

## AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS PENJUALAN JASA

**Tri Tika Ardiana**  
*tritikaardiana@ymail.com*  
**Sutjipto Ngumar**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### ABSTRACT

*The purposes which are going to be achieved by this research are: (1) to assess the implementation of management audit as an effort to improve the efficiency and the effectiveness in conducting some improvements on the management activity of CV Royal Makmur Sentosa Surabaya. (2) To analyze, to find out and to comprehend the human resources audit in improving the efficiency and the effectiveness level on the services of CV Royal Makmur Sentosa Surabaya. It can be concluded from the result of the research that the services in CV Royal Makmur Sentosa Surabaya has run well, yet the information of the procedure of the recruitment of the employees should be widened and the company should cooperate with potential institutions in providing workforces. The employees assessment system should not be considered from the disciplinary of the attendance only but performance assessment card should be added and provide routine monitoring on the employees of their service activities so the employees can perform maximally in providing services in the company.*

*Keywords: Management Audit, Service, Effectiveness and Efficiency.*

### ABSTRAK

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah (1) Untuk menilai penerapan audit manajemen sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa dalam melakukan perbaikan-perbaikan pada kegiatan manajemen CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya. (2) Untuk menganalisa, mengetahui dan memahami audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa pada CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya. Dari hasil penelitian dapat diperoleh kesimpulan bahwa pelayanan di CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya berjalan cukup baik, namun pada tata cara perolehan karyawan hendaknya diperluas informasinya dan menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga yang berpotensi menyediakan tenaga kerja. Sistem penilaian karyawan sebaiknya tidak hanya dilihat dari kedisiplinan absensi kehadiran saja namun hendaknya ditambahkan kartu penilaian kinerja serta memberikan pengawasan rutin kepada karyawan atas aktivitas pelayanannya sehingga karyawan lebih maksimal dalam memberikan jasa pelayanan di perusahaan.

Kata-kata kunci: Audit manajemen, Pelayanan jasa, Efisiensi dan efektivitas.

## PENDAHULUAN

Berdirinya sebuah perusahaan harus memiliki tujuan yang jelas. Ada tujuan jangka pendek dan ada tujuan jangka panjang. Dalam jangka pendek perusahaan bertujuan untuk mencapai keuntungan maksimal dengan menggunakan sumber daya yang ada, sementara dalam jangka panjang tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan nilai perusahaan.

Seiring semakin meningkatnya persaingan dalam dunia bisnis seperti sekarang ini, menuntut perusahaan untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya yaitu melaksanakan kegiatan operasi secara efektif, efisien dan ekonomis untuk selalu melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang berkelanjutan. Dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan di perusahaan diperlukan adanya sarana penunjang sehingga dapat menjamin kelancaran dari semua kegiatan yang terjadi di perusahaan.

Audit Manajemen merupakan salah satu cara yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan, karena audit manajemen adalah suatu pemeriksaan yang dimaksudkan untuk menilai efisiensi dan efektivitas di dalam menilai perusahaan secara keseluruhan atau membatasi ruang lingkupnya pada suatu fungsi atau departemen tertentu dalam organisasi. Perusahaan dituntut untuk lebih teliti dalam mengidentifikasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi. Perusahaan berusaha untuk mampu menciptakan kepuasan pelanggan dengan memberikan produk yang berkualitas, harga yang bersaing, serta pelayanan yang baik yang merupakan faktor penunjang keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan keunggulan dalam bersaing.

Perkembangan dan peranan sektor jasa tidak lepas dari kualitas pelayanan jasa yang diberikan, karena kualitas pelayanan jasa telah menjadi harapan dan keinginan semua orang khususnya pelanggan. Oleh karena itu pada para pelaku bisnis yang bergerak dalam industri jasa harus berperan aktif dalam era persaingan bebas seperti sekarang ini. Selain bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, juga berusaha melakukan perbaikan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas jasa dengan memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan.

Kualitas pelayanan jasa lebih menekankan pada kata pelanggan, pelayanan, kualitas dan level atau tingkatan. Pelayanan terbaik pada pelanggan (*sempurna*) dan tingkat kualitas pelayanan merupakan cara terbaik yang konsisten untuk dapat mempertemukan harapan konsumen dan sistem kinerja pelanggan. Hal tersebut akhirnya menuntut peran manajemen di dalam perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas pengelolaannya sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara memaksimalkan pengalaman-pengalaman pada pelanggan yang menyenangkan dan meminimalkan atau meniadakan pengalaman-pengalaman pada pelanggan yang kurang menyenangkan.

Persaingan yang semakin tinggi dan berkembangnya skala usaha, mengakibatkan berkembang pula kebutuhan dan tuntutan atas asas informasi yang tepat bagi pihak manajemen untuk meningkatkan kualitas jasa dan kepuasan pelayanan terhadap pelanggan. Memuaskan kebutuhan pelanggan adalah keinginan setiap perusahaan. Selain menjadi faktor penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, memuaskan kebutuhan pelanggan dapat meningkatkan keunggulan dalam persaingan.

Oleh sebab itu tidak mengetahui apa yang diharapkan konsumen merupakan salah satu akar kegagalan perusahaan dalam memenuhi harapan konsumen. Hal tersebut akhirnya menuntut peran manajemen didalam perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas pengelolaannya sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Salah satu cara yang dilakukan manajemen dalam hal ini adalah dengan melakukan audit manajemen, artinya dengan melakukan audit manajemen ini manajemen berupaya untuk meningkatkan dengan semaksimal mungkin sumber daya - sumber daya yang ada dalam perusahaan. Hal tersebut

dilakukan untuk mengetahui apakah fungsi sumber daya yang berada didalam perusahaan sudah berjalan dengan baik atau belum, dan untuk mengevaluasi semua aktivitas pada bagian pelayanan pada CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya telah berjalan secara efektif dan efisien serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan atas berbagai kekurangan yang terjadi untuk meningkatkan aktivitasnya.

CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Sehingga mengedepankan kualitas dalam hal pelayanan merupakan suatu tantangan yang harus dapat dilakukannya dengan tujuan dapat meningkatkan daya saing dengan perusahaan-perusahaan lain dan meningkatkan profitabilitas. Oleh sebab itu dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan adanya audit manajemen khususnya tentang sumber daya yang ada dalam menunjang pelayanan sebagai pemenuhan kriteria untuk pengembangan dan peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa di perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan oleh peneliti maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana penerapan audit manajemen dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas atas pelayanan khususnya aktivitas pelayanan jasa?; (2) Bagaimana audit sumber daya manusia dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas atas pelayanan jasa di perusahaan.

Tujuan penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) Untuk menilai penerapan audit manajemen sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa dalam melakukan perbaikan-perbaikan pada kegiatan manajemen perusahaan; (2) Untuk menganalisa, mengetahui dan memahami audit sumber daya manusia dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa pada perusahaan.

## **TINJAUAN TEORETIS DAN PROPOSISI PENELITIAN**

### **Konsep Dasar Audit Manajemen**

#### **Pengertian dan Tujuan Audit Manajemen**

Audit Manajemen (*Management Audit*) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit manajemen merupakan suatu uraian aktifitas perusahaan yang sistematis dalam hubungannya dengan tujuan untuk melihat, mengidentifikasi peluang perbaikan, atau mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Audit manajemen merupakan suatu alat yang digunakan untuk menilai efisiensi dan efektivitas dalam suatu organisasi. Penekanannya yaitu untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan aktivitas bisnis.

Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Agoes (2009:173) audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut dilaksanakan secara efektif dan efisien. Sedangkan Tunggal (2010:10), menyatakan audit manajemen adalah suatu penilaian dari organisasi manajerial dan efisiensi dari suatu perusahaan, departemen, atau setiap entitas dan sub entitas yang dapat di audit. Menurut Bayangkara (2008:2) audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan

efektivitas operasi perusahaan. Lain halnya menurut Mulyadi dan Puradiredja (2009:31), merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi atau merupakan bagian daripadanya dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

Audit manajemen dapat dijadikan salah satu alat bagi manajemen dalam melakukan fungsi pengendalian dan pengawasan fungsional perusahaan, selain itu juga audit manajemen dilaksanakan untuk mengurangi terjadinya penyimpangan dalam kegiatan operasional perusahaan. Dengan adanya audit manajemen maka dapat mengetahui dan mengurangi adanya kelemahan-kelemahan yang terjadi dan berpotensi dalam kegiatan-kegiatan operasi perusahaan.

Dari definisi tentang audit manajemen diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan audit manajemen adalah untuk menilai kinerja (*performa*) dari manajemen dan berbagai informasi kepada manajemen mengenai efektivitas suatu unit atau fungsi serta memberikan rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dalam rangka meningkatkan efisiensi, efektivitas dan ekonomis kegiatan operasional perusahaan.

Manajemen audit memberi perhatian dan menemukan masalah operasi kemudian memberitahukan kepada manajemen puncak, akan tetapi tujuan utama dalam audit manajemen adalah menyelesaikan masalah dengan memberi rekomendasi tindakan yang realistis kepada manajemen. Audit manajemen sangat berperan bagi perusahaan dalam menilai aktivitas dari sudut pandang efisiensi, efektivitas dan kehematan. Berbagai teknik-teknik yang dapat mengembangkan operasional perusahaan ditempuh oleh auditor guna memberikan pertimbangan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini bertujuan agar dalam melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian lebih memusatkan perhatiannya pada pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Tujuan audit manajemen tidak hanya ingin mendorong dilakukannya tindakan korektif tetapi juga menghindari kemungkinan terjadinya kekurangan atau kelemahan di masa yang akan datang. Selain itu untuk menghasilkan perbaikan bagi pengelolaan operasi perusahaan yang telah direncanakan dan ditetapkan dengan cara memberikan rekomendasi sebagai hasil pemeriksaan.

Menurut Bayangkara (2008:3) audit manajemen 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.

Untuk dapat mencapai tujuan audit manajemen dengan baik harus didukung adanya prinsip-prinsip, terdapat tujuh prinsip dasar menurut Bayangkara (2008:5) yang harus diperhatikan auditor, yaitu: (1) Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki. Sesuai dengan tujuan audit manajemen, yaitu menciptakan perbaikan terhadap program/aktivitas perusahaan, maka audit dititikberatkan pada berbagai hal yang masih memerlukan perbaikan untuk mencapai kondisi optimal dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Prinsip audit ini mengarahkan audit pada berbagai kelemahan manajemen baik dalam bentuk operasional yang berjalan tidak efisien dan pencapaian tujuan yang tidak efektif maupun kegagalan perusahaan dalam menerapkan berbagai ketentuan dan peraturan serta kebijakan yang telah ditetapkan; (2) Prasyarat penilaian terhadap kegiatan obyek audit. Penilaian yang akurat baik terhadap kinerja manajemen maupun berbagai program atau metode operasi yang telah dilaksanakan, membutuhkan audit yang saksama. Dari hasil audit yang dilakukan akan diketahui apakah program yang ditetapkan, metode pelaksanaan operasi atau kebijakan yang ditetapkan manajemen secara efektif dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan; (3) Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif. Di

samping menyajikan temuan-temuan yang merupakan kelemahan dalam pengelolaan perusahaan, auditor juga harus menyajikan temuan-temuan positif yang biasanya berupa keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola berbagai program/aktivitas dalam operasinya. Hal ini dilakukan untuk memberikan penilaian yang objektif terhadap objek yang diaudit; (4) Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi. Auditor harus dapat mengidentifikasi dan menemukan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap berbagai kelemahan yang terjadi pada perusahaan. Hal ini penting karena dengan mengetahui individu-individu tersebut, akan lebih dalam dapat digali permasalahannya dan penyebab terjadinya kelemahan tersebut, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan menjadi lebih tepat dan lebih cepat; (5) Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggungjawab. Auditor tidak memiliki wewenang dalam memberikan sanksi atau tindakan terhadap petugas yang bertanggung jawab terhadap kelemahan yang terjadi, akan tetapi berdasarkan hasil audit yang dilakukan auditor dapat memberikan berbagai pertimbangan dalam menentukan sanksi yang akan diberikan oleh pihak yang lebih tinggi dari petugas yang bersangkutan; (6) Pelanggaran hukum. Dalam proses audit, tidak tertutup kemungkinan auditor menemukan berbagai pelanggaran terhadap hukum yang berlaku. Pelanggaran dapat berupa penipuan, penggelapan aset-aset perusahaan maupun berbagai kegiatan yang secara sengaja merugikan perusahaan untuk kepentingan pribadi maupun kelompok. Walaupun bukan tugas utama auditor untuk melakukan penyelidikan terhadap pelanggaran hukum, auditor harus segera menyampaikan temuan tersebut kepada atasannya tentang adanya pelanggaran tersebut; (7) Penyelidikan dan pencegahan kecurangan. Jika terdapat indikasi terjadinya kecurangan (*fraud*) pada objek audit, auditor harus memberikan perhatian khusus dan melakukan penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut, sehingga diharapkan kecurangan tersebut tidak terjadi.

Selain itu juga terdapat elemen-elemen pokok dalam tujuan audit, menurut Sawyer *et.,al* (2008:61) beberapa elemen pokok tersebut sebagai berikut: (1) Kriteria (*criteria*).Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan yang melakukan aktivitasnya; (2) Penyebab (*cause*). Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, misalnya program dapat berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Juga dapat bersifat negatif, misalnya aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan; (3) Akibat (*effect*). Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang telah ditetapkan. Sedangkan akibat negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya tujuan suatu bisnis selaras dengan tujuan manajemen audit, yaitu untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dan efektivitas merupakan hal penting yang tidak dapat dipisahkan dan harus dicapai oleh perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya.Efisiensi adalah berkaitan dengan kemampuan organisasi menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan efektivitas merupakan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tunggal (2008:9) menyatakan audit dibedakan menjadi tiga jenis yaitu: (1) Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*).Audit laporan keuangan adalah penilaian apakah laporan keuangan yang disusun sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, seperti

prinsip-prinsip yang berlaku 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 Operasional (*Operational Audit*). Audit operasional adalah audit yang dilakukan terhadap kegiatan operasi perusahaan untuk menilai efisiensi, efektivitas dan ekonomis operasi perusahaan. Tujuan daripada audit operasional yaitu: (a) Mengevaluasi kinerja; (b) Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan; (c) Membuat rekomendasi untuk perbaikan tindakan lebih lanjut. Hasil dari audit operasional ini akan diserahkan dan digunakan oleh pihak manajemen perusahaan; (3) Audit Ketaatan (*Compliance Audit*). Audit ketaatan adalah audit yang dimaksudkan untuk menilai apakah prosedur tertentu, aturan, regulasi yang ditetapkan oleh otorisasi lebih tinggi ditaati dan diikuti. Hal ini bertujuan untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu.

Jadi audit manajemen pada pelayanan jasa lebih ditekankan pada jenis audit operasional (*Operational Audit*). Hal ini karena audit operasional hanya menganalisa pada suatu fungsi tertentu dari kegiatan organisasi, atau bagian daripadanya tanpa mengaitkannya dengan bagian lain. Dengan adanya audit operasional memungkinkan adanya spesialisasi pada suatu fungsi tertentu, sehingga pengukurannya akan lebih efektif.

Apabila *audit manajemen* dilakukan secara berkala maka *audit manajemen* tersebut bisa menunjukkan pemecahan masalah ketika masalah tersebut masih berskala kecil. Dengan demikian *audit manajemen* merupakan alat manajemen yang dapat membantu manajemen dalam mencapai tujuan karena tindakan korektif dapat dilakukan untuk pemecahan masalah apabila ditemukan inefisiensi dan inefektivitas dalam perusahaan.

### **Konsep Dasar Penjualan Jasa (Pelayanan jasa) Pengertian dan Manfaat Pelayanan Jasa**

Menurut Kotler (2008:83) pengertian pelayanan yaitu setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Dalam suatu perusahaan, pelayanan merupakan kunci kesuksesan dan keberhasilan. Hal ini dikarenakan dengan adanya pelayanan yang baik akan dapat membawa citra yang baik pula kepada masyarakat umum yang pada akhirnya akan dapat memberikan keuntungan yang optimal kepada perusahaan tersebut. Hasibuan (2008), mendefinisikan pelayanan sebagai kegiatan pemberian jasa dari satu pihak ke pihak lain, dimana pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah dan dengan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerima. Jasa dimaksudkan untuk memberikan *service* atau pelayanan yang sesuai dengan harapan konsumen. Menurut Tjiptono (2011:15), menyatakan bahwa jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual.

### **Dimensi Pelayanan Jasa**

Menurut Parasuraman yang dikutip oleh Tjiptono (2012) terdapat lima dimensi pokok untuk mengukur kualitas layanan. Dimensi pokok tersebut antara lain: (1) Realibilitas (*Reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan memberikan layanan yang disajikan secara akurat dan memuaskan; (2) Daya Tanggap (*Responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka dengan segera; (3) Jaminan (*Assurance*), berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya (*trust*) dan keyakinan pelanggan (*confidence*); (4) Empati (*Empathy*), berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan

pelanggan, serta memberikan perhatian personal dan pemahaman atas kebutuhan individual para pelanggan tersebut.

### **Audit Manajemen atas Pelayanan Jasa**

Menurut Kotler dan Keller (2009:138) perusahaan akan bertindak bijaksana dengan mengukur kepuasan pelanggan secara teratur karena salah satu kunci untuk mempertahankan pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Menurut Kotler dan Keller (2009:140) mempertahankan pelanggan merupakan hal penting daripada memikat pelanggan. Oleh karena itu terdapat 5 dimensi untuk mengukur kepuasan pelanggan yaitu: (1) Membeli lagi; (2) Mengatakan hal-hal yang baik tentang perusahaan kepada orang lain dan merekomendasikan; (3) Kurang memperhatikan merek dan iklan produk pesaing; (4) Membeli produk lain dari perusahaan yang sama; (5) Menawarkan ide produk atau jasa kepada perusahaan.

### **Penelitian Terdahulu**

Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi referensi bagi peneliti untuk melakukan penelitian ini adalah Sofia (2008), menyatakan bahwa manajemen puncak dapat mengetahui tentang keefektifan suatu unit fungsional atau jika sesuatu yang tidak wajar sedang terjadi dengan diterapkannya audit manajemen. Dalam penelitian ini penerapan audit manajemen dilakukan untuk menilai produktivitas pemasaran. Penerapan prinsip-prinsip ketepatan, efisiensi dan efektivitas yang dipegang perusahaan dilakukan karena perusahaan memiliki keterbatasan dalam hal perolehan modal dan sumber daya. Selanjutnya Divianto (2012), dalam penelitiannya yang berjudul "Peranan Audit Operasional Terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Di Rumah Sakit" menyatakan bahwa audit operasional memiliki peranan yang sangat berarti dalam menunjang efektivitas pelayanan kesehatan rawat inap. Kemudian Dista Amalia Arifah (2012) menyebutkan bahwa tanpa kualitas audit yang baik, dapat menimbulkan permasalahan seperti munculnya kecurangan, korupsi, kolusi dan berbagai ketidakberesan di pemerintahan. Penelitian selanjutnya oleh Ratih Hardiyati (2010), yang menyatakan bahwa pemberian pelayanan yang berkualitas akan menciptakan kepuasan dalam diri konsumen. Sheila Andriani (2013), menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil pelaksanaan audit operasional yang dilakukan pada aktivitas penjualan ditemukan beberapa hal yang dianggap sebagai *critical problem area*. Sedangkan Samuel Halomoan (2012), menyimpulkan bahwa kualitas jasa pelayanan memberikan respon baik terhadap kepuasan konsumen.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang penulis gunakan sebagai bahan referensi terkait dengan penelitian ini dapat diketahui adanya perbedaan yaitu terletak pada objek penelitian yang digunakan dalam penelitian. Sedangkan persamaannya terletak pada tujuan penelitian yaitu menilai kinerja perusahaan terkait dengan keefisienan dan keefektifan dalam perusahaan. Khususnya aktivitas pelayanan jasa pada penelitian ini.

### **Proposisi Penelitian**

Perumusan proposisi adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran pada saat fenomena dikenal. Proposisi merupakan jawaban sementara dari hubungan fenomena-fenomena yang kompleks (Soeratno dan Arsyad, 2008:64). Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan dan diuraikan oleh penulis, maka proposisi dari rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1  
Proposisi Penelitian

Rumusan Masalah	Proposisi	Masalah
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana penerapan audit manajemen dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas atas pelayanan khususnya aktivitas penjualan jasa?</li> <li>2. Bagaimana audit sumber daya manusia dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas atas penjualan jasa?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audit Manajemen Pelayanan jasa bertujuan menilai efisiensi dan efektivitas penjualan jasa.</li> <li>2. Audit sumber daya manusia dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas atas penjualan jasa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Audit Manajemen dapat menilai efisiensi dan efektivitas, kinerja dan target penjualan jasa?</li> <li>2. Apakah audit sumber daya manusia dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penjualan jasa?</li> </ol>

## METODA PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2010:4), metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Laporan yang disajikan dapat berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, catatan atau memo dan dokumen-dokumen resmi lainnya. Menurut Emzir (2010:2) penelitian kualitatif adalah data yang dikumpulkan lebih mengambil bentuk kata-kata atau gambar daripada angka. Sedangkan menurut Indranata (2008:7) penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data yang diukur secara tidak langsung, seperti aktivitas, sikap, kalimat, kata, gambar dan sebagainya.

### Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Populasi penelitian merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2009). Pada penelitian ini, peneliti menetapkan objek yang akan diteliti yaitu pada perusahaan yang berlokasi di Jl. Bratang Binangun Ruko RMI D-8 Surabaya dengan menitik beratkan pada peranan audit manajemen atas pelayanan jasa khususnya aktivitas pelayanan jasa yang meliputi sumber daya manusia berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas pada CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam setiap penelitian, teknik yang digunakan untuk memilih dan mengumpulkan data merupakan faktor penting yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian dilakukan. Dalam pengumpulan data, penulis memperoleh data-data dengan cara sebagai berikut: (1) Survei Pendahuluan. Merupakan kunjungan awal ke perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran tentang situasi dan kondisi pada CV. Royal Makmur



Sentosa. Cara ini dilakukan dengan pengamatan secara langsung untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan. Dengan cara ini penulis mengamati sendiri keadaan dari objek penelitian guna memperoleh data yang diperlukan, khususnya pada bagian pelayanan; (2) Studi Pustaka. Suatu proses mengumpulkan dan mempelajari buku-buku teori literature untuk mendapatkan dasar teori yang berhubungan dengan materi skripsi, seperti buku, jurnal atau sumber-sumber lain dengan tujuan untuk mendapatkan landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam pembahasan masalah; (3) Studi Lapangan. Merupakan pengumpulan data untuk memperoleh data secara langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian. Adapun teknik-teknik dalam studi lapangan adalah: (a) Dokumentasi. Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mencatat data-data yang dimiliki oleh perusahaan, dokumen-dokumen yang ada hubungannya dengan pembahasan dalam penelitian. Dokumen sangat berguna karena untuk mengetahui tentang data-data yang akan dipakai sebagai bukti dalam penelitian. Adapun data yang diperoleh dengan metode dokumentasi yaitu berupa dokumen-dokumen yang terkait dengan aktivitas pelayanan jasa pada perusahaan dan sumber daya manusia yang ada; (b) Wawancara. Merupakan pengumpulan data dengan cara tanya jawab atau lisan secara langsung dengan responden. Mengadakan wawancara langsung dengan pihak manajemen yang terkait dalam proses operasional perusahaan. Peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu secara tertulis maupun lisan mengenai masalah-masalah yang akan diteliti kepada karyawan/staf perusahaan dan unit terkait lainnya. Pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung kepada orang-orang yang dianggap dapat memberikan informasi dan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mengetahui secara langsung permasalahan yang ada di dalam perusahaan; (c) Observasi atau pengamatan. Observasi merupakan pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung pada objek yang diteliti. Dengan cara ini peneliti mengamati sendiri keadaan dari objek penelitian untuk dapat memperoleh data-data yang diperlukan. Peneliti melakukan observasi pada aktivitas-aktivitas pelayanan jasa di perusahaan.

### **Satuan Kajian**

Satuan kajian merupakan bagian dalam penelitian yang diharapkan sebagai klasifikasi pengumpulan data. Dalam penelitian ini kajian yang dibahas yaitu menitikberatkan pada kondisi dan masalah yang dihadapi perusahaan khususnya pada aktivitas pelayanannya dan sumber daya yang ada. Maka definisi operasional dalam penelitian ini adalah: (1) Audit manajemen. Audit manajemen merupakan suatu pemeriksaan terhadap aktivitas atau kegiatan operasi suatu perusahaan, dengan tujuan untuk mengetahui apakah kegiatan operasional dalam perusahaan sudah dilakukan secara efisien dan efektif, menilai kekurangan dan mencari solusi perbaikan atas kekurangan di perusahaan tersebut; (2) Efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah berkaitan dengan biaya, bagaimana dengan biaya yang sama perusahaan dapat menghasilkan output yang lebih besar. Sedangkan efektivitas yaitu menyatakan seberapa jauh perusahaan dapat mencapai tujuan sesuai apa yang ditargetkan terlebih dahulu baik ditinjau dari kuantitas (volume) hasil kerja, kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan. Dengan efisiensi dan efektivitas dalam setiap operasionalnya maka akan dapat dicapai tujuan perusahaan yang diharapkan; (3) Penjualan jasa. Pada sebuah perusahaan khususnya yang bergerak di bidang jasa, penjualan jasa menjadi suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Pelayanan jasa yang maksimal dapat ditunjukkan untuk menilai loyalitas karyawan yang sasaran akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penjualan di perusahaan.

### **Teknik Analisis Data**

Pengertian teknik analisis data adalah kegiatan mengolah data yang telah dikumpulkan dari hasil penelitian. Proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, dan suatu uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema. Setelah data terkumpul maka akan dianalisa dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif yakni data-data yang diperoleh di analisa secara apa adanya kemudian dibenarkan pendapat dengan menggunakan teori-teori serta asas-asas yang bersangkutan dengan masalah yang akan dibahas. Pada tahap analisis ini setelah data dikumpulkan, maka akan dilakukan pendokumentasian. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah: (1) Melakukan survei pendahuluan, kunjungan awal ke perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran tentang situasi dan kondisi perusahaan yang dijadikan objek penelitian; (2) Merumuskan masalah untuk mengungkapkan apa saja masalah yang terjadi terkait aktivitas pelayanan jasa pada perusahaan; (3) Menganalisis setiap proses pelayanan yang terjadi pada perusahaan dan keberadaan sumber daya manusia; (4) Mencari berbagai alternatif dan analisis sebelumnya yang terjadi di perusahaan mengenai masalah pelayanan, sehingga dapat memberikan hasil yang terbaik bagi kelancaran aktivitas perusahaan; (5) Merumuskan simpulan dan saran atas hasil penelitian kepada pemangku kepentingan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Departemen atau Bagian yang Berwenang Melakukan Audit Manajemen Pelayanan Jasa**

Fungsi utama dari departemen sumber daya manusia adalah mengatur kebijakan, prosedur dan tujuan-tujuan dalam segala hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Dalam CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya manajer perusahaan mempunyai fungsi utama dalam kelangsungan hidup perusahaan dan bertanggung jawab dalam mengatur segala hal, termasuk dalam penilaian kinerja karyawan. Perusahaan beberapa cara dalam meningkatkan aktivitas pelayanannya, yang tentunya juga terkait dengan sumber daya manusianya. Sistem dan prosedur manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia pada CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya adalah sebagai berikut: (1) Perencanaan tenaga kerja; (2) Rekrutmen Tenaga Kerja; (3) Seleksi karyawan baru; (4) Pelatihan; (5) Penilaian kinerja; (6) Imbalan atau Balas Jasa; (7) Ketelitian Kerja; (8) Kepuasan Pelayanan.

#### **Hasil Audit Manajemen atas Perusahaan Jasa**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya tidak hanya ditentukan oleh tepatnya strategi, rencana, dan program kerja serta pemilihan dan penggunaan struktur yang tepat melainkan juga harus didukung tingginya peran sumber daya manusia di dalam perusahaan. Tujuan perusahaan melaksanakan audit manajemen terhadap prosedur pelayanan jasa yaitu: (1) Menjamin bahwa seluruh aktivitas pelayanan jasa yang telah dilaksanakan selalu dilakukan adanya perbaikan-perbaikan; (2) Memastikan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan aktivitas pelayanan jasa yang telah dilaksanakan; (3) Memberikan saran-saran perbaikan dan kelemahan yang mungkin ditemukan; (4) Memberikan informasi mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelayanan jasa kepada pihak yang berwenang; (5) Mencari adanya sebab-sebab dan akibat ketika terjadi adanya permasalahan; (6) Menganalisis sebab dan akibat yang telah terjadi; (7) Mencari pemecahan dari masalah-masalah yang telah terjadi.

### Realisasi Penjualan Jasa

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pihak manajer CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya Bapak Budyono bahwa perusahaan tidak menentukan target penjualan melainkan mengikuti ekonomi pangsa pasar. Berikut penulis sajikan realisasi penjualan dan laba CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 2011, 2012, dan 2013 seperti yang tersaji pada tabel 2.

Tabel 2  
Realisasi Penjualan dan Laba Perusahaan  
Tahun 2011-2013

Tahun	Realisasi Penjualan (Rp)	Laba Perusahaan (Rp)
2011	Rp. 553.376.745	Rp. 16.311.191
2012	Rp. 512. 244.830	Rp. 17.592.155
2013	Rp. 576.999.731	Rp. 26.267.135

Sumber: CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya

Sebagaimana diketahui bahwa setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan tertentu yang berhubungan dengan aktivitasnya.

Berdasarkan tabel 2 diatas tentang realisasi penjualan dan laba perusahaan pada tahun 2011-2013, dapat diketahui bahwa pada tahun 2011-2012 terjadi penurunan volume penjualan. Pada tahun 2011, realisasi volume penjualan sebesar Rp. 553.376.745, sedangkan pada tahun 2012 realisasi penjualan sebesar Rp. Rp. 512. 244.830. Namun terjadi peningkatan laba, yaitu dari Rp. 16.311.191 menjadi Rp. Rp. 17.592.155. Penurunan volume penjualan ini disebabkan karena ketika terjadinya kenaikan harga cetakan banyak pelanggan yang tidak bertransaksi diperusahaan , walaupun sebenarnya perusahaan dapat menjamin kualitas cetakan yang lebih bagus dengan tinta yang diatas standart namun pelanggan cenderung banyak yang memilih mencetak ditempat lain dengan harga yang lebih murah. Sehingga dapat dikatakan bahwa terealisasinya penjualan pada perusahaan ini memang benar dengan mengikuti ekonomi pangsa pasar yang ada.

Pada tahun 2013, volume penjualan mengalami peningkatan, yaitu dengan realisasi penjualan sebesar Rp. 576.999.731 dan laba perusahaan juga mengalami peningkatan menjadi sebesar Rp. 26.267.135. Adanya peningkatan dikarenakan perusahaan tetap menjaga dan mempertahankan kualitas dan mutu cetakan yang dapat bertahan lebih lama sehingga banyak pelanggan kembali bertransaksi dengan memperhitungkan hal tersebut.

### Temuan-Temuan Selama Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan di perusahaan, penulis menemukan beberapa kekurangan yang terdapat pada tujuan peningkatan efisiensi dan efektivitas atas pelayanan jasa di perusahaan.

Temuan-temuan tersebut antara lain: (1) Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan pihak manajer perusahaan, penulis menemukan adanya permasalahan pada tata cara rekrutmen dalam perolehan sumber daya manusia atau karyawan baru yang dilakukan oleh perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Bapak. Budyono selaku manajer perusahaan bahwa dalam melakukan rekrutmen karyawan baru beliau menginformasikan kepada karyawan-karyawan yang ada apabila memiliki saudara atau temannya yang mencari

pekerjaan maka dapat melamar pekerjaan di perusahaan; (2) Terkait juga dengan sistem perolehan karyawan baru, Bapak. Budyono juga mengutarakan bahwa perolehan karyawan juga dilakukan dengan menempel informasi lowongan pekerjaan pada pintu perusahaan ; (3) Dalam memberikan penilaian terhadap karyawan dirasa kurang cukup efisien apabila dilihat dari jam kehadirannya saja, karena kedisiplinan dalam absensi menggunakan *finger scan* pun tidak menjamin adanya ketelitian karyawan dalam bekerja dan rasa tanggung jawab oleh karyawan; (4) Dari hasil wawancara dengan Bapak. Budyono selaku manajer, dalam menjalankan aktivitasnya di perusahaan beliau tidak memberikan pengawasan rutin dan penilaian, namun memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada karyawannya sesuai standart operasional perusahaan.

## **Pembahasan Permasalahan**

Pelaksanaan dari kegiatan di dalam instansi apapun bentuknya tentu pernah dihadapkan pada suatu masalah sehubungan dengan kegiatan yang telah dijalankan. Sebagaimana telah diketahui bahwa dalam suatu instansi dapat terjadi masalah yang disadari ataupun yang tidak disadari keberadaannya, yang dapat mengakibatkan terhambatnya tujuan instansi yang akan dicapai.

Sesuai dengan latar belakang dan proposisi penelitian bahwa tujuan dari penelitian yaitu meningkatkan efisiensi dan efektivitas atas penjualan jasa di perusahaan. Hal lain yang diharapkan yaitu untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan pada perusahaan agar melakukan perubahan sesuai dengan harapan perusahaan. Oleh karena itu, pelaksanaan audit manajemen atas aktivitas pelayanan jasa yang dilakukan di perusahaan dimaksudkan untuk menilai dan mengetahui seberapa efisien dan efektifkah sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan memberikan kontribusi terhadap pelayanan diperusahaan.

Pada umumnya didalam suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari sering dihadapkan pada suatu masalah, sehingga perlu adanya suatu langkah-langkah yang dibentuk untuk mencari penyelesaiannya dengan tepat agar tidak menghambat jalannya aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Setelah dilakukan analisa diperusahaan ternyata terdapat masalah pada perusahaan terkait dengan aktivitas pelayanannya yang diterapkan oleh perusahaan dan sumber daya yang ada adalah sebagai berikut: (1) Dari hasil pengamatan penulis setelah dilakukan analisa pada perusahaan. Penulis mengetahui adanya permasalahan terkait perolehan dan perekrutan yang diterapkan pada perusahaan kurang efektif karena kurang menyebarkan informasi lowongan pekerjaan secara maksimal sehingga keberadaan tenaga kerja dalam memberikan pelayanan kurang memadai. Seperti hasil wawancara penulis dengan Bapak. Budyono selaku manajer perusahaan. Beliau mengatakan bahwa : (a) "kami selaku manajer perusahaan tidak membuat perencanaan tentang tenaga kerja, yang artinya penambahan tenaga kerja dilakukan apabila terdapat karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan sehingga kami pihak perusahaan membutuhkan tenaga kerja, namun pihak perusahaan hanya menginformasikan kepada karyawan-karyawan yang ada apabila memiliki saudara, teman atau kerabatnya membutuhkan lowongan pekerjaan maka dapat direkomendasikan untuk mengirimkan surat lamarannya ke perusahaan."; (b) "kami selaku manajer perusahaan juga menempelkan informasi lowongan pekerjaan pada pintu kantor dengan maksud apabila ada kemungkinan pelanggan yang berminat untuk bergabung bekerja dengan kami"; (2) Terkait dengan penilaian kinerja karyawan pada perusahaan sudah cukup baik, yaitu dilihat dari kehadiran karyawan yang absen dengan menggunakan *finger scan* sehingga tidak ada karyawan yang dapat memanipulasi untuk titip absen. Akan tetapi apabila penilaian hanya dilihat dari hal ini saja, dirasa kurang cukup untuk dapat

mengetahui karyawan telah efektif dalam memberikan pelayanannya dengan penuh ketelitian dan rasa tanggung jawab atau belum; (3) Dari hasil wawancara dengan manajer perusahaan Bapak. Budyono, beliau mengatakan: "Dalam upaya memuaskan pelanggan, perusahaan berusaha memenuhi keinginan pelanggan dalam memberikan pelayanan terbaik." Beliau mempercayakan sepenuhnya kepada karyawan tentang hal terkait. Cara ini dinilai kurang efektif dikarenakan adanya kekhawatiran pada karyawan yang menggampangkan tanggung jawabnya sehingga kurang adanya ketelitian dan rasa tanggung jawab penuh

### **Sebab dan Akibat Masalah**

Yang dimaksud dengan sebab masalah adalah suatu hal yang menyebabkan terjadinya suatu masalah dalam instansi atau perusahaan dan perlu diatasi agar tidak menghambat jalannya aktivitas instansi atau perusahaan dalam pencapaian tujuan. Adapun penyebab dari permasalahan yang dihadapi di perusahaan yaitu (1) Tata cara perolehan karyawan, seperti yang disampaikan oleh pihak manajer perusahaan. Pihak perusahaan menginformasikan kepada karyawan yang ada apabila ada lowongan pekerjaan yang dibutuhkan dan menempel informasi lowongan pekerjaan pada pintu kantor; (2) Pada perusahaan berasumsi bahwa penilaian kinerja karyawan dinilai dari jadwal kehadiran dengan absensi menggunakan *finger scan*; (3) Pada jalannya aktivitas di perusahaan sudah dipercayakan kepada karyawan yang ada.

Bertitik tolak dari permasalahan yang ada dan uraian sebab masalah yang telah dikemukakan diatas, maka selanjutnya peneliti akan mengemukakan akibat yang dapat ditimbulkan dari permasalahan tersebut. Beberapa akibat masalah setelah diketahui permasalahan dan yang menjadi penyebabnya yaitu: (1) a) Kurang efektif dan dapat membutuhkan waktu yang cukup lama karena informasi lowongan pekerjaan tersebut kurang tersebar luas kepada seseorang yang membutuhkan lowongan pekerjaan, b) Perusahaan kekurangan karyawan yang akhirnya berdampak pada pemberian pelayanan yang kurang maksimal sehingga mengakibatkan jalannya pekerjaan yang kurang efektif ketika terjadi ramainya banyak pelanggan yang datang; (2) karyawan beranggapan bekerja berdasarkan kehadirannya saja. Maka hal ini akan mengakibatkan terjadinya ketidak efektifan dalam memberikan pelayanan apabila perusahaan tidak melakukan perubahan tambahan dalam sistem penilaian; (3) Dikhawatirkan adanya salah asumsi bagi karyawan yang dapat mengakibatkan karyawan terlalu menggampangkan dalam pemberian pelayanan dan hilangnya rasa tanggung jawab pada karyawan ketika tidak ada pemantauan dari pihak atasan.

### **Analisis Masalah**

Analisis artinya memecahkan atau merinci suatu jumlah tertentu menjadi beberapa elemen-elemen itu sendiri sesuai apa yang telah diuraikan pada latar belakang masalah dan permasalahannya. Adapun analisis masalah lebih lanjut menurut analisa penulis terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah sebagai berikut: (1) Sistem perekrutan dan perolehan karyawan atau tenaga kerja yang baru kurang meluas. Kurang adanya kerja sama antara perusahaan dengan lembaga penyalur tenaga kerja yang dapat memberikan calon tenaga kerja baru yang berpotensi. Sehingga pelaksanaan dari penerapan fungsi sumber daya manusia oleh perusahaan masih belum efektif; (2) Pada perusahaan yang melakukan penilaian dengan melihat ketidakterlambatan karyawan dari absensi menggunakan *finger scan*, tidak dapat menjamin adanya rasa tanggung jawab penuh dari karyawan walaupun karyawan disiplin terhadap absensi kehadirannya. Hendaknya segera diterapkan perubahan sistem penilaian kinerja karyawan pada perusahaan; (3) Rasa kepercayaan pimpinan

terhadap karyawan pada perusahaan, hendaknya perusahaan tetap melakukan pembaruan sistem untuk melakukan kontrol terhadap jalannya aktivitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan.

### **Pemecahan Masalah**

Setelah mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, sebab permasalahan, dan akibat yang timbul dari permasalahan tersebut serta analisa penulis yang menyangkut tentang peningkatan efisiensi dan efektivitas atas pelayanan jasa yang terjadi di perusahaan, maka penulis berusaha memberikan beberapa alternatif yang akan digunakan dalam memecahkan suatu permasalahan yang telah dihadapi oleh perusahaan. Berikut ini peneliti mengemukakan langkah-langkah pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan agar tercapai peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pelayanannya. Dari analisis tersebut sebelumnya, tentunya yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah sebagai berikut: (1) Penulis merekomendasikan, pihak manajemen perusahaan hendaknya dalam perolehan tenaga kerja yang baru tidak hanya berpesan pada karyawannya yang sudah ada saja dan dengan menempel informasi lowongan pekerjaan pada pintu kantor. Melainkan dengan memasang informasi lowongan pekerjaan melalui koran atau media internet, manajemen membuat perencanaan tenaga kerja untuk mencatat permintaan akan tenaga kerja dimasa yang akan datang. Perusahaan juga dapat menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga perguruan tinggi atau lembaga lain yang dapat menyalurkan tenaga kerja yang berpotensi. Hal ini dimaksudkan agar informasi lowongan pekerjaan dan kebutuhan karyawan oleh pihak perusahaan dapat tersebar lebih luas. Dengan demikian perusahaan dapat menjangkau dan menyeleksi kebutuhan karyawan yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa perusahaan; (2) Walaupun absensi kehadiran karyawan menggunakan *finger scan*, yang berarti absensi tidak dapat diwakilkan oleh karyawan lain. Namun hendaknya pihak manajemen perusahaan tetap memberikan penilaian kinerja karyawan dalam melaksanakan aktivitas pelayanannya, demi kepentingan perusahaan agar dapat memotivasi karyawan dalam bekerja sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk dapat menambah sistem penilaian kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan yang menyangkut kepentingan perusahaan agar sesuai dengan kriteria yang diharapkan oleh perusahaan. Penulis memberikan usulan dalam penilaian kinerja karyawan meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) Ketelitian kerja; (2) Rasa tanggung jawab; (3) Inisiatif; (4) Kedisiplinan; (5) Kerja tim. Dengan menilai 6 hal tersebut dapat diketahui efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan perusahaan.

Dalam menentukan bobot dan nilai kriteria penilaian kinerja karyawan pada perusahaan, berikut penulis memberikan contoh tabel bobot dan nilai kriteria penilaian kinerja karyawan pada perusahaan seperti dalam tabel 3; (3) Dalam aktivitas pelayanan yang sudah dipercayakan manajemen perusahaan kepada karyawan. Hendaknya pihak manajemen perusahaan tetap memberikan pengawasan dan melakukan kontrol penilaian secara kontinyu dengan memberikan bobot dan nilai. Hal ini direkomendasikan oleh penulis dimaksudkan agar cara kerja karyawan tetap tepantau seperti yang penulis sajikan pada dan tabel 3.

Tabel 3  
Contoh form Bobot dan Nilai Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan  
CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya

No.	Bobot	Nilai
1	Kurang	<60
2	Cukup	60-79
3	Baik	80-100

Sumber: Penulis

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Sebagai bahan akhir penulisan penelitian yang memberikan masalah tentang peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa pada perusahaan, maka penulis memberikan simpulan dan saran sebagai suatu pertimbangan bagi perusahaan dalam mengembangkan kegiatan usahanya dan meningkatkan rasa tanggungjawab atas semua aktivitas-aktivitasnya untuk mencapai tujuannya di masa yang akan datang.

Adapun simpulan yang dapat saya kemukakan sebagai penulis antara lain sebagai berikut: (1) CV. Royal Makmur Sentosa Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa percetakan foto yang cukup berkembang diwilayah surabaya, tentunya sangat memprioritaskan aktivitas pelayanan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada; (2) Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk memberikan penilaian dan gambaran mengenai pentingnya audit manajemen sebagai alat bantu untuk mengidentifikasi perbaikan sumber daya manusia pada perusahaan, menganalisa dampak audit manajemen dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektivitas penjualan jasa yang terjadi di perusahaan dan untuk mengetahui aktivitas pelayanan terhadap penjualan di perusahaan telah berjalan dengan baik atau belum; (3) Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepustakaan dan penelitian lapangan, sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengumpulkan data-data yang diperlukan yang terkait dengan sumber daya manusia pada perusahaan dalam menunjang efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa; (4) Di dalam menjalankan kegiatan usaha untuk perusahaan segala aktivitas operasional perusahaan diharuskan melakukan cara-cara yang efektif dan efisien, oleh karena itu dibutuhkan audit manajemen sebagai alat bantu diperusahaan agar setiap aktivitas operasional diperusahaan dapat diketahui dampaknya dan dapat berjalan dengan efektif dan efisien; (5) Pada perusaha dalam menjalankan kegiatan usahanya cukup baik, hal tersebut dapat dilihat pada tabel realisasi dan laba penjualan pada perusahaan yang setiap tahunnya mengalami peningkatan laba. Namun perusahaan tidak pernah menentukan target penjualan. Melainkan pendapatan dalam penjualannya hanya mengikuti ekonomi pangsa pasar. Sehingga tidak dapat diketahui berapa selisih atau persentase antara target dan realisasinya; (6) Penerimaan karyawan baru yang dilakukan oleh perusahaan kurang efektif dan efisien karena informasi lowongan pekerjaan yang diberikan kurang meluas yaitu hanya dengan berpesan kepada karyawannya apabila ada saudara, teman dan kerabatnya yang membutuhkan pekerjaan dapat direkomendasikan untuk mengirimkan lamarannya kepada perusahaan; (7) Rasa kepercayaan pihak manajer diberikan kepada karyawan atas aktivitas-aktivitas dalam sehari-harinya. Namun melakukan kontrol terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien karyawan dalam memberikan pelayanan; (8) Penilaian kinerja karyawan dirasa berguna untuk

mengetahui seberapa besar kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya di dalam perusahaan dengan disiplin dan penuh rasa tanggung jawab. Namun dalam hal petunjuk kerja tidak terdapat pembagian tugas dan wewenang untuk masing-masing karyawan secara tertulis. Sehingga hanya menjalankan tugasnya sejauh pengetahuannya saja dan atas perintah dari manajer; (9) Berkaitan dengan audit manajemen dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa, diharapkan pihak manajemen perusahaan mampu menganalisis dan mengambil kebijakan-kebijakan kearah yang lebih baik sehingga dalam perolehan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai alat pengendalian dalam menunjang tercapainya efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa dalam perusahaan.

### Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan serta adanya kesimpulan di dalam penelitian ini, hal - hal yang di sarankan oleh penulis dan dapat dipertimbangkan untuk pihak manajemen perusahaan adalah sebagai berikut: (1) Pelaksanaan tata cara perencanaan tenaga kerja, rekrutmen atau perolehan sumber daya manusia, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja dan ketelitian kinerja karyawan sebaiknya diperbaiki dengan sebaik mungkin agar pencapaian tujuan dan harapan perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Memberikan pelatihan yang berkesinambungan hendaknya dilakukan karena ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi suksesnya implementasi menilai efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan; (2) Tetaplah melakukan kontrol pengawasan dan penilaian oleh pihak manajemen. Memberikan pengawasan kinerja karyawan dalam melaksanakan aktivitas pelayanannya demi kepentingan perusahaan. Serta dengan sebaiknya manajemen juga memberikan penjelasan kepada karyawan tentang sanksi-sanksi yang ada dan diberlakukan dalam perusahaan. Sehingga seluruh karyawan agar bekerja dengan kedisiplinan yang tinggi sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan; (3) Dalam sistem perolehan dan perekrutan calon karyawan atau tenaga kerja baru, sebaiknya pihak manajemen perusahaan membuat perencanaan tenaga kerja untuk mencatat permintaan akan tenaga kerja dimasa yang akan datang dengan memperluas informasi tentang lowongan pekerjaan dan dengan melakukan hubungan kerja sama dengan lembaga yang berpotensi menyediakan sumber tenaga kerja serta melalui koran dan media internet; (4) Dalam penilaian terhadap karyawan hendaknya perusahaan tidak hanya melihat dari kedisiplinan kehadiran pada absensi saja, walaupun sistem absensi yang diterapkan sudah menggunakan *finger scan*. Namun sistem ini tidak sepenuhnya dapat menilai kinerja karyawan. Hendaknya pihak manajer menerapkan sistem penilaian tambahan terhadap karyawan dengan adanya kartu penilaian karyawan dan form bobot nilai. Hal ini untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan memantau rasa tanggung jawab serta kontribusi karyawan yang diberikan terhadap perusahaan; (5) Penilaian kinerja karyawan sebaiknya dilaksanakan atau diterapkan secara rutin dan profesional karena menyangkut pada kepentingan perusahaan yang akan mempengaruhi keefektifan pelayanan jasa dalam perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisasi kecurangan karyawan yang lebih memperbanyak waktu menganggurnya dari pada waktu aktivitasnya. Sehingga performa kinerja karyawan dapat dinilai dengan maksimal; (6) Sebaiknya pihak perusahaan melakukan audit manajemen secara rutin untuk menilai efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Sehingga dapat diketahui dan dievaluasi apabila adanya kemungkinan penyebab tidak efisiennya dalam pemberian pelayanan oleh karyawan; (7) Hendaknya pihak manajemen perusahaan menentukan target penjualan pada setiap tahunnya agar dapat diketahui besarnya selisih antara target dan realisasi penjualan pada perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk digunakan sebagai bahan acuan penilaian efisiensi dan efektivitas pelayanan jasa pada perusahaan, dimana ketika sumber daya-sumber



daya yang ada dalam perusahaan dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin tidak menutup kemungkinan dapat meningkatkan realisasi penjualan perusahaan. Dengan begitu apabila terjadi hal-hal yang memungkinkan adanya penyimpangan dapat segera teridentifikasi kemudian dapat ditindaklanjuti untuk segera dilakukan perbaikan.

Demikian saran-saran yang dapat peneliti sajikan di dalam mengatasi masalah yang ada. Semoga semua ini dapat bermanfaat bagi pimpinan perusahaan dalam menyikapi dampak audit manajemen dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas penjualan jasa pada perusahaan, serta agar dapat mengurangi timbulnya permasalahan-permasalahan khususnya untuk proses pelayanan jasa yang diberikan oleh perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. 2009. *Audit Manajemen* Bumi Aksara. Jakarta.
- Arifah, D. A 2012. Penerapan Audit Kinerja (Audit Operasional) Pada Sektor Swasta dan Pemerintahan. *Jurnal Keuangan dan Bisnis* 4(3):265
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Divianto, 2012. Peran Audit Operasional Terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Di Rumah Sakit Bunda Palembang. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi* 2(2).
- Halomoan, S. 2012. Pengaruh Kualitas Jasa Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien pada Rumah Sakit Bhayangkara Sartka Asih Bandung. *Skripsi*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Hardiyati, R. 2010. Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Menggunakan Jasa Penginapan (Villa) Agrowisata Kebun Teh Pagilaran. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan M. S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Indranata, I. 2008. *Pendekatan Kualitatif Untuk Pengendalian Kualitas*. Edisi Pertama. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Indriantoro, Nur, dan B. Supomo, 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Kotler P. Dan K. L. Keller. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Erlangga. Jakarta.
- Meleong, Lexy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. 2009. *Auditing*. Cetakan Keenam. Salemba Empat. Jakarta.
- Sawyer, L. B. dan H. James. 2008. *Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditor. Buku Satu. Edisi Lima. Salemba Empat. Jakarta.
- Soeratno dan L. Arsyad. 2008. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Revisi. Cetakan Kelima. STIM YKPN. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Pedoman Pokok Operasional Auditing*. Harvarindo. Jakarta.
- Sofia, 2008. Penerapan Audit Manajemen Untuk Menilai Produktivitas Pemasaran Husada Surabaya. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. (STIESIA). Surabaya.
- Tjiptono, F. 2011. *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. Andi. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. Edisi Kedua. Andi. Yogyakarta.
- Tunggal, A. W. 2008, *Audit Manajemen*. Rineka Cipta. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Pedoman Pokok Operasional Auditing*. Harvarindo. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Pengantar Internal Auditing*. Harvarindo. Jakarta.