

PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI KINERJA KARYAWAN BAGIAN PEMASARAN

Hudaifi

Davi_PoZhank@yahoo.co.id

Sutjipto Ngumar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purposes of this research are (1) to find out the implementation of management audit in order to examine the employees' performance specifically in the marketing department, and (2) to analyze some factors that can increase the marketing performance. The scope of this research is the staffs on PT. Sinar Mas Trasindo Surabaya particularly on the human resources management department (MSDM). The data analysis technique has been carried out by performing observation, interview, and documentation which is related to the management audit to assess the human resources performance on PT. Sinar Mas Trasindo Surabaya. The result of the research shows that the problem which has been encountered by PT. Sinar Mas Trasindo Surabaya is the performance of the Human Resources Management department which is less maximal in the recruitment process since the Human Resources Management department cannot meet the target which has been determined by the company. The Human Resources Management department cannot use the recruitment cost efficiently so the target cannot be fulfilled yet. Moreover, there is no career promotion if the employees cannot reach the target, so that the employees are not encouraged to reach their target. In associated with the audit management which is meant to assess the performance of the employees of marketing department, it has been expected that the management of the company can analyze and make some policies can lead to the improvement. So the audit management can be used to assess the performance of the employees of marketing department and the result of the assessment can be used as the control instrument of marketing department. So it can reach efficiency, effectiveness and economical since marketing is the most important key in reaching the realization target of the company.

Keywords: *Audit Management, Human Resources Management, Marketing, Recruitment.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan (1) Untuk mengetahui penerapan audit manajemen untuk menilai kinerja karyawan bagian pemasaran, dan (2) menganalisis hal – hal yang meningkatkan kinerja pemasaran. Ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian ini adalah staf pada PT. Sinar Mas Trasindo Surabaya khususnya pada bagian manajemen sumber daya manusia (MSDM). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dengan pendekatan kualitatif dengan cara mengumpulkan data secara observasi, wawancara dan dokumentasi yang berhubungan dengan audit manajemen untuk menilai kinerja sumber daya manusia pada PT. Sinar Mas Trasindo Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi PT. Sinar Mas Trasindo Surabaya adalah kinerja dari bagian MSDM kurang maksimal pada proses *recruitment* karena bagian MSDM tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bagian MSDM tidak dapat memanfaatkan biaya *recruitment* seefisien mungkin sehingga target tidak dapat terpenuhi. Selain itu tidak terdapat promosi jabatan ketika pegawai mencapai target, sehingga pegawai tidak merasa terdorong untuk mencapai targetnya. Berkaitan dengan audit manajemen untuk menilai kinerja karyawan bagian pemasaran. Diharapkan pihak manajemen perusahaan mampu menganalisis dan mengambil kebijakan-kebijakan ke arah perbaikan sehingga audit manajemen untuk menilai kinerja karyawan bagian pemasaran dapat dijadikan alat pengendalian bagian pemasaran sehingga akan tercapai efisiensi, efektivitas dan ekonomis bagian pemasaran, karena pemasaran adalah kunci terpenting di dalam tercapainya target realisasi perusahaan.

Kata-kata kunci : *audit manajemen, manajemen sumber daya manusia, pemasaran, recruitment.*

PENDAHULUAN

Seperti hal yang kita ketahui, kompetisi bisnis semakin meluas dan disertai dengan persaingan bebas hal ini membawa akibat untuk memenuhi dan mencukupi kebutuhan perseorangan ataupun perusahaan berupa barang maupun jasa. Dalam hal ini memberikan dampak terhadap perkembangan yang pesat kepada perusahaan kecil dan besar agar dapat memperoleh keuntungan atau laba yang nanti dikemudian hari akan mengalami perkembangan dan kemajuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Seiring dengan berkembangannya dunia usaha yang begitu ketat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitasnya. Hal ini bermaksud agar tujuan bisa terealisasi dengan baik untuk mempertahankan pangsa pasar yang ujungnya tidak lain untuk memaksimalkan laba dan keuntungan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Namun yang harus disadari perusahaan adalah bagaimana mereka mengenali dan menganalisa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, mengendalikan hambatan yang muncul, serta memaksimalkan peluang dalam dunia bisnis.

PT. Sinar Mas Transindo adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman barang, dalam meningkatkan kinerja perusahaan dibutuhkan kerjasama dengan tujuan yang sama untuk membentuk manajemen kuat yang dapat mengikat berbagai kepentingan. Dikoordinasi seorang manajer dalam penerapannya adalah mengumpulkan dan menganalisis data dari seluruh kegiatan fungsional dalam perusahaan sehingga berpengaruh efektif. Dengan kata lain, efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan harus ditingkatkan agar menunjang jalannya operasional perusahaan terutama pada bagian pemasaran agar dapat mencapai sasaran utama yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk menilai sebuah kinerja karyawan dalam efektifitas dan efisiensi di suatu perusahaan. Diperlukannya audit manajemen khususnya dibagian pemasaran.

Kegiatan manajemen perusahaan sangatlah kompleks, perusahaan memerlukan suatu alat bantu untuk mencapai efektivitas dan efisiensi perusahaan, yaitu audit manajemen. Fungsi-fungsi manajemen perusahaan perlu diadakannya evaluasi dengan mengadakannya audit manajemen, yang nantinya dapat menentukan sejauh mana tercapainya target yang telah ditetapkan sebelumnya serta mengevaluasi sejauh mana pengendalian yang telah ditetapkan sebelumnya dipahami dan dilaksanakan karyawan perusahaan. Audit operasional melibatkan pengkajian sistematis atau aktivitas organisasi, atau dari bagian yang berhubungan dengan efisien dan efektif dengan penggunaan sumber daya, Messier et al. (2008:61). Menurut Hasibuan (2007:244) Sumber daya manusia itu sendiri menjadi unsur pertama atau utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM tidak berarti apa-apa. Audit manajemen digunakan untuk menganalisa, meninjau ulang kembali, dan menimbang ulang hasil kerja perusahaan membandingkan dengan berbagai standard yang telah ditentukan sebelumnya kemudian direkomendasi dan mengalami perbaikan. Oleh karena itu, tujuan audit manajemen pada umumnya adalah untuk menilai efektifitas dan efisiensi organisasi, audit manajemen dapat merancang atau membatasi ruang lingkupnya pada suatu fungsi atau departemen tertentu saja dalam organisasi.

PT. Sinar Mas Transindo adalah perusahaan yang bergerak dibidang pengiriman barang yang bermuatan besar ataupun kecil, seharusnya pelayanan, kecepatan dan ketepatan dalam mengantarkan barang menjadi kunci perusahaan tersebut. tentu membutuhkan banyak tenaga kerja yang menjadi penggerak utama dalam perusahaan, khususnya di bidang pemasaran.

Dengan latar belakang seperti diatas, maka perlu dilakukan audit manajemen terhadap sumber daya manusia bagian pemasaran. Audit manajemen merupakan salah satu cara untuk mengetahui kinerja karyawan, disamping itu kita juga dapat mengetahui apakah

manajemen sumber daya manusia bagian pemasaran dalam perusahaan sudah dijalankan seoptimal mungkin atau hanya sebagian kecil saja. Karena dengan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja dalam organisasi. Audit juga meninjau seberapa baik manajer mematuhi kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jika manajer tidak menghiraukan kebijakan atau melanggar peraturan, audit akan mengungkapkan kesalahan-kesalahan ini sehingga tindakan korektif dapat dilakukan.

Disamping memastikan ketaatan manajer, manajemen dapat meningkatkan citra departemen sumber daya manusia bagian pemasaran dan kontribusinya terhadap perusahaan. Manajer operasional dapat memperoleh timbal balik yang lebih tinggi untuk departemen pada saat tim audit meminta pandangan mereka. Departemen sumber daya manusia bagian pemasaran dipandang lebih responsif terhadap kebutuhan mereka dan karena departemen sumber daya manusia pemasaran merupakan departemen pelayanan, tindakan ini dapat meningkatkan kontribusinya terhadap tujuan-tujuan perusahaan.

TINJAUAN TEORETIS DAN PROPOSISI PENELITIAN

Pengertian dan Tujuan Audit Operasional

Fungsi pengawasan atau *controlling* adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting. Menurut Arens et al. (2008:7) fungsi pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan tidak menyimpang dari standar, prosedur dan kebijakan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Menurut Arens et al. (2007:459) ada tiga perbedaan utama antara audit operasional (manajemen) dengan audit keuangan, yaitu :

1. Tujuan Audit

Yang menjadi pembeda antara audit keuangan dan audit operasional ada pada tujuan pengujiannya. Audit keuangan menekankan apakah informasi historis dibukukan dengan benar. Sedangkan Audit operasional menekankan pada efektifitas dan efisiensi. Audit keuangan berorientasi pada masa lalu, sedangkan audit operasional membahas kinerja masa depan. Misalnya audit operasional dapat mengevaluasi apakah jenis bahan tertentu dibeli pada harga paling rendah sehingga dapat menghemat uang guna pembelian bahan baku dimasa mendatang.

2. Distribusi Laporan

Untuk audit keuangan laporan yang diterbitkan lazim ditujukan ke banyak pemakai laporan keuangan, seperti pemegang saham dan banker, sedangkan laporan audit operasional terutama ditujukan ke manajemen. Karena terbatasnya distribusi laporan operasional dan beragamnya sifat audit untuk efektifitas dan efisiensi, laporan audit operasional sangat berbeda dari audit satu ke audit lainnya.

3. Dimasukkannya Bidang Nonkeuangan

Dalam bidang non keuangan, Audit operasional mencakup aspek efisiensi dan efektifitas dalam organisasi, oleh karenanya banyak melibatkan berbagai kegiatan yang luas. Misalnya, efektifitas program iklan atau efisiensi karyawan pabrik akan merupakan bagian audit operasional. Audit keuangan dibatasi hanya ke hal-hal yang langsung mempengaruhi kelayakan penyajian laporan keuangan.

Jenis-Jenis Audit Operasional

Dalam (Sukrisno, 2012) Ditinjau dari jenis pemeriksaan, audit bisa dibedakan atas:

1. Management Audit (*Operational Audit*)

Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk

mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis. Pengertian efisien disini adalah, dengan biaya tertentu dapat mencapai hasil atau manfaat yang telah ditetapkan atau berdaya guna. Efektif adalah dapat mencapai tujuan atau sasaran sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau berhasil/dapat bermanfaat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ekonomis adalah dengan pengorbanan yang serendah-rendahnya dapat mencapai hasil yang optimal atau dilaksanakan secara hemat.

2. **Pemeriksaan Ketaatan (*Compliance Audit*)**
Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mentaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen, dewan komisaris) maupun pihak eksternal (Pemerintah, Bapepam, Bank Indonesia, Direktorat Jendral Pajak, dan lain-lain). Pemeriksaan bisa dilakukan oleh KAP maupun bagian internal audit.
3. **Pemeriksaan Intern (*Internal Audit*)**
Pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan. Pemeriksaan umum yang dilakukan internal auditor biasanya lebih rinci dibandingkan dengan pemeriksaan umum yang dilakukan oleh KAP. Internal auditor biasanya tidak memberikan opini terhadap kewajaran laporan keuangan, karena pihak-pihak diluar perusahaan menganggap bahwa internal auditor, yang merupakan orang dalam perusahaan, tidak independen. Laporan internal auditor berisi temuan pemeriksaan (audit finding) mengenai penyimpangan dan kecurangan yang ditemukan, kelemahan pengendalian intern, beserta saran-saran perbaikannya (*recommendations*).
4. **Computer Audit**
Pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan Electronic Data Processing (EDP) sistem.

Prinsip Efektif, Efisien dan Ekonomis

Penelitian ini berfokus pada penilaian kinerja karyawan dalam lingkup efektifitas dan efisiensi manajemen sumber daya manusia khususnya pada fungsi pemasaran PT. Sinar Mas Transindo, sehingga penting bagi penulis untuk mendefinisikan apa yang dimaksud dengan efektif dan efisien.

Arens et al. (2008:490) menyatakan bahwa efektifitas merujuk pada pemenuhan tujuan, sedangkan efisiensi merujuk pada penentuan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan menurut pendapat Wawolangi (2006:76) menyatakan bahwa efisiensi berkaitan dengan penentuan apakah tujuan organisasi dicapai dengan penggunaan sumber daya yang optimal, efektifitas berkaitan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai. Ekonomisasi merupakan efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tahapan dan Pelaksanaan Audit

Menurut Bayangkara (2008:21) tahapannya adalah:

1. **Audit pendahuluan**
 - a. **Penentuan tujuan audit**
Auditor harus menentukan tujuan audit untuk semua audit yang dilakukan dalam rangka menyajikan kerangka kerja audit. Tujuan audit harus mengacu pada alasan mengapa audit harus dilakukan pada objek audit dan didasarkan pada penugasan audit. Dalam rangka merumuskan tujuan ini, auditor melakukan dengan cara yakni

dengan mengidentifikasi, mempertimbangkan dan membahas tujuan audit tersebut. Tujuan audit yang ditentukan auditor harus sesuai dengan yang diinginkan pemberi tugas, hasil dari berbagai analisis yang dilakukan terhadap faktor yang mempengaruhi penentuan tujuan audit, harus dikomunikasikan kepada pemberi tugas audit untuk mendapatkan kesamaan sudut pandang dalam penentuan tujuan audit.

b. Penentuan ruang lingkup dan tujuan audit

Ruang lingkup audit menunjukkan luas dari tujuan audit. Tujuan audit adalah target yang akan diaudit. Dalam target ini terkandung pertanyaan auditor yang jawabannya akan diperoleh melalui proses dan kesimpulan hasil audit. Penentuan tujuan audit harus mengacu kepada tujuan dan ruang lingkup audit yang telah ditentukan.

c. Review terhadap peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan obyek audit.

Dengan penelaahan ini auditor dapat memahami batas-batas wewenang objek audit dalam mencapai tujuannya.

2. Review terhadap pengendalian manajemen

Dalam rangka mengoptimalkan penggunaan sumber daya, memotivasi karyawan untuk melaksanakan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan, maka yang harus diperhatikan oleh auditor adalah dinyatakan tujuan aktivitas SDM secara jelas, kualitas dan kuantitas SDM dan juga anggaran program SDM itu sendiri.

3. Audit lanjutan

Audit ini bertujuan untuk memperoleh bukti yang cukup mendukung tujuan audit yang sesungguhnya, yang telah ditetapkan berdasarkan hasil review dan pengujian pengendalian manajemen. Langkah-langkahnya adalah dengan memperoleh bukti yang relevan, material, dan kompeten. Mengelompokkan bukti berdasarkan kriteria, sebab dan akibat serta memberikan suatu kesimpulan.

4. Pelaporan

Bagian akhir dari audit adalah pelaporan hasil audit. Laporan audit harus disajikan dengan bahasa yang mudah dipahami. Laporan harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit, dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti untuk mendukung suatu kesimpulan.

5. Tindak lanjut

Implementasi tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan auditor merupakan bentuk komitmen manajemen. Auditor tetap perlu untuk memonitor dan mengendalikan tindak lanjut serta melakukan komunikasi dengan manajemen mengenai rekomendasi tersebut.

Prinsip-Prinsip Fungsi Audit Sumber Daya Manusia Pengertian dan Tujuan Audit Fungsi SDM

Manajemen sumber daya manusia yang efektif akan menempatkan penggunaan anggarannya, menggunakan tenaganya pada aktivitas yang dirancang untuk menyediakan perusahaan, sekumpulan orang yang terlatih dengan baik, dikembangkan dengan baik, termotivasi dan terlindungi dari bahaya sehingga mereka dapat menghadapi berbagai tantangan dimasa depan (Simamora, 2006:44).

Dalam arti lain, audit sumber daya manusia adalah cara untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap entitas tertentu. Dari semua sumber daya yang dimiliki perusahaan pemerintah maupun non pemerintah, sumber daya manusia merupakan topik utama dalam perusahaan. Karena salah satu terpenting sumber daya manusia adalah memiliki akal, memiliki keterampilan, keinginan serta pengetahuan. Semua sifatnya yang

dapat membangun perusahaan tersebut lebih maju dengan segala kemampuan yang dimilikinya.

Jadi, audit merupakan alat control kualitas yang mengulas kembali aktivitas sumber daya manusia dalam sebuah divisi, departemen atau keseluruhan perusahaan.

Definisi audit manajemen adalah sebagai penilaian aktivitas personal yang digunakan dalam organisasi (*evaluating the personal used in on organization*). Sedangkan Bayangkara (2008:60) mendefinisikan audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komperhensif terhadap program-program sumber daya manusia.

Hubungan MSDM Bagi Perusahaan

Tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan ekonomi, bisnis, atau investasi. Namun, dalam praktik di lapangan kadang-kadang laporan keuangan yang dibuat tidak selalu berkualitas karena tidak adanya manajemen laba. Oleh karena itu, untuk memenuhi tujuan penyajian informasi keuangan yang bermanfaat dalam berbagai pengambilan keputusan investasi, seharusnya laba yang disajikan merupakan laba yang berkualitas. Laba berkualitas juga dapat digunakan oleh users untuk keputusan bisnis, memprediksi harga (dan return) saham.

Manfaat Audit Manajemen atas Fungsi SDM

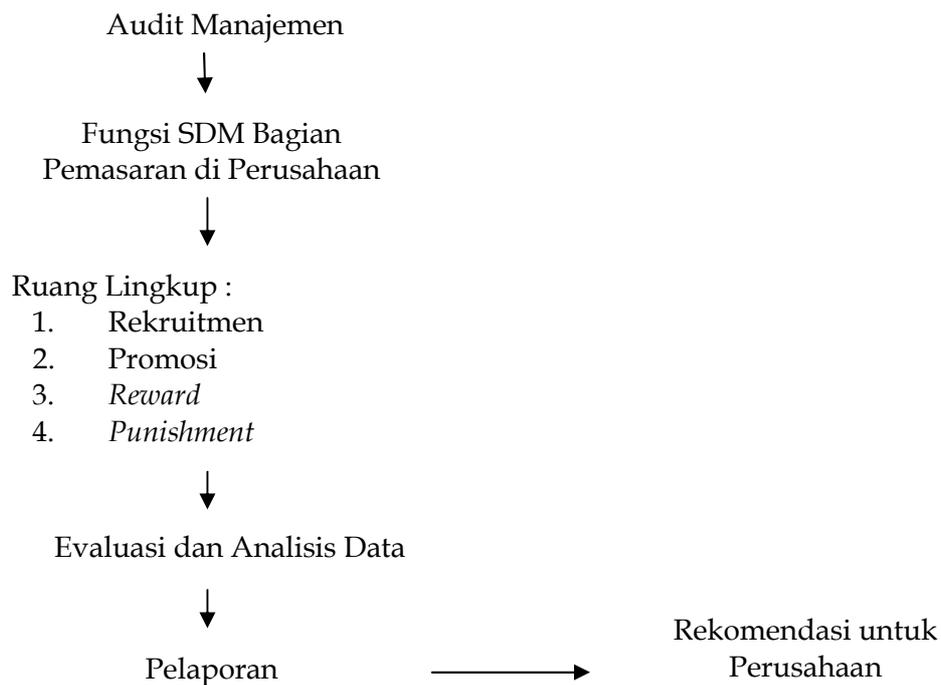
Menurut William dan Keith Davis yang dikutip oleh Bayangkara (2008:61) menyebutkan manfaat audit sumber daya manusia antara lain:

1. Mengidentifikasi kontribusi dari departemen SDM terhadap organisasi.
2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi.
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab.
5. Menemukan masalah kritis dalam bidang sumber daya manusia.

Rerangka Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini pada audit sumber daya manusia mencakup beberapa proses SDM yang meliputi rekrutmen, promosi, *reward* dan *punishment*. Dari pelaksanaan proses SDM tersebut, dapat diketahui apakah kebutuhan sumber daya manusia bagian pemasaran pada PT. Sinar Mas Trasindo telah terpenuhi secara efektif dan efisien.

Dari uraian diatas maka dapat disusun rerangka pemikiran dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Menurut Kuncoro (2009:3), penelitian ilmiah adalah aplikasi secara formal dan sistematis dari metode ilmiah untuk mempelajari dan menjawab permasalahan. Penelitian ini merupakan kegiatan ilmiah dalam rangka pemecahan suatu masalah. Hasil dari penelitian ini tidak dimaksudkan untuk memecahkan masalah, tapi tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan penjelasan dan jawaban dari permasalahan yang ditemukan serta memberikan rekomendasi sebagai alat untuk memperbaiki kelemahan yang ada.

Teknik Pengumpulan Data

Menurut Kuncoro (2009:145) data kualitatif adalah data yang tidak bisa diukur dalam skala numerik. Namun karena statistik semua data harus dalam bentuk angka, maka data kualitatif umumnya dikuantitatifkan agar dapat diproses lebih lanjut. Menurut sumber data, data yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Data Primer (Primary Data)

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber ahli (tidak melalui media perantara) dan dapat berupa opini subjek, hasil observasi. Data ini diperoleh dengan melakukan observasi secara langsung, wawancara, serta dari dokumen yang terkait yang nantinya akan digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai seberapa jauh keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang ada.

b. Data Sekunder (Secondary Data)

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Data ini diperoleh melalui

hasil penelitian kepustakaan, literatur-literatur, serta studi kepustakaan yang berguna sebagai landasan teori untuk menjelaskan peranan audit manajemen sumber daya manusia.

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Observasi
Merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya, obyek observasi antara lain: mengamati tata cara menilai efisiensi dan efektifitas saat manajemen melakukan audit manajemen sumber daya manusia. Dalam hal ini, penulis melakukan survey secara langsung ke PT. Sinar Mas Transindo selaku obyek penelitian untuk mengetahui aktivitas sumber daya manusia di bagian pemasaran saja.
2. Wawancara
Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Wawancara dapat berupa wawancara personal maupun dengan media telepon. Dengan kata lain, peneliti melakukan wawancara secara langsung ke pihak yang bersangkutan untuk memperoleh data mengenai aktivitas fungsi sumber daya manusia. Yang menjadi obyek dalam wawancara adalah sistem dan prosedur penilaian efektivitas dan efisiensi kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran dan tata cara dalam melakukan audit sumber daya manusia guna mengukur kinerja sumber daya manusianya.
3. Dokumen
Metode ini menuntut peneliti untuk mengumpulkan data dengan cara melihat terhadap obyek yang diteliti dan mengumpulkan laporan-laporan dari dokumen resmi perusahaan maupun arsip perusahaan yang bersangkutan. Dokumen ini meliputi:
 1. Dokumen hasil pendapatan jasa bagian pemasaran untuk membandingkan antara target dan realisasi.
 2. Dokumen tata cara pendapatan jasa sumber daya manusia bagian pemasaran
 3. Dokumen lainnya, meliputi hasil wawancara.

Satuan Kajian

Satuan kajian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Audit Manajemen
Audit manajemen merupakan suatu penilaian atas fungsi kinerja atas manajerial dalam PT. Sinar Mas Transindo untuk menilai apakah keefektifitasan, keefisienan, dan keekonomisan telah tercapai dengan baik. 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 uang telah digunakan semaksimal mungkin, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan telah tercapai dan tidak melanggar aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Manajemen Sumber Daya Manusia
Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia bertugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.
3. Efisiensi dan Efektifitas

Yang merupakan suatu hal pokok yang harus dievaluasi dalam audit operasional. Kedua hal tersebut menitikberatkan pada keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Bayangkara (2008:13) efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Dalam hubungannya dengan konsep input-proses-output, efisiensi adalah rasio antara output dan input. Sedangkan efektifitas dan efisiensi dalam perusahaan adalah apabila target penjualan bisa tercapai tanpa melakukan tambahan biaya.

Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif merupakan analisis data yang dilakukan dengan cara bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah, mencari dan menemukan apa yang terpenting yang berupa kalimat atau kata-kata yang dilakukan dengan cara wawancara dan observasi. Tahap-tahap analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan masalah untuk mengungkap masalah yang sedang terjadi.
2. Melakukan evaluasi atau pengamatan atas fungsi personalia tentang seberapa besar efektifitas dan efisiensi manajemen sumber daya manusia.
3. Melakukan tanya jawab atau wawancara pada pihak-pihak yang terkait dengan pelaksanaan audit.
4. Mengevaluasi hasil tanya jawab dengan landasan teori untuk menemukan kelemahan pada fungsi sumber daya manusia.
5. Memberikan rekomendasi atas temuan audit dan membuat kesimpulan untuk laporan hasil audit yang akan diberikan pada pihak manajemen perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Departemen yang Berwenang Melakukan Audit Manajemen Bagian Pemasaran

Wewenang departemen yang melakukan audit di bagian pemasaran adalah departemen HRD yang mengawasi kinerja atau aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam pemenuhan realisasi perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Di dukung dengan upaya mencapai target yang maksimal bagian pemasaran melakukan tugas dan tanggung jawab disetiap kegiatan ataupun aktivitas. Dalam rangka operasional, kompetensi manajerial membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya yang lainnya yang dimiliki oleh perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisiensikan proses produksi dalam perusahaan, serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesemuanya ini akan memberikan nilai tambah perusahaan dalam bentuk daya saing (Sutrisno, 2010:19).

Jumlah Tenaga Kerja

karyawan dan biaya rekrutmen yang dimiliki oleh PT. Sinar Mas Transindo untuk menunjang kegiatan operasionalnya dalam 2 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Daftar Jumlah Karyawan, Target Realisasi dan Biaya Rekrutmen PT. Sinar Mas Transindo Tahun 2013

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja					
	Target (Orang)	Biaya (Rp)	Realisasi (Orang)	Biaya (Rp)	Selisih (Orang)	Biaya (Rp)
2012	27	1.250.000	27	1.250.000	-	-
2013	39	1.500.000	33	1.890.000	(6)	(390.000)
2014-Sekarang	33	-	33	-	-	-

Sumber : Dokumentasi PT. Sinar Mas Transindo Surabaya

Diatas menunjukkan biaya yang digunakan untuk membayar iklan lowongan di media cetak atau Koran. Dari tabel tersebut dapat diamati bahwa jumlah biaya yang ditargetkan untuk mengadakan perekrutan sebesar Rp. 1.500.000 lebih kecil dibandingkan jumlah realisasinya, yaitu sebesar Rp. 1.890.000, sehingga ini menunjukkan bahwa manajemen kurang efisien dalam mengatur biaya untuk rekrutmen.

Tabel 2
Pemenuhan Tenaga Kerja PT. Sinar Mas Transindo Surabaya Tahun 2013

Bagian	Jumlah karyawan 2012	Target rekrutmen	Realisasi rekrutmen	Jumlah tenaga kerja 2013	Selisih
HRD	2	1	-	2	-
Marketing	4	4	2	6	2
Admin	1	8	1	2	1
Karyawan	20	12	3	23	3
Jumlah	27	12	6	33	6

Sumber : Dokumentasi PT. Sinar Mas Transindo Surabaya

Dari data diatas dapat dilihat terdapat selisih antara target dan realisasi dalam perekrutan karyawan dalam masing-masing departemen. Dalam bagian HRD, pada tahun 2012 diisi oleh 2 orang, untuk tahun 2013 mereka meminta manajemen perusahaan untuk menambah karyawan sebanyak 1 orang. Dengan pelaksanaan perekrutan tidak ada yang lolos dalam seleksi. Dalam bagian pemasaran, karyawan yang dimiliki perusahaan pada tahun 2012 sejumlah 4 orang, bagian ini berharap ada penambahan 4 orang lagi, namun hanya terealisasi sejumlah 2 orang saja. Sedangkan di bagian admin, tahun 2012 perusahaan memiliki 20 orang karyawan, realisasi perekrutan 1 orang, admin yang dimiliki perusahaan pada tahun 2012 sebanyak 2 orang. Sementara itu pada karyawan sebelumnya mempunyai 20 orang saja, setelah melakukan penambahan 3 karyawan pada tahun 2013 karyawan bertambah menjadi 23 orang.

Target dan Realisasi Kinerja Sumber Daya Manusia

Tabel 3
Target dan Realisasi Kinerja Bagian Pemasaran PT. Sinar Mas Transindo Surabaya tahun 2013

Bagian	Target Ton	Rp (000)	Realisasi Ton	Rp (000)	Selisih Ton	Rp (000)
Pemasaran	19.800	39.600.000,-	19.675	39.350.000,-	125	250.000

Sumber : Dokumentasi PT. Sinar Mas Transindo Surabaya

Tabel diatas menunjukkan hasil antara target dan realisasi pencapaian kinerja karyawan khususnya bagian pemasaran. PT. Sinar Mas Transindo pada tahun 2013 menetapkan perolehan target pengiriman sejumlah 19.800 ton dengan total perolehan uang sejumlah Rp. 39.600.000.000,- (*Tiga Puluh Sembilan Milyar Enam Ratus Juta Rupiah*) . Tapi pada realisasinya, pengiriman barang hanya sejumlah 19.675 ton dengan total perolehan uang sejumlah Rp. 39.350.000.000,- (*Tiga Puluh Sembilan Milyar Tiga Ratus Lima Puluh Juta Rupiah*).

Program dan Realisasi Audit Sumber Daya Manusia Serta Temuan Selama Audit

Adapun penjelasan dari program audit manajemen atas fungsi rekrutmen, promosi, *reward* dan *punishment*, yaitu:

1. Rekrutmen

Hasil temuan audit adalah:

- a. Pada proses Rekrutmen karyawan PT. Sinar Mas Transindo Surabaya telah efektif, karena menjalankan aturan kerja karyawan yang sesuai dengan perencanaan dan memilih karyawan yang sesuai dengan syarat-syarat yang ditentukan oleh perusahaan. Tiap bagian meminta manajemen untuk menambah beberapa orang, dan yang terealisasi sejumlah 6 orang karyawan.
- b. Dari tahapan yang telah dilakukan oleh pihak manajemen PT. Sinar Mas Transindo, ditemukan proses yang tidak ekonomis. Terlihat pada tabel 1 dimana terjadi selisih kelebihan biaya sejumlah Rp. 390.000 untuk proses Rekrutmen melalui media cetak.

2. Promosi

Dalam kenyataannya sehari-hari, perusahaan selalu mengharapkan prestasi atau hasil kerja yang terbaik dari para karyawannya. Dalam perusahaan yang baik, proses kenaikan hanya dilihat dari deskripsinya saja, bukan dari jabatan yang ditempati oleh karyawan dalam perusahaan. Pada dasarnya setiap karyawan pasti punya keinginan untuk berkembang, tetapi itu dikembalikan dari dirinya masing-masing. Tujuan dari program promosi adalah untuk membantu karyawan dalam menganalisis seberapa jauh kemampuan dirinya dalam berkembang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Hasil temuan audit adalah:

- a. Keberhasilan karyawan bagian pemasaran dalam melakukan pelayanan purna jual kategori ton pada tahun 2013 hampir memenuhi target pelayanan purna jual, dengan selisih 125 ton dengan nilai nominal uang Rp.350.000.000 (*Tiga Ratus Lima Puluh Juta*) saja. Perusahaan sudah cukup puas dengan hasil seperti itu.

- b. Pada prosedur promosi atau kenaikan jabatan, perusahaan tidak menerapkannya. PT. Sinar Mas Transindo hanya memberikan bonus langsung atas setiap pencapaian target purna jual perbulan yang dilakukan. Tidak dibuatnya kebijakan untuk promosi mengakibatkan karyawan kurang termotivasi untuk lebih berkembang dalam pekerjaannya, karena perusahaan menganggap para karyawannya sudah cukup terampil dalam menjalankan pekerjaannya saat ini.
3. *Reward*

Pengertian dari kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang diberikan pada perusahaan (Sutrisno, 2010:198). Oleh karena itu tujuan perusahaan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah agar para karyawan merasa terjamin kehidupannya. Disamping itu, PT. Sinar Mas Transindo berbadan hukum, jadi perusahaan berkewajiban untuk memberikan kompensasi atau *reward* kepada karyawannya.

Hal ini ditunjukkan pada pemberian gaji, tunjangan, cuti, jaminan kesehatan dan juga fasilitas kendaraan. Pemberian *reward* dalam PT. Sinar Mas Transindo Surabaya berfokus pada kemampuan karyawan khususnya bagian pemasaran dalam mencapai target pelayanan purna jual yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Hasil temuan audit adalah:

Proses *reward* atau pemberian penghargaan oleh admin keuangan dan bagian personalia telah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat pada tabel 2 mengenai target dan realisasi kinerja karyawan yang hampir mendekati target perusahaan. Selisih antara target dengan hasil pelayanan purna jual lebih sedikit jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Selisih yang sedikit tersebut diharapkan bisa memotivasi karyawan supaya meningkatkan kinerja agar mendapat bonus yang berlebih.

4. *Punishment*

Hasil temuan audit adalah:

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan bagian personalia perusahaan serta pengamatan langsung yang telah dilakukan, mekanisme pemutusan hubungan atau pemberian *punishment* pada karyawan sudah dilakukan dengan baik sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu dapat dilihat pada tabel 1 dalam tabel jumlah karyawan, bahwa dalam setiap tahun karyawan PT. Sinar Mas Transindo mengalami peningkatan, ini ditandai dengan adanya kepuasan perusahaan atas kinerja karyawannya dan mempertahankan karyawan yang sudah ada dan menambah karyawannya lagi agar perusahaan bisa terus berkembang.

Analisis Masalah

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, ditemukan adanya permasalahan, sebab masalah, dan akibat dari timbulnya masalah yang dialami oleh PT. Sinar Mas Transindo Surabaya. Permasalahan ini disebabkan karena masih kurang efektifnya prosedur perekrutan atau penerimaan tenaga kerja baru yang diterapkan oleh manajemen, sehingga mengakibatkan pengeluaran biaya rekrutmen yang tidak efisiensi dalam penerimaan karyawannya.

Adapun analisis lebih lanjut terhadap permasalahan yang dihadapi oleh PT. Sinar Mas Transindo, adalah sebagai berikut:

1. Sistem perekrutan yang kurang luas, yang hanya berpacu pada pemasangan iklan di media cetak. Bukannya bekerja sama dengan lembaga penyalur tenaga kerja yang bisa memberikan tenaga kerja baru yang berpotensi.
2. Perencanaan proses rekrutmen yang kurang tepat sehingga menyebabkan terjadinya penambahan biaya sebesar Rp. 390.000. Hal ini terjadi karena sedikitnya jumlah pelamar yang masuk, sehingga perusahaan harus membuat info lowongan di media cetak lagi untuk menarik pelamar yang lebih banyak lagi.
3. Kurangnya perhatian atau kepercayaan manajemen kepada karyawan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan perkembangan pekerjaan yang lebih baik. Dapat dilihat pada tabel 3, dimana hasil pelayan purna jual tidak mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini mungkin disebabkan tidak adanya prospek kedepannya bagi karyawan untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi lagi. Namun perusahaan tetap memberikan *reward* atau bonus kepada karyawan bagian pemasaran yang telah berhasil melakukan pelayanan purna jual.

Pemecahan Masalah

Mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh PT. Sinar Mas Transindo, sebab permasalahan dan akibat yang bisa ditimbulkan dengan adanya masalah tersebut, maka penulis mencoba untuk memberikan pemecahan masalah dengan harapan bisa memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh PT. Sinar Mas Transindo, antara lain:

1. Manajemen PT. Sinar Mas Transindo

Seharusnya tidak hanya mengandalkan dari kerabat karyawan dan media cetak saja, melainkan juga melalui cara lainnya seperti mencari pelamar dari perguruan tinggi dengan mengadakan kerja sama dengan perguruan tinggi. cara lain yang bisa digunakan adalah dengan memanfaatkan jasa dinas tenaga kerja, lembaga penyalur tenaga kerja, atau melalui jasa konsultan. Disamping itu, perusahaan juga bisa merekrut karyawan dengan membuka lowongan di media online, karena jaman sekarang tidak sedikit para pencari kerja yang mencari kerja di internet.

Dari hal itulah, perusahaan dapat langsung menjaring pelamar yang akan diterima sesuai dengan syarat yang ditentukan oleh perusahaan. Cara perekrutan ini diharapkan lebih efektif dan efisien untuk mendapat karyawan yang potensial, karena tenaga kerja yang didapat sesuai dengan harapan perusahaan. walaupun perusahaan sudah merasa yakin dengan merekrut 6 orang pada tahun 2013, hal ini menunjukkan pada tingkat pencapaian kinerja karyawan yang memuaskan dalam melakukan pelayanan purna jual.

2. Pada kegiatan promosi

Dalam kenyataannya sehari-hari, perusahaan menginginkan hasil kerja semaksimal mungkin dari para karyawannya. Hendaknya PT. Sinar Mas Transindo menerapkan program promosi kenaikan jabatan untuk para karyawannya sehingga bisa meningkatkan keahlian dan kemampuan serta bisa memanfaatkan setiap peluang-peluang yang ada untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan, karena dengan program kenaikan jabatan karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi.

Tetapi apabila kegiatan promosi karyawan tidak diterapkan, dikhawatirkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan tidak ada, sehingga menyebabkan pengunduran diri karyawan atau malah pindah ke tempat lain. Yang penting semua karyawan diarahkan pada jalur yang sesuai dengan bidangnya sehingga karyawan yang mempunyai hasil kinerja baik tidak merasa disia-siakan oleh perusahaan. Perusahaan sudah bagus memberikan bonus

terhadap karyawan atas setiap penjualan unit, tapi alangkah lebih baik lagi jika ditambah dengan kenaikan jabatan.

3. Pada kegiatan *punishment* dan *reward*

Dalam kegiatan *punishment* dan *reward* yang ada dalam PT. Sinar Mas Transindo ini sudah dikatakan cukup efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dan sudah sesuai dengan pelaksanaannya. Agar lebih maksimal, diharapkan untuk tetap mempertahankan seperti apa yang sudah dilakukan sebelumnya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Beberapa pembahasan yang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut mengenai audit manajemen PT. Sinar Mas Transindo sebagai berikut :

- a. Pemeriksaan awal dimulai dari perencanaan kegiatan audit, pengumpulan bukti serta evaluasi dari bukti yang sudah ada, dimana hasil akhir dari audit manajemen ini mempunyai manfaat bagi evaluasi manajemen dalam rangka perbaikan kinerja yang lebih ekonomis, efektif, dan efisien.
- b. Terdapat masalah dalam proses Rekrutmen yaitu kurang banyaknya jumlah pelamar yang diharapkan oleh PT. Sinar Mas Transindo Surabaya dari target yang ditetapkan sebelumnya oleh pihak manajemen dikarenakan oleh pengumuman lowongan yang hanya menggunakan media cetak saja.
- c. Dalam sistem manajemen, perusahaan tidak menerapkan sistem promosi terhadap karyawan yang berprestasi, melainkan hanya memberikan bonus pelayanan purna jual saja. Hal ini yang membuat karyawan kurang termotivasi untuk melakukan promosi dalam pelayanan purna jual yang lebih giat, sehingga pada tahun 2013 penjualan tidak sepenuhnya mencapai target.

Saran

Perusahaan sebaiknya membuat sistem perencanaan kerja yang lebih baik agar tidak terjadi kekurangan tenaga kerja seperti yang terjadi pada tahun 2013, antara target dan realisasi rekrutmen tidak sesuai. Hal ini juga disebabkan karena sistem rekrutmen yang kurang luas sehingga pelamar yang terjaring sedikit, cara lain yang bisa digunakan untuk meminimalisir resiko seperti ini adalah dengan memanfaatkan jasa Dinas Tenaga Kerja atau jasa penyalur tenaga kerja setempat. Untuk tercapainya target perusahaan yang sedemikian telah ditetapkan perusahaan seharusnya mampu menggunakan sistem promosi agar karyawan termotivasi dalam mencapai target tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin., Randal J. Elder, Mark S, Beasley. 2007. *Audit dan Pelayanan Verifikasi: Pendekatan Terpadu*. Alih bahasa: Tim Indeks. Edisi kesembilan. Jilid 2. Jakarta: PT Indeks.
- Arens, Alvin A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley. 2008. *Auditing dan Jasa Assurance: Pendekatan Terintegrasi*. Alih Bahasa: Gina Gania. Edisi Keduabelas. Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Hasibuan, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: gunung Agung.
- Kuncoro, M. 2009. *Metodologi Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi Ketiga. Jakarta: penebit Erlangga.

- Messier., F. Jr. William., M. G. Steven ., dan P. F. Douglas . 2008. *Jasa Audit dan Assurance: Pendekatan Sistematis*. Alih bahasa: Nuri Hinduan. Edisi keempat. Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Jogjakarta. Penerbit: STIE YKPN.
- Sukrisno, A. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik*. Jilid 1, Edisi Keempat, Salemba Empat, Jakarta.
- Sutrisno, E. 2006. Pengaruh Perkembangan SDM dan Kepribadian terhadap Kompetensi dan Prestasi Kerja Karyawan pada PT BARATA INDONESIA di Gresik. *Jurnal Ekuitas* 12 (4):455-473.
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta : Kencana.
- Wawolangi, J A. 2006. Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan X* (1):72-90.

