

**AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI SDM  
(STUDI KASUS: PT TOYOTA ASTRA FINANCIAL SERVICES)  
PERIODE MEI 2006-MARET 2007**

**Abstrak**

Tujuan dari penelitian yang diadakan pada PT Toyota Astra Financial Services adalah untuk mengevaluasi SPM fungsi SDM (Sumber Daya Manusia) melalui pelaksanaan audit operasional yang mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dan memberikan rekomendasi yang diperlukan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah penelitian literatur dan penelitian lapangan. Adapun penelitian lapangan dilakukan melalui *inquiries of the client, analytical procedures, observation, documentation, dan confirmation*.

Dari hasil evaluasi atas SPM fungsi SDM perusahaan diketahui adanya beberapa permasalahan sebagai berikut: lamaran yang masuk melalui *email* belum diproses lebih lanjut oleh *HR Services Staff*; divisi HR belum mempunyai *database* pelamar; pemeriksaan referensi dari calon karyawan yang potensial belum dilakukan secara cermat; perusahaan belum memiliki *job descriptions* dan *job requirements* secara tertulis; perusahaan belum mempunyai program orientasi formal; perusahaan belum mempunyai prosedur dan aturan terkait dengan *career path* untuk karyawannya; perusahaan belum mempunyai prosedur promosi, transfer, dan demosi jabatan secara tertulis; perusahaan belum memiliki *Key Performance Indicator* (KPI); hasil penilaian kinerja belum disampaikan perusahaan kepada karyawan yang telah menyelesaikan masa percobaan; perusahaan belum melakukan *test* awal, *test* akhir, dan *post training test* untuk *internal trainig*; perusahaan belum melakukan *exit interview* terhadap karyawan yang mengundurkan diri; terdapat perangkapan jabatan *HRGA Division Head* dengan *HR Director*; posisi *Industrial Relations Staff* belum ada yang menempati; dan perusahaan belum melakukan survei atas kepuasan karyawan.

Penulis memberikan saran untuk mengatasi permasalahan tersebut di atas yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan sebagai berikut: perusahaan sebaiknya menambah karyawan yang akan membantu untuk menangani aktivitas perekrutan; membuat *database* pelamar; menyusun *job descriptions* dan *job requirements* sesegera mungkin; memberikan program orientasi formal kepada karyawan baru; menyusun prosedur dan aturan terkait dengan *career path* dan promosi, transfer, serta demosi jabatan; membuat KPI; menyampaikan hasil penilaian kinerja kepada karyawan yang telah mengikuti masa percobaan; mengadakan *pretest, test* akhir, dan *post training tes* untuk *internal training*; menyelenggarakan *exit interview*; merekrut karyawan untuk menempati posisi *HRGA Division Head*; dan merekrut karyawan untuk mengisi kekosongan posisi *Industrial Relations Staff*; serta melaksanakan survei atas kepuasan karyawan secara teratur.

**Kata kunci : audit operasional, manajemen sumber daya manusia, sistem pengendalian manajemen**

## KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi berjudul “Audit Operasional atas Fungsi SDM (Studi Kasus: PT Toyota Astra Financial Services) Periode Mei 2006-Maret 2007”.

Pada kesempatan yang baik ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan, dorongan, doa dan dukungan baik moril maupun materi kepada penulis selama ini. Ucapan terima kasih ini ditujukan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Drs. Gerardus Polla, M.App.Sc., selaku Pejabat Rektor Universitas Bina Nusantara.
2. Bapak Engkos Achmad Kuncoro, SE., MM., selaku Pejabat Dekan Fakultas Ekonomi.
3. Bapak Misbahul Munir, Ak., MBA., selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga serta memberikan petunjuk dan bimbingan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
4. Ibu Rindang Widuri, S.Kom., MM., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi.
5. Seluruh dosen pengajar Universitas Bina Nusantara yang telah mengajarkan ilmu dan pengetahuannya selama masa kuliah kepada penulis.
6. Seluruh pimpinan dan *staff* PT Toyota Astra Financial Services yang telah banyak membantu penulis dalam mengumpulkan dan informasi dan data-data yang diperlukan untuk penyusunan skripsi ini.

7. Orang tua, saudara, dan teman-teman yang telah memberikan bantuan moril maupun materiil dan doa untuk penyelesaian skripsi ini.
8. Semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga segala kebaikan yang telah mereka berikan mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kesalahan dan kekurangan di dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak.

Penulis juga memohon maaf yang sebesar-besarnya apabila terjadi kesalahan dan kekurangan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi para pembacanya dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 1 Juli 2007

Penulis

Grace Puspa Tanzil

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul Luar	
Halaman Judul Dalam .....	i
Tanda Persetujuan Skripsi .....	ii
Halaman Persetujuan Hardcover .....	iii
Halaman Pernyataan Dewan Penguji .....	iv
Abstrak .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
I.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
I.2 Ruang Lingkup Penelitian .....	3
I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	3
I.4 Metodologi Penelitian .....	4
I.5 Sistematika Pembahasan .....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORI .....</b>	<b>7</b>
II.1 Audit Secara Umum .....	7
II.1.1 Pengertian Auditing .....	7
II.1.2 Jenis-jenis Audit .....	7
II.2 Audit Operasional .....	8
II.2.1 Pengertian Audit Operasional .....	8
II.2.2 Pengertian dan Jenis Temuan .....	9

II.2.3 Jenis-Jenis Audit Operasional .....	10
II.2.4 Tujuan Audit Operasional .....	10
II.2.5 Tahap-Tahap Dalam Pelaksanaan <i>Management Audit</i> .....	11
II.3 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
II.3.1 Pengertian Manajemen SDM .....	13
II.3.2 Fungsi-Fungsi Manajemen SDM .....	14
II.4 Audit SDM .....	21
II.4.1 Pengertian Audit SDM .....	21
II.4.2 Tujuan Audit SDM .....	22
II.4.3 Pelaku Audit SDM .....	22
II.4.4 Lingkup Audit SDM .....	23
II.4.5 Objek Audit SDM .....	23
II.4.6 Manfaat Audit SDM .....	23
II.5 Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
II.5.1 Pengertian <i>Balance Scorecard</i> .....	25
II.5.2 Tahap-tahap Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
BAB III : DATA PERUSAHAAN .....	28
III.1 Sejarah Perusahaan .....	28
III.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	30

III.3 Manajemen SDM di Perusahaan .....	43
<b>BAB IV: AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI SDM PADA PT</b>	
<b>TAFS .....</b>	<b>52</b>
IV.1 Evaluasi SPM atas Fungsi SDM .....	52
IV.1.1 Umum .....	52
IV.1.2 Proses Perekrutan .....	59
IV.1.3 Proses Pelatihan .....	65
IV.1.4 Proses Penilaian Kinerja .....	66
IV.1.5 Proses Kepuasan Kerja .....	70
IV.2 Prosedur Audit .....	77
IV.2.1 Perencanaan .....	77
IV.2.2 Perekrutan dan Seleksi .....	78
IV.2.3 Penempatan .....	80
IV.2.4 Perencanaan Karir .....	81
IV.2.5 Pelatihan dan Pengembangan .....	81
IV.2.6 Penilaian Kinerja .....	83
IV.2.7 Pemutusan Hubungan Kerja .....	84
<b>BAB V : SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>85</b>
V.1 Simpulan .....	86
V.2 Saran .....	91

Lampiran

Daftar Pustaka

Surat Keterangan Penelitian

Daftar Riwayat Hidup