

## PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL ATAS PENILAIAN KINERJA FUNGSI PELAYANAN PADA PT MITRA PINASTHIKA MUSTIKA SURABAYA

Desi Sulistyowati  
*desimaniz@ymail.com*  
Sutjipto Ngumar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*The purposes which is want to be achieved in this research are i.e.: (1) to comprehend the importance of the implementation of operational audit as one of performance evaluations and improvement on the service function, and to generate the improvement on the management activity or activity and the result achievement of the service function, and (2) to evaluate the function or the role of operational audit which has been carried out whether it is really effective or not for the improvement of the company in general and particularly the service function.*

*Keywords: Operational Audit, Service Function, Effectiveness, Efficiency*

### ABSTRAK

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah (1) untuk memahami tentang pentingnya pelaksanaan audit operasional sebagai salah satu evaluasi kinerja dan perbaikan atas fungsi pelayanan, serta menghasilkan perbaikan atas pengelolaan aktivitas atau kegiatan dan pencapaian hasil dari fungsi pelayanan, dan (2) untuk mengevaluasi fungsi atau peranan audit operasional yang telah dilakukan apakah benar-benar efektif bagi kemajuan perusahaan umumnya dari fungsi pelayanan khususnya.

Kata kunci: Audit Operasional, Fungsi Pelayanan, Efektivitas, Efisiensi.

### LATAR BELAKANG MASALAH

Secara umum perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu mempertahankan kelangsungan hidup agar selalu berlanjut (*going concern*), mendapatkan laba (*profit oriented*), dan dapat berkembang. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, maka perusahaan perlu memperoleh, memiliki dan memanfaatkan sumber-sumber yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk hal ini manajemen mempunyai kewajiban-kewajiban untuk menetapkan kebijakan-kebijakan dalam memperoleh, menggunakan dan mengelola sumber-sumber tersebut.

Dengan semakin berkembangnya perusahaan yang semakin mantap maka perusahaan dituntut untuk menjalankan kegiatan pelayanannya secara efektif dan efisiensi. Hal ini bisa dicapai apabila perusahaan telah mampu mengoptimalkan fungsi internal auditor antara lain dengan cara melaksanakan audit operasional telah terjadi kebutuhan yang tidak bisa dihindarkan lagi dan sangat mutlak bagi perusahaan.

Audit operasional merupakan evaluasi atas berbagai kegiatan operasional perusahaan sedangkan sasarannya adalah untuk menilai apakah pelaksanaan kegiatan operasional telah dilaksanakan secara efektif, efisiensi, dan ekonomis. Apabila belum dilaksanakan, maka auditor akan memberikan rekomendasi atau saran agar pada masa yang akan datang dapat menjadi lebih baik.

Menurut IBK Bayangkara (2008:60) audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah semua kegiatan atau aktivitas telah berjalan secara efektif, efisiensi, dan ekonomis di dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dan program atau aktivitas tersebut. Hasil audit akan diketahui apakah kebutuhan potensial SDM perusahaan telah terpenuhi atau tidak dan berbagai hal dalam aktivitas SDM yang masih bisa ditingkatkan kinerjanya.

Pelayanan adalah kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa. Perannya akan lebih besar dan bersifat menentukan manakala dalam kegiatan-kegiatan jasa dimasyarakat itu terdapat kompetisi dalam usaha merebut pasaran atau langganan. Dengan adanya kompetisi, dapat menimbulkan dampak positif dalam perusahaan, ialah mereka bersaing dalam pelaksanaan layanan, melalui berbagai cara, teknik dan metode yang dapat menarik lebih banyak orang menggunakan atau memakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Pelayanan masih memiliki kesempatan yang luas untuk terus memperbaiki kualitas dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya dana atau modal secara ekonomis dan efektif. Memperbaiki kualitas pelayanan memang bukan sekedar masalah teknis dan tugas dari perusahaan saja, melainkan juga menjadi tugas kita bersama sebagai masyarakat, diharapkan dengan adanya kerjasama yang baik antara masyarakat dan perusahaan dapat dijadikan sebagai modal awal demi terciptanya suatu perusahaan yang *good public and corporate governance*.

Audit fungsi pelayanan menawarkan suatu metode untuk menilai efektivitas dari program SDM dan memperbaiki mutu program tersebut, audit ini digunakan untuk menentukan sejauh mana program SDM memberikan kontribusi terhadap sasaran perusahaan sehingga dapat melaksanakan fungsinya secara efektif dengan manfaat yang menguntungkan banyak aspek dari fungsi pelayanan seperti pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang memerlukan studi dan evaluasi yang lebih teliti.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang pentingnya pelaksanaan audit operasional sebagai salah satu evaluasi kinerja dan perbaikan atas fungsi pelayanan, serta menghasilkan perbaikan atas pengelolaan aktivitas atau kegiatan dan pencapaian hasil dari fungsi pelayanan dengan cara memberikan saran-saran yang dapat ditempuh agar dapat mendayagunakan sumber-sumber daya perusahaan secara efisien, efektif, dan ekonomis. Selain itu juga untuk mengevaluasi fungsi atau peranan audit operasional yang telah dilakukan apakah benar-benar efektif memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan umumnya dari fungsi pelayanan khususnya.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Mengapa audit operasional dapat menilai kinerja fungsi pelayanan ?
2. Bagaimana cara mengefektifkan, efisiensi, dan ekonomis kinerja fungsi pelayanan ?

## TINJAUAN TEORETIS DAN PROPOSISI PENELITIAN

### **Audit Operasional (*Operational Audit*)**

Menurut Agoes Sukrisno (2006:175) mendefinisikan bahwa audit operasional adalah 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, efisiensi, dan ekonomis. Beberapa bagian penting dari definisi-definisi audit operasional dapat disimpulkan sebagai berikut : (a) audit operasional merupakan suatu proses yang sistematis seperti dalam audit laporan keuangan, mencakup serangkaian langkah atau prosedur yang terstruktur dan terorganisasi; (b) penilaian operasi organisasi yang didasarkan pada suatu kriteria yang ditetapkan atau disetujui. Dalam audit operasional, sering dinyatakan dalam standar kinerja yang ditetapkan manajemen. Audit operasional mengukur tingkat hubungan kinerja actual dengan kriteria; (c) tujuan utama dari audit operasional adalah membantu manajemen dan perusahaan yang diaudit untuk memperbaiki efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi dari suatu operasi; (d) penerimaan yang tepat dari audit operasional adalah manajemen atau individual yang meminta diadakannya audit, kecuali jika audit diminta oleh pihak ketiga, pembagian laporan tetap dalam entitas. Dalam banyak hal, dewan komisaris menerima salinan laporan audit operasional; (e) tidak seperti laporan audit keuangan, suatu audit operasional tidak berakhir dengan laporan atas temuan. Audit operasional memperluas dengan memberikan rekomendasi untuk perbaikan.

Manfaat audit operasional dapat membantu manajemen dalam memecahkan masalah yang ada, mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan, dan melakukan perbaikan.

Tujuan Audit operasional menurut Agoes Sukrisno (2006:175) adalah : (a) untuk menilai kinerja dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan; (b) untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak; (c) untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, dan lain-lain) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisiensi dan ekonomis; (d) untuk dapat memberikan rekomendasi kepada manajemen puncak untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, ekonomisasi, dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

### **Efektif, Efisiensi, dan Ekonomis**

Menurut IBK Bayangkara (2008:12) pengertian efektif, efisien, dan ekonomis dapat dijelaskan sebagai berikut : (1) Ekonomisasi merupakan ukuran input yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola; (2) Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan; (3) Efektivitas merupakan ukuran dari output.

### **Fungsi Pelayanan**

Menurut Gunawan Adisaputro (2010:183) jasa (pelayanan) adalah setiap perbuatan yang dapat ditawarkan suatu pihak kepada pihak yang lain yang pada dasarnya bersifat tidak tampak (*intangible*) dan tidak mengakibatkan adanya perpindahan kepemilikan atas sesuatu. Sedangkan menurut Kotler (2008:42) jasa (pelayanan) adalah setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tak berwujud dan tak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produknya mungkin saja terkait atau mungkin juga tidak terkait dengan produk fisik.

Menurut pandangan Adrian Payne (2007:219) menunjukkan bahwa definisi pelayanan adalah sebagai berikut :

- a. Kegiatan yang dibutuhkan untuk menerima, memproses, menyampaikan dan memenuhi pesanan pelanggan dan untuk menindaklanjuti setiap kegiatan yang mengandung kekeliruan.
- b. Ketepatan waktu dan reabilitas penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan sesuai dengan harapan mereka.
- c. Serangkaian kegiatan yang meliputi semua bidang bisnis yang terpadu untuk menyampaikan produk-produk dan jasa-jasa perusahaan tersebut sedemikian rupa sehingga dipersepsikan memuaskan oleh pelanggan dan yang merealisasikan pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.
- d. Total pesanan yang masuk dan seluruh komunikasi dengan pelanggan, seluruh penagihan dan pengendalian total terhadap kesalahan.
- e. Penyampaian produk dan jasa yang dipesan pelanggan secara tepat waktu dan akurat dengan tindak lanjut dan tanggapan keterangan yang akurat, termasuk pengiriman tagihan tepat waktu.

### **Prinsip-Prinsip Pelayanan**

Berdasarkan keputusan Menteri Aparatur Pendayagunaan Negara tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan public, bahwa pemberian pelayanan umum kepada masyarakat merupakan perwujudan dari fungsi aparaturnya Negara sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat yang berdasarkan prinsip-prinsip pelayanan publik, yaitu :

**Kesederhanaan.** prosedur pelayanan publik terhadap tidak berbeli-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

**Kejelasan.** (a) persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; (b) unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan atau persoalan atau sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik; (c) rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.

**Kepastian Waktu.** Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

**Akurasi.** Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.

**Keamanan.** Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

**Tanggung Jawab.** Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelesaian keluhan atau persoalan dalam melaksanakan pelayanan publik.

**Kelengkapan Sarana dan Prasarana.** Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja, dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).

**Kemudahan Akses.** Tempat dan alokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

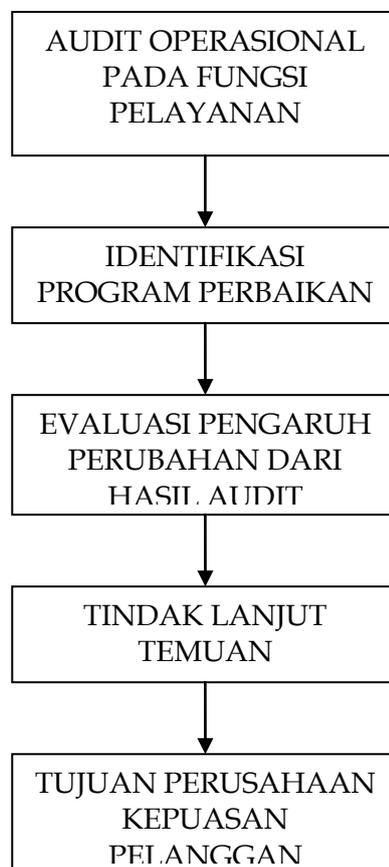
**Kedisiplinan, Kesopanan, dan Keramahan.** Pemberian pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

**Kenyamanan.** Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah, dll.

### **Kepuasan Pelanggan**

Menurut Lupiyoadi.et.al (2006:192) kepuasan pelanggan adalah perasaan kecewa atau senang yang merupakan respon dari pelanggan terhadap barang atau jasa yang dikonsumsi, dimana pada saat sebelum menggunakan pelanggan memiliki harapan-harapan, yang akan menimbulkan persepsi terhadap kinerja dari produk tersebut. Sedangkan menurut Tse and Wilson (dalam Tjiptono, 2006:349) menyatakan kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan sebagai respon dari pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara harapan awal sebelum pembelian dan kinerja actual produk yang dipersepsikan setelah pemakaian atau konsumsi produk bersangkutan.

### **Rerangka Pemikiran**



Dari rerangka pemikiran di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Audit operasional pada fungsi pelayanan menawarkan suatu metode untuk menilai efektivitas dari program SDM dan memperbaiki mutu program tersebut, audit ini digunakan untuk menentukan sejauh mana program SDM memberikan kontribusi terhadap sasaran perusahaan sehingga dapat melaksanakan fungsinya secara efektif dengan manfaat yang

menguntungkan banyak aspek dari fungsi pelayanan. Setelah itu, mengidentifikasi program-program perbaikan. Audit operasional mencoba membantu manajemen dalam mengevaluasi organisasi, kegiatan, teknik-teknik manajemen dan pengendalian inter yang ada dalam perusahaan. Setelah mengidentifikasi program perbaikan dan mengevaluasi dari hasil audit, barulah menindaklanjuti temuan-temuan yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dan kepuasan pelanggan.

### Proposisi Penelitian

Proposisi merupakan jawaban sementara atas suatu permasalahan. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan dan diuraikan oleh penulis, maka proposisi dari rumusan masalah tersebut adalah :

<i>No.</i>	<i>Rumusan Masalah</i>	<i>Proposisi</i>	<i>Pemecahan</i>
1.	Mengapa audit operasional dapat menilai kinerja fungsi pelayanan ?	Audit operasional fungsi pelayanan merupakan pengendalian terhadap kegiatan pelayanan perusahaan untuk menghindari adanya salah saji dalam transaksi-transaksi yang terkait. Pengujian pengendalian fungsi pelayanan dapat dilakukan dengan cara mereview kinerja, pengolahan informasi, pengendalian fisik serta pemisahan tugas.	Audit operasional adalah sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja fungsi pelayanan dan memperbaiki kekurangan atau kelemahan pada perusahaan agar melaksanakan perubahan sesuai target kinerja. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja pelayanan diperlukan audit operasional yang bertujuan untuk memperbaiki kekurangan atau kelemahan kinerja fungsi pelayanan, menilai fungsi pelayanan apakah kemampuan daya pikir dan fisiknya dalam memberikan layanan dan tanggapan telah dikelola secara efektif sesuai dengan standard kinerja yang ditetapkan.
2.	Bagaimana cara mengefektifkan, mengefisiensikan, dan ekonomis kinerja fungsi pelayanan ?	Efisiensi dan efektifitas perusahaan dapat diketahui apabila perusahaan dapat menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dan tujuan perusahaan telah dicapai serta target di dalam anggaran perusahaan sudah terpenuhi.	Cara mengefektifkan dan mengefisiensikan kinerja fungsi pelayanan dengan melihat kepuasan dari pelanggan, kinerja pelayanan MPM yang diberikan dan perencanaan target dan realisasinya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi Penelitian**

Populasi merupakan wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya.

- a. Subyek penelitian dilakukan pada PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya.
- b. Obyek penelitian adalah pelaksanaan audit operasional atas fungsi pelayanan pada PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya. Obyek penelitian berupa dokumen tugas dan wewenang pelayanan audit operasional, struktur organisasi, anggaran biaya pelayanan dokumen-dokumen lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data yang digunakan peneliti adalah :

#### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari tempat penelitian dengan melakukan observasi dan wawancara dengan Kepala Bagian Pelayanan serta staf karyawan yang terlibat dalam bagian pelayanan, serta bagian-bagian lain yang terkait dokumen-dokumen yang dimiliki oleh PT Mitra Pinasthika Mustika, khususnya dokumen-dokumen yang berkaitan dengan audit operasional perusahaan bagian pelayanan.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara yang berupa bukti atau dokumen-dokumen. Seperti target dan anggaran pelayanan service dan reparasi, realisasi pelayanan service dan reparasi, dan biaya pelayanan service dan reparasi.

Dalam pengumpulan data, peneliti memperoleh data menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

##### **a. Study Pendahuluan**

Peneliti melakukan kunjungan awal ke PT Mitra Pinasthika Mustika untuk memperoleh informasi mengenai gambaran perusahaan secara umum dan tujuan permasalahan bagian pelayanan di dalam perusahaan.

##### **b. Survey Lapangan**

Metode pengumpulan data secara langsung ke lapangan untuk mengetahui gambaran mengenai objek yang diteliti dengan menggunakan metode-metode sebagai berikut :

##### **1) Wawancara**

Metode pengumpulan data dengan cara Tanya jawab secara langsung dengan responden. Peneliti mengajukan pertanyaan secara lisan kepada Kepala Bagian Pelayanan Bengkel dan mekanik bengkel PT Mitra Pinasthika Mustika. Tujuan dari wawancara adalah untuk mengetahui secara langsung permasalahan yang ada di dalam perusahaan.

##### **2) Dokumentasi**

Metode pengumpulan data dengan cara mencatat data-data yang dimiliki PT Mitra Pinasthika Mustika seperti struktur organisasi, tugas dan wewenang setiap bagian, anggaran pelayanan serta dokumen-dokumen yang terkait dengan pelayanan. Tujuan dari metode pengumpulan data dengan dokumentasi untuk mendapatkan informasi secara realitas.

##### **3) Kuesioner**

Metode pengumpulan data dengan cara memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas pertanyaan. Daftar pertanyaan diberikan kepada pelanggan PT Mitra Pinasthika Mustika

Surabaya. Manfaat teknik pengambilan data melalui kuesioner agar peneliti dapat menghemat waktu dalam melakukan penelitian dan sebagai alat pendukung wawancara, sehingga keabsahan data cukup tinggi.

### **Satuan Kajian**

Obyek penelitian ini adalah pelaksanaan audit operasional dalam penilaian kinerja fungsi pelayanan mekanik PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya sehingga satuan kajian pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Fungsi Pelayanan**

Pelayanan adalah kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa. Audit operasional pada fungsi pelayanan mempunyai tujuan menilai adanya ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas. Selain memungkinkan perusahaan mencapai suatu tujuan yang dapat dicapai individu atau secara perseorangan.

#### **2. Audit Operasional**

Audit operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan operasional untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut dilaksanakan secara ekonomis, efisien dan efektif, guna membantu manajemen untuk mengadakan perbaikan dalam meningkatkan tujuan operasi.

#### **3. Pelaksanaan Audit Operasional**

Untuk memberikan masukan atau rekomendasi untuk pengambilan keputusan dan membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian intern.

#### **4. Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan adalah hasil (*outcome*) yang dirasakan atas pengguna produk dan jasa, sama atau melebihi harapan yang diinginkan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan di PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya, penulis membagikan kuesioner kepada pelanggan.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik yang dipakai dalam menganalisis data adalah "deskriptif" dengan menggunakan pendekatan analisis kualitatif, yang mengacu pada rumusan masalah yang berusaha menjawab sebuah pertanyaan "bagaimana pelaksanaan audit operasional atas penilaian kinerja fungsi pelayanan" .

Pada tahap analisis, setelah peneliti berhasil mengumpulkan data, maka peneliti melakukan pendokumentasian. Dokumen-dokumen yang telah diperoleh akan dilihat apakah sesuai dengan lingkup penelitian yang dilakukan, demikian juga dengan hasil wawancara.

Dari data-data tersebut maka dilakukan analisis kualitatif sebagai berikut :

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

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Target dan Realisasi Hasil Kerja Fungsi Pelayanan

#### 1. Target dan Realisasi Perencanaan Pelayanan PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya Tahun 2013

Manajemen pelayanan membuat suatu target perencanaan yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan pelayanan di masa depan, baik secara kuantitatif atau kualitatif dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak sehingga diharapkan dapat meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektifitas perusahaan.

Berdasarkan hal-hal yang telah disampaikan di atas, target dan realisasi perencanaan pelayanan PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya tahun 2013 dapat dilihat pada table berikut ini :

**Tabel 1**  
**PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya**  
**Target dan Realisasi Pelayanan Service dan Reparasi**  
**Tahun 2013**

<i>Bagian</i>	<i>Target</i>	<i>Realisasi</i>	<i>Selisih</i>
Mekanik	Rp 4.000.000/bulan	Rp 4.500.000/bulan	(Rp 500.000)
Spare Part	Rp 12.750.000/bulan	Rp 11.070.000/bulan	Rp 1.680.000
Administrasi	Rp 2.500.000/bulan	Rp 2.500.000/bulan	-
Layanan	85 motor	95 motor	10 motor

Sumber : Bagian Pelayanan PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya

Berdasarkan tabel 1 tersebut, dapat diketahui bahwa target dan realisasi perencanaan pelayanan tahun 2013 pada PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya, antara lain :

- Pada tahun 2013, target pendapatan pada bagian mekanik yang diminta oleh manajemen yaitu sebesar Rp 4.000.000 per bulan untuk tahun 2013, ternyata realisasinya sebesar Rp 4.500.000 per bulan pada tahun yang sama, sehingga terdapat kelebihan sebanyak Rp 500.000 . Hal ini dapat terjadi karena kinerja pada bagian ini baik dan disebabkan semakin meningkatnya permintaan pelayanan oleh pelanggan.
- Pada tahun 2013, target pelayanan service dan reparasi pada bagian spare part sebanyak Rp 12.750.000. Tetapi fakta lapangan sebanyak Rp 11.070.000, sehingga terdapat selisih sebanyak Rp 1.680.000. Hal ini dikarenakan permintaan pelayanan penjualan spare part tidak meningkat..
- Pada tahun 2013, target pendapatan bagian administrasi yang telah direncanakan oleh manajemen sebesar Rp 2.500.000, realisasinya sebesar Rp 2.500.000. Sehingga tidak terdapat selisih antara realisasi dan target. Sebab pada bagian ini tidak terpengaruh dengan meningkatnya permintaan pelayanan.
- Pada tahun 2013, bagian produksi layanan membuat perencanaan dengan target 85 motor, namun kenyataannya sebanyak 95 motor, sehingga terdapat selisih 10 motor dari perencanaan. Hal ini dikarenakan untuk memenuhi permintaan pelayanan yang semakin meningkat.

## 2. Anggaran dan Realisasi Biaya Pelayanan PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya Periode Tahun 2013

Manajemen pelayanan membuat suatu anggaran biaya pelayanan, yaitu biaya untuk perbaikan sepeda motor . PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya serius dalam mengelola dan menginvestasikan dana pengembangan SDM .

Berdasarkan hal-hal yang telah disampaikan di atas, anggaran dan realisasi pelayanan PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya tahun 2013 dapat dilihat pada table berikut ini :

**Tabel 2**  
**PT MITRA PINASTHIKA MULIA SURABAYA**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Pelayanan Service dan Reparasi**  
**Tahun 2013**

<i>Bulan</i>	<i>Anggaran (Rp)</i>	<i>Realisasi (Rp)</i>	<i>Selisih Lebih (Rp)</i>	<i>Selisih Kurang (Rp)</i>
Januari	24.000.000	25.000.000	-	1.000.000
Februari	24.000.000	22.500.00	1.500.000	-
Maret	24.000.000	25.000.000	-	1.000.000
April	24.000.000	25.000.000	-	1.000.000
Mei	24.000.000	25.000.000	-	1.000.000
Juni	24.000.000	21.000.000	3.000.000	-
Juli	24.000.000	24.500.000	-	500.000
Agustus	24.000.000	24.500.000	-	500.000
September	24.000.000	24.500.000	-	500.000
Oktober	24.000.000	22.500.000	1.500.000	-
November	24.000.000	22.500.000	1.500.000	-
Desember	24.000.000	24.500.000	-	500.000
<b>Jumlah</b>	<b>288.000.000</b>	<b>286.500.000</b>	<b>7.500.000</b>	<b>6.000.000</b>
<b>Selisih</b>	-	1.500.000	-	1.500.000
<b>Jumlah</b>	<b>288.000.000</b>	<b>288.000.000</b>	<b>7.500.000</b>	<b>7.500.000</b>

Sumber: Bagian Pelayanan PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya

Berdasarkan tabel 2 tersebut, dapat diketahui bahwa anggaran dan realisasi biaya pelayanan tahun 2013 pada PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya terdapat selisih antara

yang dianggarkan yaitu Rp. 288.000.000 dengan realisasinya yaitu sebesar Rp. 286.500.000 sehingga terdapat selisih Rp. 1.500.000.

Hal ini dikarenakan pada bulan Januari, Maret, April dan Mei terdapat kenaikan biaya pelayanan service dan reparasi sebesar Rp 1.000.000 dan bulan Juli, Agustus, September dan Desember terjadi kenaikan biaya sebesar Rp 500.000. Hal ini dikarenakan pelayanan service dan reparasi pada konsumen meningkat. Sedangkan pada bulan Februari, Oktober, dan November terdapat penurunan biaya pelayanan service dan reparasi sebesar Rp 1.500.000, sedangkan pada bulan Juni sebesar Rp 3.000.000. Hal ini dikarenakan pada bulan-bulan tersebut permintaan jasa pelayanan dan penjualan spare part menurun.

### Temuan-Temuan Selama Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan di PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya, ditemukan beberapa hal yang terdapat pada kepuasan kinerja pelayanan di PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya. Temuan-temuan tersebut antara lain :

1. Dari hasil pengamatan yang dilakukan penulis pada PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya, penulis menemukan adanya sistem *booking* dahulu dalam 1 hari yang mana konsumen yang telah *membooking* akan didahulukan. Hal ini dikatakan masih kurang cukup karena kebanyakan konsumen tidak semua tahu dengan sistem *booking* ini dan kebanyakan konsumen lebih memilih datang langsung datang ke tempat bengkel, walaupun hanya ada beberapa konsumen saja yang menggunakan sistem *booking*.
2. Selain itu dari hasil wawancara dengan bapak Nuryadi selaku ketua bengkel, jumlah mekanik yang bekerja dalam 1 hari sebanyak 15 orang. Sedangkan banyak motor yang bisa terlayani dalam 1 hari rata-rata mencapai 95 motor, padahal PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya menargetkan 85 motor.
3. Ruang tunggu di PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya telah dilengkapi dengan ruang tunggu yang ber AC dan tidak ber AC. Selain itu PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya memberikan fasilitas berupa free wifi, kopi, teh, snack, soft drink, majalah, buku, charger hp, HRT (*Honda Riding Trainer*), dan TV.

**Tabel 3**  
**Hasil Kuesioner**

No.	Pertanyaan	STS	TS	RR	S	SS
1	Kemampuan mekanik MPM Honda dalam memberikan pelayanan dengan segera, akurat, dan memuaskan.	1	5	14	85	45
2	Pelayanan perbaikan sepeda motor selesai cukup tepat waktu sesuai dengan yang dijanjikan	1	19	33	78	19
3	Kehandalan mekanik dalam menyelesaikan pekerjaannya	-	3	28	98	21
4	Pelayanan yang dilaksanakan oleh MPM Honda ditangani oleh mekanik-mekanik yang ahli dibidangnya, sehingga hasil pekerjaannya dapat dipercaya	-	2	31	93	24
5	Pelayanan yang diberikan MPM Honda tepat waktu	-	17	37	70	26
6	Cepat dan tanggap dalam menangani kebutuhan	-	4	12	96	38

7	pelanggan Ketanggapan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas kepada pelanggan	-	7	14	90	39
8	Selalu ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan	1	5	12	102	30
9	Cukup teliti dalam melakukan perbaikan sepeda motor	1	13	37	81	18
10	Memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidangnya	1	6	30	93	20
11	MPM Honda memberikan garansi yang sesuai dengan yang ditetapkan	-	1	17	90	42
12	Kemudahan pelanggan dalam mendapatkan informasi/petunjuk penggunaan dan perawatan kendaraan dengan jelas	-	1	17	93	37
13	MPM Honda selalu memberikan perhatian secara penuh pada setiap pelanggan	1	15	42	80	12
14	MPM Honda memiliki fasilitas dan peralatan yang lengkap dan modern	-	1	7	77	65
15	Puas dengan pelayanan yang diberikan oleh mekanik MPM Honda	-	2	19	72	57
16	Puas dengan kejelasan informasi yang disampaikan oleh karyawan MPM Honda	-	2	17	106	25

Keterangan ;

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

RR = Ragu-Ragu

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Berikut permasalahan-permasalahan yang terjadi pada fungsi pelayanan PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya :

1. Dari kuesioner yang sudah dilakukan, mengarah kepada waktu pelayanan perbaikan sepeda motor. Hal ini dapat diketahui dari banyaknya responden yang ragu-ragu, tidak setuju, dan bahkan sangat tidak setuju terkait pelayanan perbaikan sepeda motor selesai tepat waktu sesuai dengan yang dijanjikan.
2. Berdasarkan kuesioner, banyak pelanggan yang tidak puas terhadap ketelitian mekanik dalam menyelesaikan perbaikan sepeda motor. Hal ini dibidang masalah kecil yang akan berdampak besar apabila tidak segera diatasi. Untuk lebih jelasnya.
3. Permasalahan juga masih muncul pada kuesioner yaitu yang mengarah pada perhatian PT Mitra Pinasthika Mulia kepada pelanggan menurun sehingga banyak pelanggan yang ragu-ragu, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju terkait dengan perhatian yang diberikan oleh PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya.

Dengan adanya permasalahan tentu ada yang menjadi penyebabnya yang menjadi titik tolak timbulnya masalah yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaan audit operasional pada fungsi pelayanan adalah :

1. Karena banyaknya pelanggan yang melakukan perbaikan sepeda motor di PT Mitra Pinasthika Mustika sedangkan fasilitas dan mekanik yang ada cenderung tidak

bertambah, sehingga waktu tunggu pelanggan menjadi lebih lama. Kondisi ini dipertegas oleh pernyataan Kepala bengkel berikut ini :

“ Jumlah mekanik pada PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya selama tahun 2013 sebanyak 15 mekanik tidak mengalami penambahan maupun pengurangan dan sehari rata-rata mekanik menyelesaikan 95 motor”

2. Semakin bertambahnya pelanggan dan pada waktu yang bersamaan fasilitas dan jumlah mekanik tidak bertambah sehingga menyebabkan beban kerja masing-masing mekanik menjadi lebih berat. Hal ini menyebabkan menurunnya ketelitian mekanik dalam melakukan perbaikan sepeda motor. Berdasarkan wawancara dengan Kepala bengkel, disebutkan  
“ Target dalam menyelesaikan perbaikan sepeda motor dalam 1 hari sebanyak 85 motor, tetapi realisasinya mencapai 95 motor”.
3. Dikarenakan jumlah pelanggan PT Mitra Pinasthika Mustika semakin melampaui target, sedangkan jumlah mekanik tidak mengalami perubahan maka perhatian yang diberikan PT Mitra Pinasthika Mustika kepada pelanggan menurun.

Akibat yang ditimbulkan dengan adanya masalah yang dihadapi oleh perusahaan, yaitu :

1. Beban kerja mekanik lebih berat, penjualan dimungkinkan menurun, sehingga laba perusahaan menurun.
2. Jika permasalahan tidak segera diatasi maka ketidakpuasan pelanggan menjadi semakin besar bahkan mengakibatkan pelanggan mencari bengkel AHASS yang lain dan beberapa pesaingnya untuk memperbaiki sepeda motor.
3. Banyaknya pelanggan yang kurang puas terhadap perhatian manajemen MPM Honda dapat menurunkan jumlah pelanggan. Jika tidak dilakukan peningkatan kualitas perhatian oleh MPM kepada pelanggan, sehingga PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya dapat meningkatkan perhatian kepada pelanggan.

Mengetahui permasalahan yang dihadapi PT Mitra Pinasthika Mulia, sebab permasalahan dan akibat yang ditimbulkan dengan adanya masalah tersebut, maka penulis berusaha untuk memberikan pemecahan masalah dengan harapan akan mampu memberikan solusi untuk penyelesaian masalah yang dihadapi oleh PT Mitra Pinasthika Mulia, antara lain :

1. Memperbanyak fasilitas dan mekanik sehingga diharapkan waktu tumbuh perbaikan sepeda motor menjadi lebih cepat. Memberikan pelayanan tambahan kepada pelanggan yang menunggu perbaikan sepeda motor, agar pelanggan yang menunggu perbaikan sepeda motor tidak jenuh.
2. Menambah fasilitas dan mekanik sehingga dapat menurunkan beban kerja dari masing-masing. Memberikan bonus atau insentif tambahan kepada mekanik sehingga dapat lebih memotivasi mekanik untuk bekerja lebih baik.
3. MPM sebaiknya memberikan promosi maupun diskon kepada pelanggan agar pelanggan merasa diperhatikan secara penuh. Meningkatkan kualitas perhatian kepada pelanggan dengan cara lebih pro aktif menanyakan permasalahan yang dialami oleh pelanggan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka simpulan pada PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya adalah sebagai berikut :

- a. Tahap pemeriksaan dimulai dari perencanaan kegiatan audit, pengumpulan dan evaluasi bahan bukti yang berhubungan dengan fungsi pelayanan, analisis data, yang mana hasil akhir dari audit ini mempunyai manfaat bagi evaluasi manajemen pelayanan yang lebih ekonomis, efisien, dan efektif.
- b. PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya mengeluarkan biaya pelayanan yang lebih sedikit, yaitu sebesar Rp 286.500.000 dibandingkan dengan target biaya yang ditetapkan sebesar Rp 288.000.000 . Pengeluaranyang lebih sedikit tersebut disebabkan karena permintaan jasa pelayanan relative stabil, sehingga manajemen tidak perlu mengeluarkan biaya lagi. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi pelayanan sudah berjalan secara ekonomis dan efisien.
- c. Perusahaan tidak memiliki program perencanaan pelayanan yang baik. Pada tahun 2013 terdapat selisih perencanaan pelayanan antara yang ditargetkan oleh perusahaan dengan realisasinya, sehingga menjadi tidak efektif dan efisien.
- d. Kurangnya perhatian PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya kepada pelanggan yang mengakibatkan terhambatnya proses pengembangan kualitas, sehingga tujuan perusahaan akan sulit untuk dicapai.
- e. Audit operasional adalah sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja fungsi pelayanan dan memperbaiki kekurangan atau kelemahan pada perusahaan agar melaksanakan perubahan sesuai target kinerja. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja pelayanan diperlukan audit operasional yang bertujuan untuk memperbaiki kekurangan atau kelemahan kinerja fungsi pelayanan, menilai fungsi pelayanan apakah kemampuan daya pikir dan fisiknya dalam memberikan layanan dan tanggapan telah dikelola secara efektif sesuai dengan standard kinerja yang ditetapkan.

## Saran

Saran yang dapat disampaikan dalam penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Sebaiknya perusahaan membuat sistem perencanaan pelayanan yang lebih baik dan efektif agar tidak terjadi adanya selisih (kelebihan) pelayanan. Dengan adanya perencanaan pelayanan yang baik suatu perusahaan akan mampu menarik pelanggan, baik secara kuantitatif atau kualitatif yang dilakukan pada waktu yang tepat.
- b. Hendaknya PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya menambah fasilitas dan mekanik, sehingga waktu dalam memperbaiki sepeda motor menjadi lebih cepat. Selain itu, memberikan pelayanan tambahan kepada pelanggan yang menunggu agar pelanggan tidak jenuh, maka hal itu akan menjadi efektif dan efisien.
- c. Sebaiknya PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya memberikan promosi maupun diskon kepada pelanggan dan meningkatkan kualitas perhatian kepada pelanggan dengan cara lebih pro aktif menanyakan permasalahan yang dialami. Hal ini bertujuan agar pelanggan merasa diperhatikan secara penuh, sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.
- d. Pelaksanaan audit operasional dilakukan oleh auditor intern dan langsung bertanggung jawab kepada Direktur. Auditor intern melaksanakan prosedur audit yang telah ditentukan dalam program audit untuk mengumpulkan bukti-bukti, melakukan analisis, menarik kesimpulan, dan mengembangkan rekomendasi. Selama melakukan pekerjaan lapangan, auditor harus menyelesaikan setiap langkah audit

yang spesifik dan mencapai tujuan audit secara keseluruhan untuk mengukur efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi.

- e. Audit operasional perlu dilaksanakan secara rutin setiap tahunnya untuk menilai sistematis kebijakan-kebijakan atas prosedur pada efektivitas dan efisiensi kinerja fungsi pelayanan perusahaan. Dengan dilaksanakannya audit operasional dapat menjamin seluruh prosedur dan program dari fungsi pelayanan telah dilakukan secara konsisten dan dapat segera memberikan koreksi dan perbaikan atas kelemahan yang mungkin terjadi untuk ditindak lanjuti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan. 2010. *Manajemen Pemasaran*. Cetakan Pertama. Yogyakarta:UPP STIM YKPN.
- Agoes, Sukrisno. 2006. *Auditing : Pemeriksaan Akuntansi*. Cetakan III. Jakarta : LPFE UI.
- Aisyah, Rihadiani Nur. 2010. Peran Audit Operasional Dalam Penilaian Kinerja Fungsi Pelayanan PT Makmur Bersama Sejahtera
- Akmal. 2006. *Pemeriksaan Intern*. Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia
- Arens, Alvin, A. Elder, Randal, J. dan Mark S. Beasley. 2006. *Auditing and Assurance Services (Auditing dan Jasa Asuransi)*. Jakarta : Erlangga.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Budiarti, Anindyta. 2011. Pengaruh Kualitas Layanan dan Penanganan Keluhan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Nasabah Bank Umum Syariah di Surabaya. *Jurnal Ekuitas* (2) : 210-231.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga. Jakarta : Kencana.
- Indranata, I. 2008. *Pendekatan Kualitatif Untuk Pengendalian Kualitas*. Edisi Pertama. Jakarta : UI
- Jahroni. 2009. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Nasabah Melalui Kepuasan Komitmen, Kepercayaan, Pada Bank Central Asia Tbk. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik* (3) : 235-249
- Julius, Yosandi. 2012. Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Berbelanja di Supermarket. *Ekuitas Jurnal Ekonomi dan Keuangan* (3) : 294-312
- Kotler, Philip dan Keller Kevin Lane. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Jilid II. Edisi Kedua Belas. Jakarta : Indeks.
- Kotler, Philip and Keller. 2008. *Principles Of Marketing*. 12 Edition. New Jersey : Pearson Education
- Lupiyoadi, Rambat dan A. Hamdani. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Edisi 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi
- Moehariono. 2007. Kualitas Layanan Publik Aparatur Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *Majalah Ekonomi* (3) : 389-403
- Moleong, L.J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mulyadi. 2008. *Auditing*. Cetakan Keenam. Jakarta : Salemba Empat.
- Nasution, M.N. 2006. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Payne, Adrian. 2007. *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: Andi

- Saputra, Bayu Hijrah. 2010. Penerapan Audit Operasional Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kualitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada KUA Kecamatan di Wilayah Selatan.
- Tjiptono, Fandy. 2006. *Pemasaran Jasa*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jawa Timur : Bayumedia Publishing.
- Tunggal, Amin Widjaya. 2008. *Audit Operasional (Suatu Pengantar)*. Jakarta : Harvarindo.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Audit Manajemen dan Audit Keuangan Historis*. Jakarta : Harvarindo.
- Umar, H. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, Tony. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa*. Cetakan 1. Jakarta : Indeks.
- Yamit, Zulian. 2006. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta : Ekonosia

