit: Bumi Aksara. Jakarta.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Edisi Tiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Penerbit Refika Aditama. Bandung.

- Munawir. 2010. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi 4. Liberty. Yogyakarta.
- Nawawi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Patton, M. Q. 2008. *Metode Evaluasi Kualitatif*, Edisi Terjemahan, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Simamora. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soeratno dan L. Arsyad. 2008. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Revisi. Cetakan Kelima. STIM YKPN. Yogyakarta.
- Tunggal, A.W. 2007. *Dasar-Dasar Audit Operasional*. Harvarindo. Jakarta
- Timpe, A. D. 2008. *Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Perbaikan Sarana Kerja*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.