

SKRIPSI

**PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA PADA KANTOR WILAYAH VI PT. PEGADAIAN
(PERSERO) MAKASSAR**



ANDRIANI ARIFIN

10573 1230 09

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR**

2013

**PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA
MANUSIA PADA KANTOR WILAYAH VI PT. PEGADAIAN
(PERSERO) MAKASSAR**

Skripsi Sarjana Lengkap

Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Makassar



ANDRIANI ARIFIN

10573 1230 09

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR**

2013

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah diperiksa dan diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar dengan Nomor : 101 Tahun 1434 H / 2013 M dan telah dipertahankan didepan penguji pada hari selasa tanggal 11 bulan juni tahun 2013, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi pada jurusan Akuntansi fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.


1 Sya'ban 1434 H

Makassar,

11 Juni 2013 M

Panitia Ujian :

1. Pengawas Umum : Dr. H. Irwan Akh, M. Pd
(Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Dr. H. Mahmud Nuhung, M.A
(Dekan Fakultas Ekonomi)
3. Sekretaris : H. Muhammad Rusyidi, S.E., M.Si
(Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi)
4. Penguji
 - a. Dr. H. Mahmud nuhung, M.A
 - b. H. Andi Arman, SE., M.Si., Akt
 - c. Abd. Salam Hb, SE., M.Si., Ak
 - d. Faidhul Aziem, SE., M.Si



Handwritten signatures and stamps of the examination committee members, corresponding to the list of names on the left. The signatures are written in black ink over the watermark.

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER
DAYA MANUSIA PADA KANTOR WILAYAH VI PT.
PEGADAIAN (PERSERO) MAKASSAR**

Nama : **Andriani Arifin**

Stambuk : **10573 1230 09**

Jurusan : **Akuntansi**

Fakultas : **Ekonomi**

Makassar, Mei 2013

Menyetujui,

Pembimbing I Pembimbing II

Drs. Ek. H. M. Ikram Idrus, MS
NBM : 787256

Abd. Salam HB, SE., M.Si, Ak
NBM : 885533

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Makassar

Ketua Jurusan
Akuntansi



Dr. H. Mahmud Nuhung, SE., MA.
NBM : 497794


H. Andi Arman, SE., M.Si, Ak
NBM : 9106126701

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji hanyalah milik Allah SWT, mengingat akan keagungan dan Kemuliaan-Nya yang senantiasa melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada seluruh hambanya khususnya bagi penulis yang telah diberi kemampuan dan kekuatan serta kesehatan jasmani dan rohani, sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik meskipun masih dalam bentuk yang sederhana.

Terwujudnya skripsi ini tak lepas dari keterlibatan dari berbagai pihak yang telah menyempatkan diri dan meluangkan waktunya disertai dengan keikhlasan dan ketulusan hati dalam memotivasi, membimbing dan mengarahkan penulis sehingga hal-hal yang berupa kendala dan penghalang pada tahap proses pembuatan dan penyusunan skripsi dapat dilalui.

Pada dasarnya tulisan dalam skripsi ini mungkin hanyalah sebetulnya pikiran biasa yang lahir dari banyaknya referensi buku, bersama dengan rentetan pertanyaan yang kadang membuat kesal, marah, tersenyum ataupun hanya diam, tapi pikiran yang biasa itu yang malah menjadi titik awal penulisan ini, yang membuatku tersadar bahwa semuanya hanyalah perkara siapa yang akan menjalaninya dengan penuh kesungguhan dan keikhlasan.

Melalui lembaran kata pengantar ini, merupakan tempat dan peluang yang baik bagi penulis untuk menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya serta ungkapan terima kasih yang sebesar-besarnya terkhusus kepada kedua orang tuaku tercinta **ARIFIN ASMAD** dan **DARNI**, adik-adik tersayangku

ANDREANTO ARIFIN dan **RIA RAHMADANI ARIFIN** yang telah memberikan nasehat-nasehat, dorongan, dukungan, semangat dan mengajarkan penulis menjadi orang yang berguna sehingga menjadi seperti sekarang ini.

Sebagai wujud rasa penghargaan, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Dr. H. Mahmud Nuhung, M.A.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. **H. Andi Arman, SE., M.Si. Ak** selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. **Drs. Ek. H. M. Ikram Idrus, MS** dan **Abd. Salam HB, SE., M.Si. Ak** selaku pembimbing I dan II dalam penyusunan serta penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas waktu, masukan, dan bimbingan serta arahan dalam proses penyelesaian skripsi dari awal sampai akhir. Skripsi ini tak bisa terselesaikan tanpa arahan dan bimbingan dari bapak.
4. Bapak **Jamaluddin M, SE., M.Si** selaku Penasehat Akademik peneliti selama mengenyam pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar yang selama ini dengan sungguh penuh keikhlasan dan kesabaran telah membagikan ilmunya kepada penulis.
6. Pimpinan dan Seluruh karyawan dan karyawan Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar, terutama Kak Seno. Terima kasih telah

membantu dan memberikan data dan informasi yang penulis butuhkan dalam penyusunan skripsi ini.

7. Untuk kedua sahabatku yang selama ini selalu setia dan mendukung penulis dalam menyusun skripsi. **SAMSIAR** (sifat cerewetnya kalau bias dikurangi-kurangi). **HARDIANTI ANTHY'E** (sifat cerobohnya kalau bisa dihilangin yach) !!! Bersikap terbuka kalau ada masalah itu lebih baik daripada dipendam sendiri, hati-hati nanti jerawatnya tambah banyak loch ... Peace !!! Mengenal kalian adalah warna tersendiri dalam hidupku. Terima kasih atas kebersamaan, senyum, canda tawa, dan bahkan marah kalian. Terima kasih telah bersabar menghadapi sifat-sifatku yang mungkin terlalu baik (hehehehe) atau mungkin terlalu berlebihan. Tapi saya yakin dengan sifatku yang seperti itu ada kenangan tersendiri yang kalian simpan di memori kalian.

Manusia adalah makhluk yang sering lupa dan khilaf, tak ada yang sempurna selain Allah SWT pencipta langit dan bumi. Oleh karena itu, demi kesempurnaan skripsi ini maka penulis dengan penuh rasa rendah dan ketulusan hati menerima segala tanggapan positif dan saran-saran serta kritikan-kritikan yang sifatnya membangun dengan harapan skripsi ini dapat lebih bermanfaat bagi para pembacanya terutama pada diri pribadi demi pengembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan.

Makassar, Mei 2013

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Definisi Audit	6
B. Definisi Audit Manajemen	3
C. Tujuan Audit Manajemen.....	8
D. Ruang Lingkup Audit Manajemen	9
E. Sasaran Audit Manajemen	10
F. Tahap-Tahap Audit Manajemen.....	11
G. Manfaat dan Keterbatasan Audit Manajemen	13

H. Sumber Daya Manusia	14
I. Fungsi Sumber Daya Manusia	15
J. Audit Manajemen pada Fungsi SDM.....	16
K. Ruang Lingkup Audit SDM	17
L. Pendekatan Audit Manajemen Atas Fungsi SDM.....	18
M. Program Kerja Audit SDM	19
N. Kerangka Pikir.....	25
O. Hipotesis.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	27
B. Metode Pengumpulan Data	27
C. Jenis dan Sumber Data	28
D. Metode Analisis Data	29
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah Singkat.....	30
B. Visi Misi dan Tujuan Perusahaan.....	33
C. Produk, Pembiayaan dan Jasa Perusahaan	34
D. Tarif Sewa Modal Pegadaian	54
E. Struktur Organisasi PT. Pegadaian (Persero).....	57
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Fungsi Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar.....	72
B. Survey Pendahuluan	77

C. Review dan Pengujian Sistem Pengendalian	85
D. Analisis Hasil Penelitian dan Implementasi Efektifitas	90

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	104
B. Saran	106

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Pembiayaan Kca (Gadai Konvensional)	54
Tabel 4.2	Pembiayaan Rahn (Gadai Syariah)	55
Tabel 4.3	Pembiayaan Mikro	56
Tabel 5.1	RBTB (Rencana Bisnis/Kerja) Divisi SDM Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Tahun 2012.....	73
Tabel 5.2	Hasil kuesioner dan Wawancara Tahap Survey Pendahuluan atas Fungsi SDM	79
Tabel 5.3	Hasil Review dan Pengujian Pengendalian Audit Manajemen atas Fungsi SDM Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero).....	87



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikir.....	26
Gambar 4.1	Budaya PT. Pegadaian (Persero).....	34
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. Pegadain (Persero).....	58
Gambar 4.3	Struktur Organisasi Kantor Wilayah PT. Pegadaian (Persero) ...	59



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Tabulasi Hasil Kuesioner Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero)
- Lampiran 2 Contoh Hasil Kuesioner Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero)
- Lampiran 3 Surat Ijin Penelitian pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar
- Lampiran 4 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero)



L
A
M
P
A
N

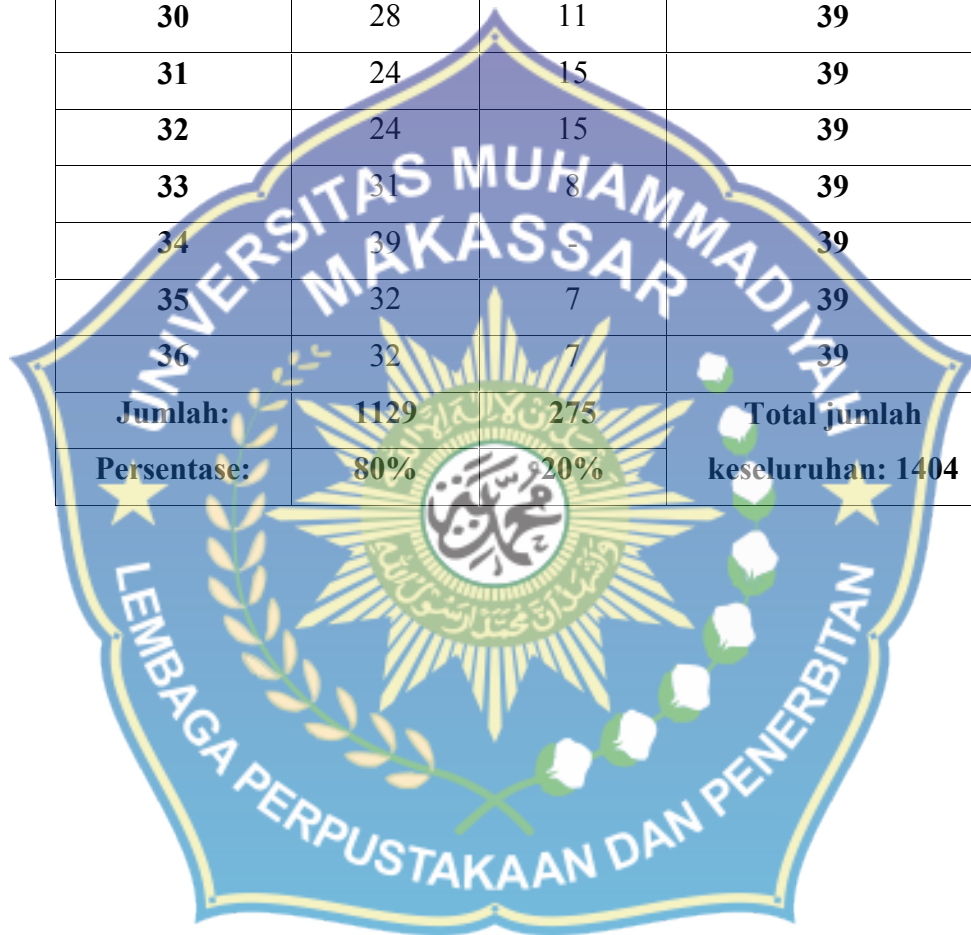


Lampiran 1

Tabulasi Hasil Kuesioner
Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia
pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero)

Responden	Ya	Tidak	Total Jumlah Pertanyaan
1	30	9	39
2	38	1	39
3	37	2	39
4	39	-	39
5	21	18	39
6	31	8	39
7	37	2	39
8	39	-	39
9	34	5	39
10	39	-	39
11	33	6	39
12	32	7	39
13	28	11	39
14	21	18	39
15	36	3	39
16	29	10	39
17	21	18	39
18	35	4	39
19	35	4	39
20	32	7	39
21	31	8	39
22	35	4	39
23	29	10	39

24	34	5	39
25	29	10	39
26	28	11	39
27	29	10	39
28	28	11	39
29	29	10	39
30	28	11	39
31	24	15	39
32	24	15	39
33	31	8	39
34	39	-	39
35	32	7	39
36	32	7	39
Jumlah:	1129	275	Total jumlah
Persentase:	80%	20%	keseluruhan: 1404



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya mempunyai tujuan umum yaitu memperoleh laba semaksimal mungkin untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Berbagai tantangan dan hambatan harus dihadapi oleh perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan tersebut. Olehnya itu, perusahaan dituntut untuk mampu mengelolah dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimilikinya agar dapat memberikan kontribusi yang terbaik. Salah satu sumber daya yang dimiliki oleh setiap perusahaan adalah tenaga kerja. Tenaga kerja merupakan unsur penting sebab merekalah yang berhadapan langsung dengan segala aktivitas perusahaan tersebut.

Pihak manajemen yang menekankan perhatiannya pada masalah-masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja adalah personalia. Kegiatan bagian personalia dalam suatu perusahaan tentunya bergantung dari besar kecilnya perusahaan tersebut. Semakin besar suatu perusahaan maka semakin kompleks pula aktivitas yang dijalankan oleh bagian personalia, dan demikian pula sebaliknya. Namun secara umum, tugas-tugas utama dari bagian personalia adalah perencanaan sumber daya manusia, perencanaan kepegawaian, rekrutmen sumber daya manusia, reaksi sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan karyawan dan hubungan karyawan.

Fungsi sumber daya manusia memainkan peranan yang sangat penting dan strategi sifatnya. Dikatakan demikian karena fungsi personalia diharapkan mampu

menyelenggarakan semua aktivitasnya sedemikian rupa sehingga dukungan yang diberikan kepada bidang fungsional dan satuan kerja lainnya dilingkungan perusahaan benar-benar memungkinkan terwujudnya peningkatan efektifitas, efisiensi dan produktivitas perusahaan yang bersangkutan.

Kantor wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar sebagai objek penelitian penulis sebagaimana diatur dalam PP (Peraturan Pemerintah) Nomor 103 Tahun 2000 sebagai Badan Usaha Milik Negara yang turut memberikan kontribusi atas perkembangan ekonomi pada umumnya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, tentunya tidak terlepas dari berbagai masalah yang dihadapi terutama pada personalia. Perusahaan yang telah menyelenggarakan audit manajemen dapat berasal dari dalam organisasi tetapi tidak mustahil berasal dari luar organisasi yang bersangkutan, agar audit manajemen mencapai sasarannya yaitu mengetahui secara faktual dan objektif tentang kinerja perusahaan dan bebas dari pengaruh siapapun dalam organisasi, termasuk manajemen puncak.

PT. Pegadaian (Persero) dalam menerapkan audit manajemen mempunyai beberapa ruang lingkup sebagai berikut: (1) pihak internal yang terdiri dari Satuan Pemeriksaan Intern (SPI) yang terdapat di Kantor Pusat dan Kantor Wilayah dalam hal ini Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar, (2) pihak eksternal yang terdiri dari Badan Pemeriksaan Keuangan dan Akuntan Publik yang merupakan praktisi individual atas anggota kantor Akuntan Publik yang memberikan jasa kepada klien atau perusahaan.

Bagian sumber daya manusia perusahaan telah menetapkan berbagai kegiatan dan prosedur dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, tetapi diantaranya kegiatan-kegiatan dan prosedur tersebut ada yang belum dilaksanakan sebagaimana mestinya atau masih banyak yang menyimpang dari yang seharusnya dilaksanakan. Penyimpangan tersebut antara lain berupa rekrutmen yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang masih berjalan secara informal dan subjektif, hingga kurangnya program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

Penyimpangan-penyimpangan itulah yang dapat menyebabkan perusahaan kurang efektif dan efisien dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusianya. Untuk memperoleh informasi yang lebih rinci tentang pelaksanaan fungsi sumber daya manusia perusahaan perlu suatu audit manajemen.

Audit manajemen merupakan suatu kegiatan pemeriksaan yang dilaksanakan untuk memberikan informasi kepada manajemen mengenai keadaan suatu unit atau fungsi apakah sudah berjalan secara efektifitas dan efisien. Dari audit manajemen yang dilaksanakan diharapkan dengan memberikan rekomendasi yang konstruktif kearah perkembangan perusahaan dimasa mendatang. Audit ini dapat dilaksanakan diberbagai fungsi yang ada dalam perusahaan diantaranya adalah sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya jelaslah bahwa fungsi sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting dalam perusahaan, sehingga lahirlah suatu gagasan untuk membahasnya dalam suatu karya tulis dengan judul

**“PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER
DAYA MANUSIA PADA KANTOR WILAYAH VI PT. PEGADAIAN
(PERSERO) MAKASSAR”.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan tersebut, maka yang menjadi masalah pokok adalah: “Apakah Audit Manajemen fungsi Sumber Daya Manusia pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar telah dilakukan secara efektif?”.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang dikemukakan penulis adalah sebagai berikut: “Untuk mengetahui pelaksanaan Audit Manajemen fungsi Sumber Daya Manusia dan menilai efektifitas pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar”.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah :

- a. Dapat memberikan informasi pelaksanaan Audit Manajemen fungsi Sumber Daya Manusia pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar.
- b. Dapat dipergunakan sebagai bahan referensi bagi rekan-rekan atau pihak manapun yang akan mengadakan penelitian lanjutan.

- c. Agar penulis lebih mengerti dan memahami masalah topik dalam penulisan ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Definisi Audit

Audit adalah evaluasi antara kenyataan yang ada dengan kondisi yang diharapkan. Audit dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah kondisi yang terealisasi sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan adanya audit ini diharapkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dicapai, dengan cara melakukan tindakan koreksi terhadap masalah yang akan atau telah menghambat pencapaian tujuan. Pada dasarnya audit-audit yang dilakukan setiap perusahaan bertujuan untuk menilai apakah pelaksanaan selaras dengan apa yang telah digariskan.

Sondang P. Siagian (2001:15) mengungkapkan bahwa:

“Audit adalah suatu proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.”

B. Definisi Audit Manajemen

Secara umum, definisi dari audit manajemen dari berbagai literatur memiliki kesamaan, yaitu menilai tingkat keefektifan dan keefisienan suatu organisasi/perusahaan secara keseluruhan atau membatasinya pada departemen tertentu. Dalam rangka memastikan jalannya operasional yang sesuai dengan rencana, maka diperlukan pengawasan dan pengendalian internal yang memadai.

Menurut IBK. Bayangkara (2008:1) setidaknya ada empat tujuan penting yang ingin dicapai melalui pengendalian internal yang dilakukan perusahaan:

1. Dapat dipercayanya data-data akuntansi yang disajikan perusahaan
2. Terjaganya keamanan aset yang dimiliki perusahaan
3. Berjalannya operasi secara efisien
4. Ditaatinya semua ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang ditetapkan perusahaan.

Audit manajemen semakin dirasakan penting oleh manajemen perusahaan sebagai instrumen untuk menilai secara rasional, jelas dan obyektif apakah perusahaan yang mereka pimpin telah dikelola berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas kerja dan produktivitas perusahaan baik secara keseluruhan maupun secara sebagian. Oleh para ahli, audit manajemen sering juga disebut audit operasional, audit prestasi, audit sistem dan audit efisiensi. Karena begitu banyak istilah, maka definisi mengenai audit manajemen pasti berbeda-beda pula. Untuk itu penulis juga mengemukakan beberapa definisi dari audit manajemen.

Menurut Board of Directors IIA yang dikutip oleh Akmal (2009:12) yaitu sebagai berikut:

“Audit Manajemen adalah aktivitas pengujian yang memberikan keandalan/jaminan yang independen, obyektif, dan aktivitas konsultasi yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan melakukan perbaikan terhadap operasi organisasi. Aktivitas tersebut membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan melakukan pendekatan yang sistematis, disiplin untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan keefektivan manajemen risiko, pengendalian dan proses yang jujur, bersih, dan baik.”

Menurut Sondang P. Siagian (2001:15)

“Pemeriksaan manajemen pada hakikatnya merupakan suatu instrumen ilmiah yang diperuntukan bagi manajemen puncak. Dikatakan demikian, karena manajemen puncak yang menarik manfaat paling besar dari hasil kegiatan itu, dan manajemen mencapai sasarannya, yaitu pemilikan pengetahuan yang objektif tentang kinerja perusahaan. Hal yang sangat penting untuk diperhatikan ialah bahwa pelaksana kegiatan audit itu benar-benar independen, bebas dari pengaruh siapapun dalam organisasi, termasuk manajemen”.

IBK. Bayangkara (2008:2) mengemukakan definisi audit manajemen sebagai:

“Pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. 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 aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan”.

C. Tujuan Audit Manajemen

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 tersebut.

IBK. Bayangkara (2008:4) mengemukakan bahwa ada tiga elemen pokok dalam tujuan audit, yaitu:

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negatif, program/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 negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang telah ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang telah ditetapkan.

D. Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan atau salah satu departemen yang ada dalam perusahaan tersebut. Periode audit juga

bervariasi, bisa untuk jangka satu minggu, beberapa bulan, satu tahun bahkan beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Pembatasan lingkup pemeriksaan manajemen pada fungsi atau bagian tertentu biasanya dilakukan mengingat biaya yang dibutuhkan lebih kecil dibandingkan apabila dilakukan pemeriksaan secara menyeluruh atau manajemen hanya merasa perlu untuk mengetahui keadaan secara obyektif atas bagian atau fungsi tertentu dalam perusahaan.

E. Sasaran Audit Manajemen

Yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan baik dari segi:

1. Ekonomisasi

Ekonomisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang akan digunakan dalam setiap aktivitas.

2. Efisiensi

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja, dalam hubungannya dengan konsep *input-proses-output*, efisiensi adalah ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dalam operasional perusahaan.

3. Efektivitas

Efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Atau dengan kata lain efektivitas merupakan ukuran dari output.

F. Tahap-Tahap Audit Manajemen

Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Menurut IBK. Bayangkara (2008:10) secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima tahapan, yaitu:

1. Audit pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang dan gambaran umum objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang di audit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan beberapa tujuan audit sementara.

2. Review dan pengujian pengendalian manajemen

Pada tahap ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objekaudit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami

pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup sulit bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

3. Audit terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti-bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan tujuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam satu kertas kerja audit untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditentukan.

5. Tindak lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Namun auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

G. Manfaat dan Keterbatasan Audit Manajemen

Audit manajemen dapat memberikan manfaat seperti yang dikemukakan oleh, Widjayanto (2005:88) sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan, kebijaksanaan, sasaran peraturan, prosedur dan struktur organisasi yang belum ditentukan sebelumnya.
2. Mengidentifikasi kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat tercapainya tujuan organisasi dan menilai kegiatan manajemen.
3. Secara independen dan obyektif menilai kegiatan organisasi tertentu.
4. Menentukan apakah organisasi sudah memenuhi tujuan kebijaksanaan, prosedur dan struktur organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
5. Menentukan efisiensi dan efektivitas sistem pengendalian manajemen.
6. Mengidentifikasi kesempatan potensial untuk meningkatkan lawan, mendorong pendapatan dan mengurangi biaya atau hambatan dalam organisasi.

Diantara banyaknya manfaat yang dimiliki, audit manajemen ternyata memiliki keterbatasan dalam pengimplementasiannya. Menurut Sondang P. Siagian (2001:23) bahwa keterbatasan tersebut meliputi:

1. Pengetahuan.
2. Biaya pemeriksaan yang dimiliki.
3. Waktu yang terbatas.

Seorang auditor tidaklah mampu menguasai seluk beluk perusahaan dengan baik. Kurangnya pengetahuan auditor terhadap teknik pemeriksaan dan objek yang diperiksa merupakan salah satu keterbatasan penting dalam audit manajemen.

Biaya merupakan salah satu faktor keterbatasan dalam melaksanakan audit. Oleh karena itu, pemeriksaan manajemen harus dapat menghemat biaya pemeriksaannya agar objek yang diperiksa dapat lebih banyak.

Ternyata, waktu juga merupakan faktor yang membatasi pemeriksaan manajemen karena biasanya manajemen mengharapkan auditor segera memberikan informasi mengenai masalah yang timbul pada perusahaan dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan, padahal auditor butuh waktu untuk mengidentifikasi masalah lalu kemudian memberikan masukan.

H. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam sebuah organisasi/perusahaan. Dikatakan demikian karena hampir semua kegiatan yang ada dalam perusahaan membutuhkan sumber daya manusia. Mulai dari

manajemen puncak hingga karyawan-karyawan. Untuk lebih jelasnya mengenai apa itu sumber daya manusia, berikut beberapa definisi tentang SDM.

Menurut Gomez Mejia (2001:28) Sumber Daya Manusia adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelolah dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.

Sedangkan menurut H. Hadari Nawawi (2003:38), Sumber daya manusia adalah manusia atau orang yang bekerja menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja, yang berfungsi sebagai aset perusahaan dan berpotensi menjadi motor penggerak organisasi/perusahaan. Dalam pengertian sehari-hari, SDM dapat diartikan sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi.

Dari beberapa definisi SDM diatas, dapat disimpulkan bahwa SDM merupakan salah satu sarana bagi manajemen dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

I. Fungsi Sumber Daya Manusia

Tujuan sebuah organisasi/perusahaan adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Suksesnya sebuah organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan tidak sekedar ditentukan oleh jumlah SDM yang dipekerjakannya. Tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas dan sifat kompetitifnya, serta kesadaran pihak perusahaan dalam memberdayakan karyawan-karyawan

yang mereka miliki. Sebab menjadikan karyawan sebagai aset berarti menempatkan karyawan pada posisi yang penting dalam strategi bersaing dan pencapaian tujuan perusahaan.

Fungsi SDM tidak cukup hanya dipandang sebagai fungsi pendukung operasi dan bukan merupakan fungsi utama, tetapi harus ditempatkan pada posisi yang sejajar. Karena memang pada kenyataannya, salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas SDM-nya. SDM yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari proses pengelolaan SDM yang berkualitas juga. Disinilah peranan penting fungsi SDM yang tidak dapat digantikan oleh fungsi yang lain dalam memberi kontribusinya pada keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang berhasil adalah yang mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Mengingat begitu pentingnya peran fungsi SDM terhadap keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian/audit untuk memastikan apakah fungsi ini telah mampu memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan.

J. Audit Manajemen Pada Fungsi SDM

Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak hanya terbatas pada aktivitas apa yang terjadi pada departemen ini. Audit manajemen atas fungsi SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis,

efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dalam memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang audit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut. Audit manajemen atas fungsi ini bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan SDM suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang hemat, efisien, dan efektif.

Menurut Wuryan Andayani (2008:214) Suatu organisasi melakukan audit sumber daya manusia untuk menentukan apa yang sudah dilaksanakan, apa yang saat ini dilaksanakan untuk memperbaiki fungsi sumber daya manusia (*human resources function*). Organisasi melakukan review terhadap semua aspek dari *human resources*-nya, untuk meyakinkan bahwa peraturan pemerintah dan kebijakan perusahaan telah dipatuhi (*compliance audit*) dan organisasi telah melakukan yang terbaik yang dinamakan *best practices audit*.

K. Ruang Lingkup Audit SDM

Menurut IBK Bayangkara (2008:16) Ruang lingkup pada audit ini mencakup keseluruhan dari proses SDM yang meliputi:

1. Perencanaan tenaga kerja
2. Penerimaan karyawan
3. Seleksi
4. Orientasi dan pengembangan
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Penilaian kerja
7. Pengembangan karier

8. Sistem imbalan dan kompensasi
9. Perlindungan karyawan
10. Hubungan karyawan
11. Pemutusan hubungan kerja (PHK).

L. Pendekatan Audit Manajemen Atas Fungsi SDM

Menurut IBK. Bayangkara (2008:63) ada tiga pendekatan utama dalam audit SDM yang umum digunakan, yaitu:

1. Menentukan Ketaatan Pada Hukum dan Peraturan yang Berlaku.

Berbagai peraturan telah dikeluarkan pemerintah berkaitan dengan ketenagakerjaan seperti Undang-Undang No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan berbagai peraturan lain. Peraturan ini mengatur tentang hak dan kewajiban perusahaan terhadap tenaga kerja dan pemerintah, dan kewajiban tenaga kerja kepada perusahaan. Serta bagaimana kedua belah pihak sama-sama menjaga hubungan yang harmonis sehingga tujuan karyawan dan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Perusahaan harus mampu membuat berbagai kebijakan dan peraturan yang secara internal diterapkan pada perusahaan tersebut dengan tetap menaati peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah.

2. Mengukur Kesesuaian Program dengan Tujuan Organisasi.

Keselarasan tujuan departemen SDM mulai dari tujuan para karyawannya sampai tujuan berbagai program yang ditetapkan pada departemen ini, dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan harus menjadi pertimbangan

utama dalam penyusunan rencana di departemen SDM. Adanya keselarasan tujuan akan menjadikan aktivitas organisasi berjakan seirama dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Pemahaman terhadap tujuan perusahaan dan strategi pencapaiannya, menjadi dasar dalam penyusunan program setiap fungsi bisnis.

3. Mengukur Kinerja Program.

Untuk mencapai tujuannya, fungsi SDM menetapkan berbagai program sebagai implementasi rencana yang telah ditetapkan. Apakah program tersebut telah terlaksana secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya. Mengukur kinerja program berarti menghubungkan aktivitas actual program SDM yang diaudit dengan ukuran-ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya.

M. Program Kerja Audit SDM

Program kerja audit, merupakan rencana dan langkah kerja yang harus diikuti oleh auditor dalam melaksanakan tugas audit, berdasarkan tujuan dan tujuan audit yang telah ditetapkan. Program kerja audit ini memuat beberapa pernyataan dan langkah kerja untuk memperoleh temuan audit, sesuai dengan tahapan audit. Menurut IBK Bayangkara (2008:68), ada beberapa program kerja audit SDM, yaitu:

1. Audit atas perolehan SDM
 - a. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola perusahaan dalam mencapai sasarannya. Perencanaan SDM di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan harus menghasilkan SDM yang memiliki kemampuan melaksanakan ketiga tugas pokok perencanaan agar tidak terjadi pemborosan yang merugikan. H. Hadari Nawawi (2003:33) mengemukakan bahwa ada tiga tugas pokok perencanaan, yaitu:

1) Tugas persiapan/eksplanatif

Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menjelaskan (explanation) kondisi awal masalah yang akan ditempuh sebuah perencanaan.

2) Tugas prediktif

Prediksi merupakan kegiatan memilih alternatif mengenai kondisi organisasi/perusahaan yang ideal di masa mendatang.

3) Tugas kontrol

Tujuan perencanaan yang akan diwujudkan di masa depan merupakan kontrol terhadap kondisi yang akan terjadi/dicapai di masa depan. Demikian juga dengan pemilihan program dan kegiatan untuk mewujudkan tujuan tersebut.

b. Rekrutmen

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan

pekerjaan yang ada. Rekrutmen juga harus memberikan kesempatan yang sama untuk setiap calon tenaga kerja untuk masuk ke dalam perusahaan.

c. Seleksi dan penempatan

Seleksi dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan/pekerjaan yang tepat. Ini berarti mengukur antara kesesuaian antara keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan.

2. Audit atas pengelolaan SDM

a. Pelatihan dan pengembangan karyawan

Ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada peningkatan kinerja SDM di masa yang akan datang.

b. Perencanaan dan pengembangan karier

Pola pikir pemberdayaan dalam pengelolaan SDM, menjadikan perencanaan dan pengembangan karier sebagai hal penting yang harus didasari baik oleh fungsi SDM maupun oleh karyawan itu sendiri. Fungsi SDM harus secara sadar dan bertanggung jawab membantu karyawan dalam merencanakan dan mengembangkan karier karyawan, begitu pula sebaliknya.

c. Penilaian kinerja

Berdasarkan orientasi penilaiannya, penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1) Penilaian yang berorientasi masa lalu

Hal ini lebih menekankan pada apa yang telah dicapai karyawan pada suatu periode tertentu dan mengabaikan potensi kerja karyawan yang masih bisa ditingkatkan untuk kinerja di masa depan.

2) Penilaian yang berorientasi masa depan

Hal ini lebih ditujukan untuk mengendalikan perilaku karyawan dan menggunakannya untuk memberikan ganjaran atau hukuman, mengambil keputusan kenaikan gaji, serta menempatkan karyawan pada posisi yang paling sesuai agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

d. Kompensasi dan balas jasa

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti atas kontribusi yang telah diberikannya kepada perusahaan.

Kompensasi dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

1) Kompensasi finansial seperti gaji, insentif, bonus, kepemilikan saham, pesangon, beasiswa, rumah, kendaraan, dll.

2) Kompensasi non finansial seperti peluang promosi, pengakuan karya, prestasi istimewa, rasa aman, lingkungan kerja yang kondusif, dll.

e. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada kondisi fisiologis-fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Gangguan keselamatan dan kesehatan kerja dapat berupa: kecelakaan kerja, penyakit yang diakibatkan oleh pekerjaan, kehidupan kerja yang berkualitas rendah, stress pekerjaan dan kelelahan kerja.

f. Kepuasan kerja karyawan

Ada beberapa teori mengenai kepuasan kerja yang umumnya digunakan yaitu:

- 1) Teori ketidakpuasan: Teori ini mengukur kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya terjadi dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.
- 2) Teori keadilan: Teori ini menegaskan bahwa keputusan tergantung dari ada atau tidaknya keadilan di dalam bekerja.
- 3) Teori dua factor: Kelompok *satisfies*, merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja. Seperti, pekerjaan yang menarik, kesempatan berprestasi, dan berpeluang mendapatkan promosi. Kelompok *dissatisfies*, merupakan faktor-faktor yang menjadi ketidakpuasan dalam bekerja. Seperti gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status.

3. Audit atas pengurangan SDM

Pengurangan tenaga kerja merupakan keputusan yang tidak berdiri sendiri. Berbagai kepentingan perusahaan harus diselamatkan agar perusahaan bisa bertahan hidup dan ikut bermain dalam persaingan yang sangat tinggi intensitasnya. Menurutnya aktivitas bisnis, adanya usaha untuk meningkatkan efisiensi dengan menerapkan teknologi baru pada operasi perusahaan guna menghadapi persaingan global, membawa konsekuensi berkurangnya kebutuhan tenaga kerja pada perusahaan tersebut. Alternatif seperti pengurangan jam kerja dan gaji, atau program pensiun dini merupakan alternatif yang layak dipertimbangkan sebelum akhirnya memutuskan untuk melakukan PHK.

UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 158-167 mengatur tentang dalam hal apa perusahaan dapat melakukan PHK, beberapa alasan tersebut antara lain:

- a. Tenaga kerja melakukan pelanggaran berat (penipuan, pencurian, membocorkan rahasia perusahaan), setelah kesalahannya dapat dibuktikan.
- b. Tenaga kerja melakukan tindak pidana dan dinyatakan bersalah oleh pengadilan.
- c. Tenaga kerja melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kerja bersama.
- d. Tenaga kerja mengundurkan diri.

- e. Terjadi perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan atau perubahan kepemilikan perusahaan dan tenaga kerja tidak bersedia melakukan hubungan kerja.
- f. Perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus menerus selama dua tahun atau terjadi keadaan yang memaksa.
- g. Perusahaan tutup karena melakukan peningkatan efisiensi.
- h. Perusahaan pailit.
- i. Tenaga kerja memasuki masa pensiun.
- j. Tenaga kerja mangkir selama lima hari berturut-turut atau lebih tanpa ada keterangan tertulis dan telah dipanggil oleh perusahaan secara patut dan tertulis

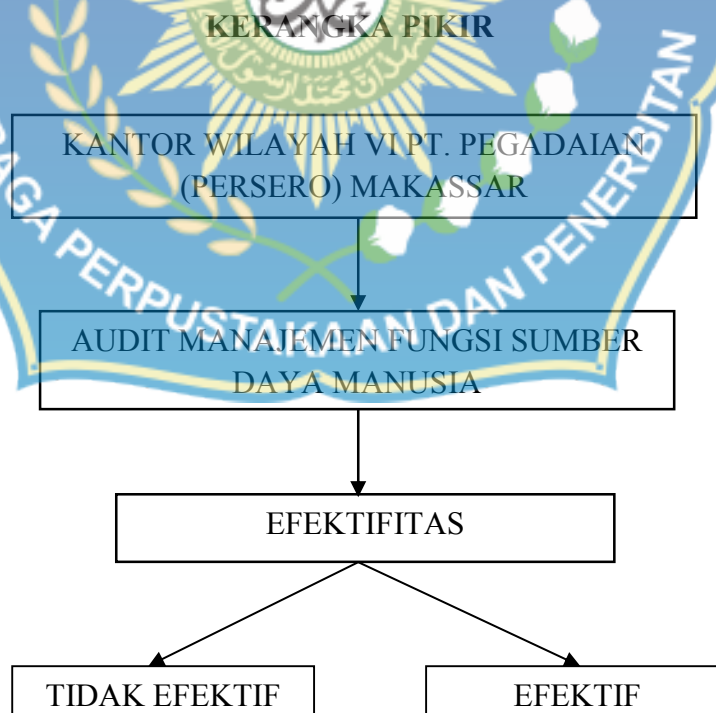
N. Kerangka Pikir

Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa gadai yang memiliki tujuan mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam bentuk pajak dan bagi keuntungan kepada pemerintah, disaat mayoritas lembaga keuangan lainnya berada dalam situasi yang tidak menguntungkan.

Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting yang tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi/perusahaan dapat dikatakan bahwa manusia sumber daya yang paling utama. Disamping sumber daya yang lainnya yaitu modal dan teknologi, Audit Manajemen Sumber Daya Manusia bias dikatakan sebagai acuan untuk menilai perusahaan scara efektif maupun non efektif, karena

Audit Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelaporan Sumber Daya Manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Salah satu fungsi Sumber Daya Manusia adalah pengendalian atau pengawasan. Agar potensi Sumber Daya Manusia ini dapat di *control* dengan baik dan dilakukan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pekerjaan. Evaluasi atau penilaian Sumber Daya Manusia dilakukan melalui kegiatan audit. Dilakukan kegiatan audit Sumber Daya Manusia terhadap kemungkinan adanya ketidakcocokan dalam pelaksanaan ataupun sistem prosedur yang berlaku guna menghadapi tuntutan peningkatan efektifitas.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

O. Hipotesis

Diduga bahwa, audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar telah dilakukan secara efektif.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilaksanakan pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar yang berlokasi di Jalan Andi Mappanyuki No. 49 Makassar. Adapun waktu penelitian dilaksanakan kurang lebih selama dua bulan.

B. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Tinjauan kepustakaan (*Library Research*).

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, membaca dan mempelajari literature dan catatan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh landasan teori tentang permasalahan yang akan dibahas.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*).

Yaitu metode pengumpulan data dengan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti dengan menempuh cara sebagai berikut:

- a. Metode observasi, yaitu suatu bentuk penelitian yang dilaksanakan dengan pengamatan langsung pada perusahaan yang bersangkutan.
- b. Metode wawancara, yaitu menanyakan ke beberapa karyawan yang ada pada perusahaan, guna mendapatkan sejumlah data yang diperlukan.

- c. Metode angket/kuesioner, yaitu suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu masalah atau bidang yang akan diteliti untuk memperoleh hasil yang relevan dengan tujuan penelitian, dengan kriteria penilaian adalah:

Untuk mencapai skor kriteria penilaian, maka digunakan rumusan:

$$P = \frac{K}{n} \times 100 \%$$

Dimana:

P = Jumlah persentase hasil pengukuran

K = Jumlah jawaban responden

n = Jumlah jawaban yang tertinggi dari pernyataan kuesioner.

C. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penulisan ini adalah:

1. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka, seperti nilai penjualan jasa gadai emas.
2. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi baik lisan maupun tulisan, seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan.

Sedangkan sumber data sebagai berikut :

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dengan mengadakan wawancara dengan semua unsur yang terkait dengan audit manajemen sumber daya manusia pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar.

2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui keterangan- keterangan yang relevan dan mendukung penelitian ini serta menjadi dasar hukum suatu masalah.

D. Metode Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan yang telah dipaparkan, maka data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan:

1. Analisis Deskriptif

Data yang diperoleh dijelaskan secara sistematis sehingga penelitian dapat terungkap secara objektif.

2. Analisis Kuantitatif

Data yang diperoleh diolah dengan kaidah-kaidah matematik terhadap data angka atau numeric. Angka dapat merupakan representasi dari suatu kuantita maupun angka sebagai hasil konversi dari suatu kualita, yakni data kuantitatif yang dikuantifikasikan.

Untuk mengetahui efektifitas perusahaan yang bersangkutan maka digunakan rumus efektifitas sebagai berikut:

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} > 1$$

Jika *output* actual berbanding output yang ditargetkan lebih besar atau sama dengan satu (1), maka akan tercapai efektifitas. Sebaliknya, apabila *output* aktual berbanding *Output* yang ditargetkan kurang dari satu (1), maka dapat dikatakan bahwa efektifitas tidak tercapai.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat

Sejarah Pegadaian dimulai pada saat Pemerintah Penjajahan Belanda (VOC) mendirikan BANK VAN LEENING yaitu lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai, lembaga ini pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746.

Ketika Inggris mengambil alih kekuasaan Indonesia dari tangan Belanda (1811-1816), Bank Van Leening milik pemerintah dibubarkan, dan masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha pegadaian asal mendapat lisensi dari Pemerintah Daerah setempat (*licentie stelsel*). Namun metode tersebut berdampak buruk, pemegang lisensi menjalankan praktek rentenir atau lintah darat yang dirasakan kurang menguntungkan pemerintah berkuasa (Inggris). Oleh karena itu, metode *licentie stelsel* diganti menjadi *pacth stelsel* yaitu pendirian pegadaian diberikan kepada umum yang mampu membayarkan pajak yang tinggi kepada pemerintah.

Pada saat Belanda berkuasa kembali, pola atau metode *pacth stelsel* tetap dipertahankan dan menimbulkan dampak yang sama dimana pemegang hak ternyata banyak melakukan penyelewengan dalam menjalankan bisnisnya. Selanjutnya pemerintah Hindia Belanda menerapkan apa yang disebut dengan *cultuur stelsel* dimana dalam kajian tentang pegadaian, saran yang dikemukakan adalah sebaiknya kegiatan pegadaian ditangani sendiri oleh pemerintah agar dapat memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih bagi masyarakat. Berdasarkan

hasil penelitian tersebut, pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan Staatsblad (Stbl) No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang mengatur bahwa usaha Pegadaian merupakan monopoli Pemerintah dan tanggal 1 April 1901 didirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi (Jawa Barat), selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian.

Pada masa pendudukan Jepang, gedung Kantor Pusat Jawatan Pegadaian yang terletak di Jalan Kramat Raya 162 dijadikan tempat tawanan perang dan Kantor Pusat Jawatan Pegadaian dipindahkan ke Jalan Kramat Raya 132. Tidak banyak perubahan yang terjadi pada masa pemerintahan Jepang, baik dari sisi kebijakan maupun Struktur Organisasi Jawatan Pegadaian. Jawatan Pegadaian dalam Bahasa Jepang disebut 'Sitji Eigeikyuku', Pimpinan Jawatan Pegadaian dipegang oleh orang Jepang yang bernama Ohno-San dengan wakilnya orang pribumi yang bernama M. Saubari.

Pada masa awal pemerintahan Republik Indonesia, Kantor Jawatan Pegadaian sempat pindah ke Karang Anyar (Kebumen) karena situasi perang yang kian terus memanas. Agresi militer Belanda yang kedua memaksa Kantor Jawatan Pegadaian dipindah lagi ke Magelang. Selanjutnya, pasca perang kemerdekaan Kantor Jawatan Pegadaian kembali lagi ke Jakarta dan Pegadaian kembali dikelola oleh Pemerintah Republik Indonesia. Dalam masa ini Pegadaian sudah beberapa kali berubah status, yaitu melalui Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang (PERPU) No. 19 tahun 1960 dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 178 tahun 1961 yang menetapkan bahwa semua perusahaan yang modalnya berasal dari pemerintah dijadikan Perusahaan Negara (PN), maka status Jawatan

Pegadaian berubah menjadi Perusahaan Negara (PN) Pegadaian dengan modal ditetapkan sejumlah Rp 4.600.000.000,- (empat miliar enam ratus juta rupiah) sejak 1 Januari 1961. Pada tahun 1990 dikeluarkan PP No. 10 tahun 1990 tanggal 10 April 1990 yang mengatur perubahan bentuk dari PERJAN menjadi PERUM pegadaian dengan modal awal Rp 205.000.000,- (dua ratus miliar rupiah). Sejalan dengan diterbitkannya PP No. 13 tahun 1998, maka peraturan tentang tahun 1998, maka peraturan tentang PERUM Pegadaian disempurnakan dan diatur kembali dengan peraturan Pemerintah No. 103 tahun 2000. Dan 1 April 2012, PERUM Pegadaian berubah badan hukum dari PERUM menjadi PT (Persero). Perubahan badan hukum tersebut bertepatan dengan HUT ke -111 Pegadaian tahun ini.

Walaupun berubah status berulang kali. Tujuan didirikannya Pegadaian tetap sama yaitu membantu pemerintah meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah ke bawah dengan memberikan pelayanan pinjaman atas dasar hukum gadai dan fidusia. Namun demikian pelaksanaan tugas tersebut tidak lantas mengorbankan prinsip bisnis dalam menjalankan aktivitas usaha Pegadaian, apalagi sebagai Badan Usaha Milik Negara sesuai UU 19/2003 Pegadaian harus beroperasi menguntungkan.

Pegadaian sebagai pelaku di industri perkreditan dengan usaha utama memberikan pinjaman atas dasar hukum gadai, menghadapi peluang pasar yang sangat luas mengembangkan sayap bisnisnya ke dalam industri pembiayaan untuk masyarakat golongan menengah kebawah dan usaha mikro kecil.

B. Visi Misi dan Tujuan Perusahaan

Guna untuk memberikan inspirasi dan membangkitkan semangat seluruh karyawan perusahaan maka Pegadaian merumuskan visi ke depan yaitu “Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi market leader dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah”.

Sejalan dengan visi Pegadaian, maka disusunlah rumusan misi sebagai berikut :

1. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
2. Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh Pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.
3. Membantu Pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.

Untuk mendukung terwujudnya Visi Misi diatas maka Pegadaian mempunyai tujuan yaitu maka ditetapkan budaya perusahaan yang harus di pelajari, dipahami, dihayati, dan dilaksanakan oleh seluruh insan Pegadaian. Budaya Perusahaan diilhami oleh jiwa Si ”INTAN” yang bersikap dalam menow-kan pelanggan dan di implementasikan. Jiwa Si “INTAN” dapat dijelaskan sebagai berikut :



Sumber: PT. Pegadaian (Persero)

Gambar 4.1 Budaya PT. Pegadaian (Persero)

C. Produk, Pembiayaan dan Jasa Perusahaan

1. Produk Perusahaan

a. Emas

Layanan penjualan Logam Mulia kepada masyarakat secara tunai atau angsuran dengan proses cepat dan dalam jangka waktu yang fleksibel Logam Mulia bisa menjadi alternative pilihan investasi yang aman untuk mewujudkan kebutuhan masa mendatang seperti menunaikan Ibadah Haji, mempersiapkan Biaya Pendidikan Anak, memiliki rumah idaman serta kendaraan pribadi.

1) KEUNGGULAN

- a) Proses mudah dengan layanan professional.
- b) Alternatif investasi yang aman untuk menjaga portofolio asset.

- c) Sebagai asset sangat likuid untuk memenuhi kebutuhan dana mendesak.
- d) Tersedia pilihan logam mulia dengan berat mulai dari 5 gram samapai 1 kilogram.

2) PROSEDUR

- a) Untuk pembelian secara tunai, nasabah cukup datang ke Outlet Pegadaian dengan membayar nilai Logam Mulia yang akan dibeli.
- b) Untuk pembelian secara angsuran, nasabah dapat menentukan pola pembayaran angsuran sesuai dengan keinginan. Membayar uang muka yang besarnya sekitar 20% sampai 45% dari nilai logam mulia yang dibeli dan ditentukan berdasarkan berapa lama jangka waktu angsuran yang diambil.
- c) Untuk pembelian secara On-line dapat mengunjungi situs www.pegadaian.co.id, nasabah dapat melakukan pendaftaran secara online, memilih logam mulia yang diinginkan, menentukan tempat pengambilan barang dan melakukan pembayaran secara online. Pengambilan barang dapat dilakukan di outlet-outlet Pegadaian Galeri 24 yang dituju.

2. Pembiayaan Perusahaan

a. Gadai Konvensional

Kredit Cepat Aman (KCA) adalah kredit dengan sistem gadai yang diberikan kepada semua golongan nasabah, baik untuk kebutuhan konsumtif maupun kebutuhan produktif. KCA merupakan solusi

terpercaya untuk mendapatkan pinjaman secara mudah, cepat dan aman. Untuk mendapatkan kredit nasabah hanya perlu membawa agunan berupa perhiasan emas dan barang berharga lainnya.

1) KEUNGGULAN

- a) Layanan KCA tersedia di outlet Pegadaian di seluruh Indonesia.
- b) Prosedur pengajuannya sangat mudah. Calon nasabah atau debitur hanya perlu membawa agunan berupa perhiasan emas dan barang berharga lainnya ke outlet Pegadaian.
- c) Proses pinjaman sangat cepat, hanya butuh 15 menit.
- d) Pinjaman mulai dari 50 ribu rupiah sampai 200 juta rupiah atau lebih.
- e) Jangka waktu pinjaman maksimal 4 bulan atau 120 hari dan dapat diperpanjang dengan cara membayar sewa modal saja atau mengangsur sebagian uang pinjaman.
- f) Pelunasan dapat dilakukan sewaktu-waktu.
- g) Tanpa perlu buka rekening. Dengan perhitungan sewa modal selama masa pinjaman.
- h) Nasabah menerima pinjaman dalam bentuk tunai.

2) PERSYARATAN

- a) Fotocopy KTP atau identitas resmi lainnya.
- b) Menyerahkan barang jaminan.
- c) Untuk kendaraan bermotor membawa BPKB dan STNK Asli.
- d) Nasabah menandatangani Surat Bukti Kredit (SBK).

b. Gadai Syariah

Pembiayaan RAHN dari Pegadaian Syariah adalah solusi tepat kebutuhan dana cepat yang sesuai syariah. Cepat prosesnya, aman penyimpanannya. Jaminannya barang perhiasan, barang elektronik atau kendaraan bermotor anda. Lima belas menit dana pun cair.

1) KEUNGGULAN

- a) Layanan RAHN tersedia di outlet Pegadaian Syariah di seluruh Indonesia.
- b) Prosedur pengajuannya sangat mudah. Calon nasabah atau debitur hanya perlu membawa agunan berupa perhiasan emas dan barang berharga lainnya ke outlet Pegadaian.
- c) Proses pinjaman sangat cepat, hanya butuh 15 menit.
- d) Pinjaman (Marhun Bih) mulai dari 50 ribu rupiah sampai 200 juta rupiah atau lebih.
- e) Jangka waktu pinjaman maksimal 4 bulan atau 120 hari dan dapat diperpanjang dengan cara membayar Ijarah saja atau mengangsur sebagian uang pinjaman.
- f) Pelunasan dapat dilakukan sewaktu-waktu.
- g) Tanpa perlu buka rekening. Dengan perhitungan sewa modal selama masa pinjaman.
- h) Nasabah menerima pinjaman dalam bentuk tunai.

2) PERSYARATAN

- a) Fotocopy KTP atau identitas resmi lainnya.

- b) Menyerahkan barang jaminan.
- c) Untuk kendaraan bermotor membawa BPKB dan STNK Asli.
- d) Nasabah menandatangani Surat Bukti Rahn (SBR)

c. KRASIDA

Kredit (pinjaman) angsuran bulanan yang diberikan kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk pengembangan usaha dengan sistem gadai. KRASIDA merupakan solusi terpercaya untuk mendapatkan fasilitas kredit yang cepat, mudah dan murah.

1) KEUNGGULAN

- a) Proses sangat mudah. Kredit bisa cair dalam waktu yang relatif cepat.
- b) Agunan Emas dan Mobil.
- c) Pinjaman mulai dari Rp 1.000.000 hingga Rp 250.000.000.
- d) Pinjaman bisa mencapai 95% dari nilai taksiran agunan.
- e) Sewa Modal (bunga pinjaman) relatif murah dengan angsuran tetap per bulan.
- f) Jangka waktu pinjaman fleksibel. Dengan pilihan jangka waktu 3,6,12 bulan.
- g) Pelunasan dapat dilakukan sewaktu-waktu dengan pemberian diskon untuk sewa modal.
- h) KRASIDA dapat diperoleh di seluruh outlet Pegadaian di Indonesia.

2) PERSYARATAN

- a) Fotocopy KTP dan kartu keluarga.
- b) Menyerahkan dokumen yang sah.
- c) Menyerahkan Barang Jaminan berupa perhiasan emas atau kendaraan bermotor.
- d) Untuk agunan berupa kendaraan bermotor, dilengkapi dengan dokumen kepemilikan (BPKB asli, fotocopy STNK dan Faktur Pembelian).

d. KREASI

KREASI adalah Kredit dengan angsuran bulanan yang diberikan kepada Usaha Mikro Kecil dan menengah (UMKM) untuk pengembangan usaha dengan sistem Fidusia. Sistem Fidusia berarti agunan untuk pinjaman cukup dengan BPKB sehingga kendaraan masih bisa digunakan untuk usaha. KREASI merupakan solusi terpercaya untuk mendapatkan fasilitas kredit yang cepat, mudah dan murah.

1) KEUNGGULAN

- a) Prosedur pengajuan kredit sangat cepat dan mudah. Agunan cukup BPKB kendaraan bermotor.
- b) Pinjaman mulai dari Rp 3.000.000 hingga Rp 200.000.000.
- c) Proses kredit hanya butuh 3 hari, dan dana dapat segera cair.
- d) Sewa Modal (bunga pinjaman) relatif murah dengan angsuran tetap per bulan.

- e) Jangka waktu pinjaman fleksibel. Dengan pilihan jangka waktu 12,18,24,36 bulan.
- f) Pelunasan dapat dilakukan sewaktu-waktu dengan pemberian diskon untuk sewa modal.
- g) KREASI dapat diperoleh di seluruh outlet Pegadaian di Indonesia.

2) PERSYARATAN

- a) Memiliki usaha yang memenuhi kriteria kelayakan serta telah berjalan 1 (satu) tahun.
- b) Fotocopy KTP dan kartu keluarga.
- c) Menyerahkan dokumen yang sah.
- d) Menyerahkan dokumen kepemilikan kendaraan bermotor (BPKB asli, fotocopy STNK dan Faktur Pembelian).

e. KRISTA

KRISTA adalah kredit yang diberikan kepada para wanita wirausaha yang tergabung dalam kelompok untuk pengembangan usaha dengan sistem tanggung renteng. KRISTA merupakan solusi terpercaya bagi wanita untuk mendapatkan kredit pengembangan usaha yang cepat dan mudah

1) KEUNGGULAN

- a) Prosedur pengajuan kredit sangat mudah.
- b) Pinjaman mulai dari Rp 3.000.000 sampai dengan Rp 200.000.000.
- c) Proses kredit hanya butuh 3 hari.

- d) Agunan berupa alat-alat rumah tangga (TV, Kulkas, meja kursi, elektronik, dan lain sebagainya), barang dagangan, sarana produksi dengan pengikatan sistem Fidusia (hanya dengan surat keterangan).
- e) Jangka waktu pinjaman fleksibel. Dengan pilihan jangka waktu 12,18,24,36 bulan.
- f) Pelunasan kredit dengan angsuran tetap per bulan.
- g) Pelayanan mudah, cepat dan aman.

2) PERSYARATAN

- a) Kredit diberikan kepada kelompok wanita yang terdiri dari 3 sampai maksimal 5 orang.
- b) Memiliki usaha yang telah berjalan 6 (enam) bulan.
- c) Menerapkan sistem tanggung renteng pada anggota kelompok.
- d) Memiliki domisili tetap yang dibuktikan dengan identitas diri (KTP/Keterangan domisili dan Kartu Keluarga).

f. ARRUM

Pembiayaan ARRUM dari Pegadaian Syariah memudahkan para pengusaha kecil untuk mendapatkan modal usaha dengan jaminan BPKB dan emas. Kendaraan tetap pada pemiliknya sehingga dapat digunakan untuk mendukung usaha sehari-hari. Maksimalkan daya guna kendaraan anda.

1) KEUNGGULAN

- a) Prosedur pengajuan Marhun Bih sangat cepat dan mudah.
- b) Agunan cukup BPKB kendaraan bermotor.

- c) Proses Marhun Bih hanya butuh 3 hari, dan dana dapat segera cair.
- d) Ijaroh relatif murah dengan angsuran tetap per bulan.
- e) Pelunasan dapat dilakukan sewaktu-waktu.
- f) ARRUM dapat diperoleh di seluruh outlet Pegadaian Syariah di Indonesia.

2) PERSYARATAN

- a) Memiliki usaha yang memenuhi kriteria kelayakan serta telah berjalan 1 (satu) tahun.
- b) Fotocopy KTP dan kartu keluarga.
- c) Menyerahkan dokumen yang sah.
- d) Menyerahkan dokumen kepemilikan kendaraan bermotor (BPKB asli, fotocopy STNK dan Faktur Pembelian).

g. KREMADA

Wujudkan rumah idaman yang nyaman dengan pinjaman untuk renovasi maupun pembangunan rumah baru. Pinjaman (kredit) lunak yang diberikan kepada masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) untuk kebutuhan renovasi atau pembangunan rumah. Nasabah yang tergolong masyarakat berpenghasilan rendah adalah yang memiliki penghasilan kurang dari 2 juta perbulan. Nasabah tergabung dalam suatu kelompok usaha.

1) KEUNGGULAN

- a) Tujuan kredit guna membantu masyarakat berpenghasilan rendah untuk renovasi rumah maupun pembangunan rumah baru.

- b) Besarnya pinjaman mulai dari 5 juta sampai dengan 10 juta rupiah.

2) PERSYARATAN

- a) Fotocopy Kartu Identitas dan Kartu keluarga.
- b) Biaya lainnya tidak ada.
- c) Nasabah mengajukan kredit.
- d) Pengesahan dari POKJA PEMDA setempat.

h. Kredit Multi Guna

Kredit (pinjaman) angsuran bulanan dengan sistem FIDUSIA yang diperuntukkan bagi pegawai atau karyawan suatu instansi yang telah memiliki penghasilan tetap. Layanan KAGUM dapat diperoleh di perusahaan atau instansi yang telah menjalin kerjasama dengan Pegadaian KAGUM dapat digunakan untuk membiayai berbagai kegunaan seperti membangun dan merenovasi rumah, biaya sekolah, biaya pengobatan, pernikahan dan lain sebagainya. KAGUM merupakan solusi pembiayaan yang cepat dan tepat bagi karyawan.

1) KEUNGGULAN

- a) Prosedur pengajuan kredit sangat cepat dan mudah.
- b) Pembayaran angsuran langsung dipotong dari gaji setiap bulan.
- c) Bunga pinjaman relatif rendah.

2) PERSYARATAN

- a) Calon nasabah adalah pegawai dari suatu instansi (lembaga) yang telah memiliki masa kerja minimal 2 (dua) tahun dan pada saat jatuh tempo pinjaman masih memiliki masa kerja 1 (satu) tahun.

- b) Instansi atau lembaga yang telah menjalin perjanjian kerjasama dengan Pegadaian.
- c) Memiliki barang jaminan tambahan (mobil/ motor, alat rumah tangga, barang dagangan, dan lain sebagainya).
- d) Menyerahkan Surat Keterangan Pengangkatan dan Surat Keterangan Pangkat (jabatan).
- e) Melampirkan fotokopi daftar rincian penghasilan ataupun slip gaji.
- f) Melengkapi beberapa persyaratan administratif lainnya.

i. INVESTA

Pinjaman dengan system gadai yang diberikan kepada nasabah perseorangan maupun institusi dalam jangka waktu tertentu dengan jaminan berbentuk saham dan obligasi yang tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia. Layanan INVESTA bertujuan untuk memenuhi kebutuhan likuiditas jangka pendek para pelaku pasar modal secara cepat, aman dan terpercaya.

1) KEUNGGULAN

- a) Meningkatkan daya guna investasi dengan pembiayaan maksimum 60% dari nilai dasar agunan atau sampai dengan 50 miliar.
- b) Mendukung strategi portfolio dan investasi melalui pemenuhan likuiditas jangka pendek yang cepat dan aman. Realisasi dana pada hari yang sama.

- c) Jangka waktu 90 hari kalender, dapat diperpanjang dengan cara mengulang gadai (rollover) tanpa jeda waktu dan dapat dilunasi kapanpun.
- d) Nasabah berhak atas kelebihan nilai dari hasil eksekusi apabila terjadi wanprestasi.
- e) Tanpa pengalihan kepemilikan efek atau ORI yang diagunkan.
- f) Bunga kompetitif dan biaya administrasi yang ringan.

2) PERSYARATAN

- a) Copy KTP/SIM/Passport (Individu/Institusi) **.
 - b) Asli bukti kepemilikan saham/ORI (Individu/Institusi).
 - c) Copy rekening Koran 3 bulan terakhir (Institusi).
 - d) Copy NPWP (Institusi).
 - e) Copy AD/ART/Akte pendirian perusahaan (Institusi).
 - f) Asli surat kuasa menggadai dari dewan komisaris (Institusi).
- j. Kredit Tunda Jual Gabah

Pinjaman atau talangan dana cepat kepada petani saat panen raya dengan jaminan gabah kering giling (GKG) untuk digunakan menutup biaya hidup dan modal budidaya. Dengan penyediaan modal budidaya yang cukup diharapkan para petani dapat memperoleh modal lebih cepat untuk usaha pertanian pada periode musim tanam berikutnya. Selanjutnya dengan usaha yang bersifat lindung nilai gabah ini, diharapkan mereka dapat memperoleh daya saing dipasar domestik sehingga memberikan peluang

tambahan pendapatan dan sekaligus memberikan pendidikan bagi para petani untuk menjadikan hasil panen sebagai komoditas bisnis.

1) KEUNGGULAN

- a) Proses kredit mudah. Sehingga petani dapat memperoleh modal kerja lebih cepat.
- b) Pinjaman yang bersifat lindung nilai. Pada saat harga gabah mengalami penurunan diharapkan Petani dapat terlindung dari kerugian.
- c) Bunga pinjaman rendah.

2) PERSYARATAN

- a) KTJG disalurkan untuk para petani yang berdomisili disekitar kantor cabang Pegadaian yang ditunjuk.
- b) Mekanisme pemberian modal kerja melalui para agen.
- c) Persyaratan jaminan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dari Pegadaian.

3. Jasa Perusahaan

a. KUCICA

Layanan pengiriman dan penerimaan uang dari dalam dan luar negeri dengan biaya kompetitif yang bekerjasama dengan beberapa remiten berskala internasional. KUCICA merupakan solusi terpercaya untuk kirim dan terima uang kapanpun dan dimanapun secara instan, cepat dan aman.

1) KEUNGGULAN

- a) Layanan KUCICA tersedia di kantor cabang Pegadaian di seluruh

Indonesia.

- b) Keamanan bertransaksi yang terpercaya, hanya dibayarkan kepada orang yang dituju.
- c) Biaya cukup kompetitif.
- d) Prosedur sangat mudah. Penerima uang tidak harus memiliki rekening bank.
- e) Tidak dikenakan biaya apapun untuk penerima uang.

2) PERSYARATAN

Syarat bagi nasabah PENGIRIM uang melalui Pegadaian

- a) Mengisi dan melengkapi form pengiriman uang.
- b) Membawa kartu Tanda Pengenal (KTP/SIM/PASPORT).

Syarat bagi nasabah PENERIMA uang melalui Pegadaian

- a) Mengisi dan melengkapi form penerimaan uang.
- b) Membawa Nomor Kontrol Kiriman Uang atau MTCN.
- c) Membawa kartu Tanda Pengenal (KTP/SIM/PASPORT).
- d) Mengetahui dengan benar nama pengirim.
- e) Mengetahui tempat asal uang.
- f) Mengetahui dengan pasti jumlah uang yang akan diterima.

b. Multi Pembayaran Online

Layanan pembayaran berbagai tagihan bulanan seperti Listrik, Telepon, PDAM dan lain sebagainya secara online di outlet Pegadaian di seluruh Indonesia. Merupakan solusi pembayaran cepat yang memberi kemudahan nasabah dalam bertransaksi tanpa harus memiliki rekening di bank.

1) KEUNGGULAN

- a) Layanan MULTI PEMBAYARAN ONLINE tersedia di kantor cabang Pegadaian di seluruh Indonesia.
- b) Pembayaran secara real time, sehingga memberi kepastian dan kenyamanan dalam bertransaksi.
- c) Biaya jasa Kompetitif.
- d) Pembayaran tagihan selain dapat dilakukan secara tunai juga dapat bersinergi dengan gadai emas.
- e) Untuk pembayaran tagihan dengan gadai emas, maka nilai hasil gadai akan dipotong untuk pembayaran rekening. Seluruh proses dilakukan dalam satu loket layanan.
- f) Setiap nasabah dapat melakukan pembayaran untuk lebih dari satu tagihan.
- g) Prosedur sangat mudah. Nasabah tidak harus memiliki rekening di bank.

2) PERSYARATAN

- a) Nasabah cukup datang ke outlet Pegadaian di seluruh Indonesia.
- b) Membawa nomor pelanggan untuk tagihan Listrik, Telepon, PDAM dan lain sebagainya.

c. Persewaan Gedung

Auditorium yang dikelola oleh Pegadaian untuk disewakan kepada masyarakat luas guna keperluan berbagai kegiatan acara dan seremoni. Auditorium dengan arsitektur Belanda yang dipadukan dengan interior

elegant dan artistik serta dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai, dapat menjadi tempat ideal guna mensukseskan setiap momen berharga anda.

1) KEUNGGULAN

- a) Lokasi strategis di pusat kota.
- b) Gedung multifungsi.
- c) Layanan beragam dari rekanan yang terpercaya.
- d) Parkir luas.
- e) Harga sewa relatif terjangkau.

Sesuai untuk berbagai Acara

- a) Pesta Perkawinan
- b) Konferensi
- c) Seminar
- d) Meeting
- e) Fashion Show
- f) Wisuda
- g) Halal Bihalal
- h) Seminar
- i) Bedah Buku
- j) Manasik Haji
- k) Dan acara lainnya



d. Jasa Sertifikasi Batu Mulia

Batu permata adalah aset berharga yang banyak diminati masyarakat untuk koleksi maupun investasi. Namun tak semua orang bisa membedakan batu permata secara ilmiah, baik dari jenis (spesies dan varitas), manipulasi warna dan kejernihan, bahkan untuk batu sintetik sekalipun. Sehingga sering berakibat kerugian dan kekecewaan setelah bertransaksi. Batu mulia alami terdiri atas 120 spesies dan diturunkan menjadi lebih dari 500 varitas. Peralatan identifikasi gemologi pun bersifat sangat ilmiah dan canggih sehingga membuat masyarakat awam sulit mengakses ilmu gemologi dan akhirnya sering menjadi objek penipuan dalam bisnis batu mulia. Pegadaian G-Lab menyediakan berbagai layanan professional untuk sertifikasi keaslian dan identifikasi kualitas batu permata, dengan dukungan gemologist dan peralatan gemologi berstandar internasional dari Gemological Institute of America

Layanan Pegadaian G-Lab

1) Identifikasi Batu Mulia

Layanan pemeriksaan batu mulia meliputi identifikasi spesies dan varitas, treatments, serta inclusion mapping sebagai identitas bagi batu permata Anda agar tidak tertukar dengan batuan lain yang sejenis. Pemeriksaan dinyatakan dalam memo dan sertifikat dengan biaya terjangkau. Untuk keperluan transaksi, G Lab juga melayani pemeriksaan ulang (rechecking) agar batu permata yang

diperjualbelikan sesuai dengan memo atau sertifikat yang menyertainya.

2) Konsinyasi

Untuk dapat memaksimalkan nilai transaksi sesuai dengan nilai yang seharusnya. Pegadaian G-Lab siap membantu Anda menjual batu permata dengan nilai maksimal sehingga terhindar dari kerugian.

3) Kursus Gemologi

Apabila Anda ingin mengetahui lebih dalam mengenai teknik identifikasi dan teknik penilaian kualitas batu mulia, baik sebagai peminat ataupun pebisnis. G Lab menyediakan kursus gemologi dasar maupun intensif.

4) Konsultasi Gemologi

Layanan konsultasi seputar gemology mulai dari pemeriksaan ilmiah batu mulia hingga ke sifatsifat khusus batu permata yang cocok dengan kepribadian Anda. Layanan dipadukan dengan jasa penaksiran berlian, batu mulia dan logam perhiasan sehingga Anda bisa memperkirakan nilai asset berharga yang anda miliki.

e. Jasa Taksiran

Layanan kepada masyarakat yang ingin mengetahui karatase dan kualitas harta perhiasan emas, berlian dan batu permata, baik untuk keperluan investasi ataupun keperluan bisnis. Dengan biaya yang relatif ringan masyarakat dapat mengetahui tentang karatase dan kualitas suatu barang

berharga miliknya. Sehingga diharapkan masyarakat tidak mengalami kebingungan atas nilai pasti investasinya.

1) KEUNGGULAN

- a) Proses mudah.
- b) Pelayanan profesional.
- c) Hasil uji terpercaya, karena diuji dan ditaksir oleh juru taksir berpengalaman.
- d) Layanan sertifikasi atas barang berharga yang telah diuji.

e) Biaya terjangkau.

2) PERSYARATAN

- a) Nasabah membawa barang yang akan diujikan ke loket Pegadaian.
- b) Mengisi formulir permohonan pengujian.

3) OBYEK BARANG JASA TAKSIRAN

- a) Perhiasan emas dan lantakan.
- b) Logam selain emas.
- c) Intan (berlian & paset).
- d) Batu mulia lainnya.

f. Jasa Titipan

Layanan kepada nasabah yang ingin menitipkan barang berharga yang dimilikinya seperti perhiasan emas, berlian, surat berharga, maupun kendaraan bermotor dengan biaya terjangkau. Dalam dunia perbankan, layanan ini dikenal sebagai safe deposit box. Jika mendapatkan kesulitan dalam mengamankan barang berharga dirumah sendiri saat akan dinas

keluar kota atau luar negeri, menunaikan ibadah haji, berlibur, sekolah diluar negeri, dan kepentingan lainnya. Maka percayakan barang berharga milik Anda kepada Pegadaian, karena keamanan adalah menjadi prioritas kami.

1) KEUNGGULAN

- a) Pelayanan professional.
- b) Proses mudah.
- c) Aman terpercaya.
- d) Jangka waktu penitipan dua minggu sampai satu tahun dan dapat diperpanjang.
- e) Biaya terjangkau.

2) PERSYARATAN

- a) Nasabah datang langsung dan membawa barang yang ingin dititipkan ke Pegadaian.
- b) Mengisi formulir permohonan jasa titipan.

3) OBYEK BARANG JASA TAKSIRAN

- a) Perhiasan emas dan permata.
- b) Dokumen penting, seperti: sertifikat tanah atau bangunan, BPKB dan surat berharga lainnya (saham, deposito, obligasi, dan lain sebagainya).
- c) Kendaraan bermotor (mobil dan motor).

D. Tarif Sewa Modal Pegadaian

Tabel 4.1

PEMBIAYAAN KCA (GADAI KONVENSIONAL)					
Golongan	Uang Pinjaman (UP)		Tarif Sewa Modal		Lama Pinjaman (Hari)
	Min	Max	Emas	Non-Emas	
A	50.000	500.000	0.750 % x UP	0.750 % x UP	1 s/d 120
B1	500.001	1.000.000	1.150 % x UP	1.150 % x UP	1 s/d 120
B2	1.000.001	2.500.000	1.150 % x UP	1.150 % x UP	1 s/d 120
B3	2.500.001	5.000.000	1.150 % x UP	1.150 % x UP	1 s/d 120
C1	5.000.001	10.000.000	1.150 % x UP	1.150 % x UP	1 s/d 120
C2	10.000.001	15.000.000	1.150 % x UP	1.150 % x UP	1 s/d 120
C3	15.000.001	20.000.000	1.150 % x UP	1.150 % x UP	1 s/d 120
D	20.000.001	1.000.000.000	1.000 % x UP	1.000 % x UP	1 s/d 120

Sumber: PT. Pegadaian (Persero)

Tabel 4.2

PEMBIAYAAN RAHN (GADAI SYARIAH)					
Golongan	Marhun Bih		Tarif Ijarah		Lama Pinjaman (hari)
	Min	Max	Emas	Non-Emas	
A	50.000	500.000	0.450 % x Taksiran	0.450 % x Taksiran	1 s/d 120
B1	500.001	1.000.000	0.710 % x Taksiran	0.720 % x Taksiran	1 s/d 120
B2	1.000.001	2.500.000	0.710 % x Taksiran	0.720 % x Taksiran	1 s/d 120
B3	2.500.001	5.000.000	0.710 % x Taksiran	0.720 % x Taksiran	1 s/d 120
C1	5.000.001	10.000.000	0.710 % x Taksiran	0.720 % x Taksiran	1 s/d 120
C2	10.000.001	15.000.000	0.710 % x Taksiran	0.720 % x Taksiran	1 s/d 120
C3	15.000.001	20.000.000	0.710 % x Taksiran	0.720 % x Taksiran	1 s/d 120
D	20.000.001	1.000.000.000	0.620 % x Taksiran	0.650 % x Taksiran	1 s/d 120

Sumber: PT. Pegadaian (Persero)

Tabel 4.3

PEMBIAYAAN MIKRO					
Produk	Uang Pinjaman / Marhun Bih		Tarif Sewa Modal / Ijarah		Lama Pinjama n (bulan)
	Min	Max	Emas	Non-Emas	
ARRUM- EMAS	20.000.000	150.000.000	Rp 950.00 x (Taksiran/ Rp 100.000)	-	12,18,24, 36
ARRUM- NON EMAS	3.000.000	50.000.000	-	Rp 700.00 x (Taksiran/ Rp 100.000)	12,18,24, 36
KRASIDA	1.000.000	250.000.000	1.30 % x UP	-	3,6,12
KREASI	3.000.000	200.000.000	-	1.00 % x UP	12,18,24, 36
KRISTA	1.000.000	8.000.000	-	0.90 % x UP	12,18,24, 36

Sumber: PT. Pegadaian (Persero)

E. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas PT. Pegadaian (Persero)

Organisasi merupakan wadah kegiatan dari sekelompok manusia yang kerjasama dalam usaha mencapai tujuan yang telah diterapkan, agar kerjasama tersebut dapat berjalan dengan baik, maka peran adanya pembagian tugas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian. Organisasi memerlukan struktur organisasi yang efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

PT. Pegadaian (Persero) yang merupakan suatu organisasi yang beberapa kali mengalami peralihan, perlu memiliki struktur organisasi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan. Struktur organisasi dan tata kerja PT. Pegadaian (Persero) ditetapkan dalam suatu Keputusan Direksi untuk memperjelas tata hubungan antara satu bagian dengan bagian lain, hubungan atasan dan bawahan dan sesama bawahan.



STRUKTUR ORGANISASI PT. PEGADAIAN (PERSERO)

KANTOR

PUSAT

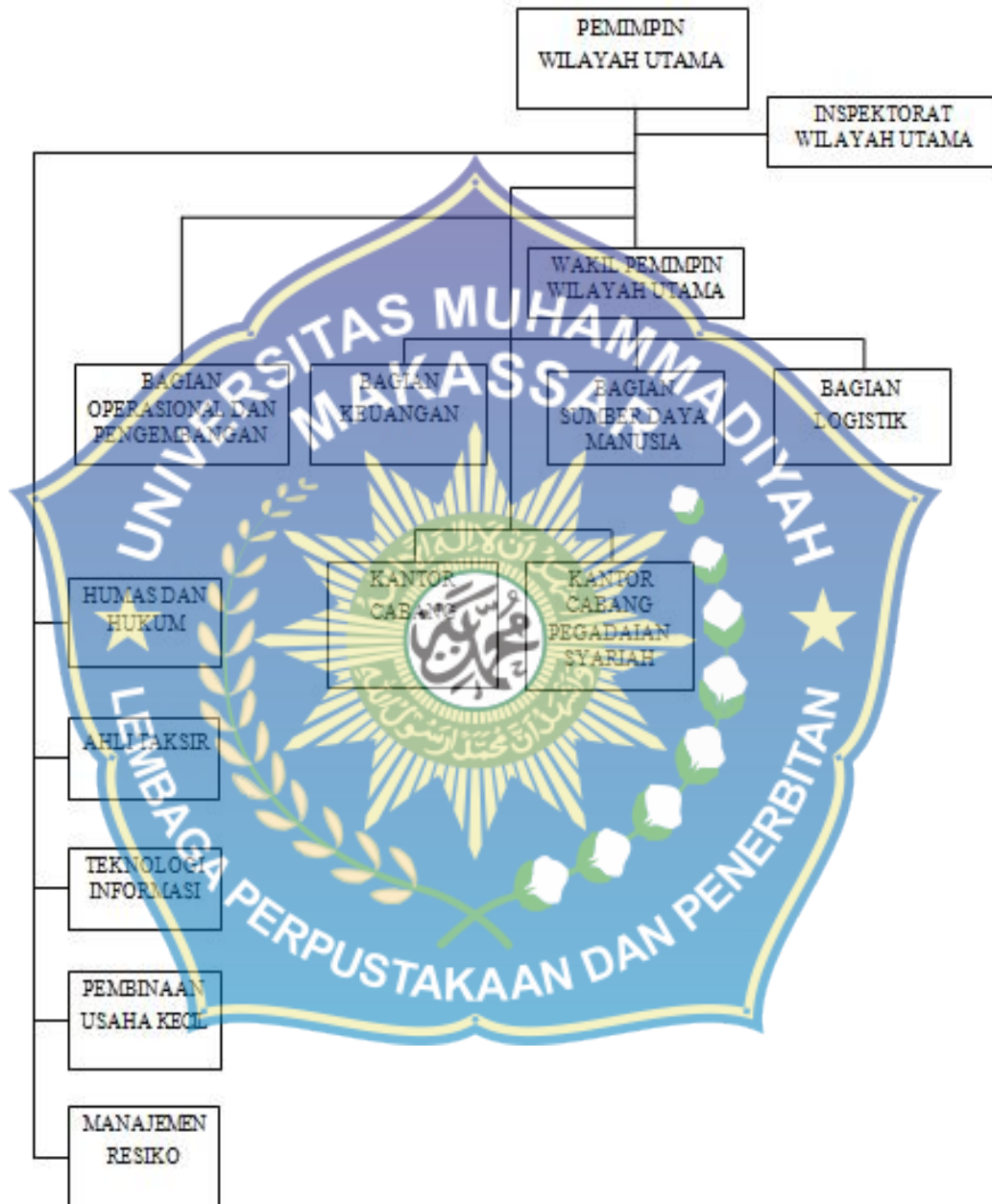


Sumber: PT. Pegadaian (Persero)

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. Pegadaian (Persero)

STRUKTUR ORGANISASI PT. PEGADAIAN (PERSERO)

KANTOR WILAYAH



Sumber: PT. Pegadaian (Persero)

Gambar 4.3 Struktur Organisasi Kantor Wilayah PT. Pegadaian (Persero)

Berdasarkan struktur organisasi PT. Pegadaian (Persero), maka untuk melaksanakan kegiatan perusahaan, masing-masing komponen mempunyai tugas dan tanggung jawab. Susunan uraian kerja PT. Pegadaian (Persero) adalah:

1. Pimpinan wilayah

Pimpinan Wilayah mempunyai fungsi merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan, mengambil dan menetapkan rencana kegiatan perusahaan di wilayah serta membantu fungsi-fungsi kantor pusat untuk melaksanakan kebijakan sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan direksi guna tercapainya tujuan perusahaan. Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, pimpinan wilayah mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan kegiatan perusahaan yang ada di kantor wilayah
- b. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan kegiatan pembukuan, penyusunan anggaran, pembinaan kepegawaian serta pelaporan kegiatan perusahaan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- c. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan kegiatan evaluasi berkala terhadap kinerja para manager cabang dan staff.
- d. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan standar, prosedur, dan praktek bisnis yang ada dalam tanggung jawabnya.
- e. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan strategi pemecahan masalah teknis operasional kantor cabang.

- f. Mewakili kepentingan perusahaan di kantor wilayah dan kantor cabang, baik kedalam, maupun keluar, berdasarkan kewenangan yang dilimpahkan direksi.
- g. Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP), berdasarkan acuan yang telah ditetapkan.

2. Bagian Operasional dan pemasaran

Bagian Operasional dan pemasaran dipimpin oleh seorang manager operasi dan pemasaran, yang mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan operasi usaha gadai dan usaha lain serta melakukan pemasarannya untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, bagian ini mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Membuat rencana kerja triwulan, semester dan tahunan bagian operasi dan pemasaran.
- b. Merencanakan kegiatan operasional pengembangan usaha jasa gadai dan usaha lain.
- c. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas bagian operasi dan pemasaran.
- d. Menyelenggarakan kegiatan operasi dan pemasaran.
- e. Mengurus dan mengawasi pelaksanaan pemberian jasa pinjaman gadai dan jasa lain di kantor wilayah dan kantor cabang.
- f. Mengelola dan menyusun statistik kegiatan usaha di kantor cabang, serta penyaji laporan.
- g. Mengawasi pelaksanaan kerja bagian operasi dan pemasaran.

3. Bagian Keuangan

Bagian Keuangan dipimpin oleh seorang manager keuangan. Menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan dan pengaturan penganggaran, pembukaan dan pembedaharaan di kantor wilayah dan cabang. Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut Manager keuangan mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Membuat rencana kerja triwulan, semester dan tahunan bagian keuangan
- b. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas bagian keuangan 100
- c. Menyelenggarakan pelaksanaan anggaran di kantor wilayah dan kantor cabang, serta mengatur penyediaan alokasi dananya.
- d. Melakukan verifikasi dokumen keuangan, menyelenggarakan pembukuan serta menyajikan laporan keuangan kantor wilayah dan kantor cabang.
- e. Mengurus pembedaharaan, penagihan dan perpajakan kantor wilayah dan kantor cabang.
- f. Mengawasi dan mengevaluasi semua kegiatan keuangan di kantor wilayah dan kantor cabang.

4. Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)

Bagian Sumber Daya Manusia (SDM), mempunyai tugas menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan administrasi kepegawaian, pengembangan pegawai, gaji dan kesejahteraan pegawai untuk kantor wilayah dan kantor cabang. Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut Manager SDM mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Membuat rencana triwulan, semester dan tahunan bagian SDM.

- b. Menyusun rencana kebutuhan pegawai di kantor wilayah dan kantor cabang.
 - c. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas bagian SDM
 - d. Mengurus dan mengembangkan sumber daya manusia, serta mengusulkan promosi dan mutasi pegawai.
 - e. Mengurus dan memproses pengangkatan pegawai, kepangkatan, dan kenaikan gaji berkala serta pemberhentian dan pemensiunan pegawai.
 - f. Mengurus dan memproses pembayaran gaji dan kesejahteraan pegawai.
 - g. Mengawasi dan monev pelaksanaan kebutuhan pegawai.
5. Bagian Logistik
- Bagian Logistik mengurus tata usaha dan rumah tangga, bangunan dan sarana kehumasan di kantor wilayah dan kantor cabang. Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut bagian ini mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. Mengurus tata usaha dan memproses usul pembangunan atau perbaikan bangunan dan prasarana, pembuatan gambar dan kalkulasi biaya.
 - b. Mengurus pemeliharaan bangunan dan prasarana.
 - c. Mengurus dan menyelenggarakan tata usaha dan bangunan serta persewaan (sertifikat, inventarisasi tanah dan bangunan, dan lain-lain).

6. Inspektorat Wilayah

Inspektur Wilayah dan mempunyai fungsi merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan pelaksanaan pengawasan dan penilaian atas sistem pengendalian penelolaan serta pelaksanaan seluruh kegiatan

perusahaan di kantor wilayah dan kantor cabang, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan sistem pengawasan dan melakukan koordinasi seluruh kegiatan perusahaan.
- b. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan program pemeriksaan serta nilai seluruh kegiatan perusahaan.
- c. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan kegiatan pemeriksaan dan penilaian atas pelaksanaan kebijakan direksi perusahaan khusus untuk kasus tertentu atas perintah direksi/ pimpinan wilayah.
- d. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan laporan hasil pemeriksaan dan saran perbaikannya serta memantau pelaksanaan tidak lanjut hasil temuan.

7. Fungsional Humas

Fungsional Humas mempunyai fungsi membantu pemimpin wilayah dalam merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan perusahaan, kehumasan dan protokol di kantor wilayah dan kantor cabang, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan dan melaksanakan rencana kerja dan anggaran Fungsional Humas.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi pengurusan segala bentuk perijinan yang wajib dimiliki oleh kantor

wilayah atau kantor cabang serta melakukan sosialisasi apabila ijin-ijin tersebut telah diperoleh.

- c. Merencanakan, mengkordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan koordinasi dengan asisten manager administrasi dan pengembangan SDM.
- d. Merencanakan, mengkordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan pendokumentasian, pemeliharaan dan pemutakhiran dokumen-dokumen akta, perijinan, yang diperoleh kantor wilayah atau kantor cabang dari instansi pemerintah dan surat, putusan, atau penetapan dari instansi penegakan hukum serta segala jenis perjanjian, peraturan internal perusahaan dan peraturan perundang-undangan.
- e. Merencanakan, mengkordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan publikasi dan pelayanan informasi perkembangan perusahaan.
- f. Merencanakan, mengkordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan kepustakaan, dokumentasi serta pengurusan tamu dan kegiatan protokol lainnya.

8. Fungsional ahli taksir

Fungsional ahli taksir mempunyai fungsi membantu pemimpin wilayah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas sesuai dengan keahliannya dalam rangka penilaian dan penyesuaian taksiran barang jaminan, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran fungsional ahli taksir

- b. Melakukan analisis data perkembangan operasional kantor cabang dalam rangka pembinaan taksiran kantor cabang agar taksiran menjadi optimal
 - c. Melakukan evaluasi atas rata-rata taksiran/rata-rata uang pinjaman kantor cabang dalam rangka pembinaan taksiran dan uang pinjaman.
 - d. Melakukan pengujian barang bukti perhiasan sesuai dengan permohonan instansi terkait dalam rangka penetapan nilai taksiran barang.
 - e. Melakukan survei dan pengkajian harga pasar setempat (HPS) atas barang jaminan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai bahan pedoman dalam menetapkan taksiran.
 - f. Melakukan pemeriksaan taksiran ulang atas barang-barang jaminan/barang gantung yang diduga bermasalah bersama anggota team.
 - g. Melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidang operasional sesuai perintah atasan.
9. Pranata teknologi informasi
- Pranata teknologi informasi mempunyai fungsi membantu pemimpin wilayah dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi urusan database, perangkat lunak jaringan dan teknis perangkat keras dalam lingkup kantor wilayah, mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran teknologi informasi
 - b. Memberikan solusi atas trouble shooting atas pelaksanaan pengoperasian data dan sistem aplikasi di kantor wilayah, kantor cabang dan UPC.

- c. Melakukan pemeliharaan dan pengamanan database, perangkat lunak jaringan dan teknis perangkat keras.
- d. Menyajikan informasi yang dibutuhkan manajemen.
- e. Melakukan uji validitas dan keterbiasaan sistem aplikasi yang diterapkan.

10. Fungsional program kemitraan bina lingkungan dan *corporate social responsibility* (PKBL dan CSR)

Fungsional program kemitraan bina lingkungan dan *corporate social responsibility* (PKBL dan CSR) mempunyai fungsi membantu pemimpi wilayah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan program kemitraan bina lingkungan dan CSR di kantor wilayah serta mendorong kesejahteraan dan perbaikan lingkungan masyarakat umumnya dan lingkungan sekitar bisnis pada khususnya, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran fungsional program kemitraan bina lingkungan dan CSR di kantor wilayah.
- b. Menerima, meneliti dan memberikan rekomendasi berdasarkan evaluasi kepada pemimpin wilayah proposal permohonan dari mitra binaan dan penerima bantuan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- c. Membuat rencana kunjungan dalam satu tahun ke lokasi mitra binaan dan penerima bantuan.
- d. Mengevaluasi dan memantau kinerja mitra binaan, berdasarkan laporan triwulan, pembayaran angsuran dan lain-lain.

- e. Melaksanakan teknis penyaluran bantuan pembinaan, berupa bantuan modal kerja, pelatihan, pendidikan, pemagangan, pameran, promosi berdasarkan ketentuan yang berlaku
- f. Mengusulkan solusi dan pemecahan masalah mitra binaan yang mengalami kemacetan angsuran.
- g. Melakukan pembukuan terhadap segala transaksi yang terjadi pada program kemitraan bina lingkungan dan CSR di kantor wilayah
- h. Mengawasi pelaksanaan tugas pekerjaan di bidang program kemitraan bina lingkungan dan CSR di kantor wilayah.
- i. Membuat laporan pelaksanaan tugas di bidang PKBL dan CSR sesuai ketentuan yang berlaku.

11. Fungsional legal officer

Fungsional legal officer mempunyai fungsi membantu pemimpin wilayah dalam merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan hukum perusahaan, penanganan aspek hukum dan hubungan industrial di kantor wilayah dan kantor cabang, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan dan melaksanakan rencana kerja dan anggaran legal officer.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi draft perjanjian antara kantor wilayah atau kantor cabang dengan pihak ekstern, serta meminta saran dan pendapat kepada bagian/setingkat yang terkait mengenai suatu draft perjanjian yang akan dibuat disesuaikan dengan

kebutuhan, kondisi dan atau program kerja bagian/setingkat yang bersangkutan.

- c. Mendampingi Pemimpin Wilayah dan bagian/setingkat yang terkait dalam melakukan negosiasi dengan pihak kstern dalam rangka pembahasan suatu perjanjian dan melakukan penelitian dan pengajian serta revisi terhadap draft perjanjian yang disampaikan oleh pihak ekstern, serta melakukan penelitian dan pengkajian serta revisi terhadap draft erjanjian yang disampaikan oleh pihak ekstren, serta melakukan penelitian, pengkajian, evaluasi dan memberikan pendapat hukum mengenai proses pembuatan dan pelaksanaan perjanjian
- d. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan penelitian, pengkajian dan pemberian pendapat hukum serta perumusan solusi dan strategi mengenai segala tindakan dan perbuatan hukum yang dilakukan Kantor Wilayah Utama/Wilayah atau Kantor Cabang serta segala kegiatan operasional maupun kegiatan lainnya, baik yang sudah berjalan maupun yang akan dijalankan, dihubungkan dengan peraturan internal Perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan penelitian, pengkajian dan pemberian pendapat hukum serta perumusan solusi dan strategi terhadap draft peraturn internal Perusahaan di tingkat Kantor Wilayah Utama/Wilayah, dihubungkan dengan kaidah-kaidah hukum dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- f. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan penelitian, pengkajian dan pemberian pendapat hukum serta perumusan solusi dan strategi terhadap seluruh peraturan internal perusahaan di tingkat kantor wilayah utama/wilayah yang sudah ada dihubungkan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan penelitian pengkajian dan pemberian pendapat hukum serta perumusan solusi dan strategi terhadap adanya ketentuan peraturan perundang-undangan, khususnya di daerah setempat, yang dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan, kelangsungan usaha dan kondisi keuangan perusahaan di tingkat kantor wilayah utama/wilayah
- h. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi proses pengurusan dalam hal kantor wilayah utama/wilayah atau kantor cabang memerlukan jasa notaris, konsultan hukum, advokat dan/atau pakar hukum dari institusi perguruan tinggi atau instansi penegakan hukum (organisasi advokat, kepolisian, kejaksaan atau pengadilan)
- i. Membuat dan/atau menerima surat kuasa pemimpin wilayah utama/wilayah atau pejabat lain yang berwenang di kantor wilayah utama/wilayah atau kantor cabang serta mewakili kantor wilayah utama/wilayah atau kantor cabang dalam hal terdapat permasalahan atau urusan yang melibatkan namun tidak terbatas pada kepolisian, kejaksaan dan lembaga peradilan

- j. Merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan koordinasi dengan bagian hukum sekretariat perusahaan.
- k. Merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi proses pemberian pertimbangan hukum mengenai layak atau tidaknya pegawai dibebani tanggung jawab atas suatu tuntutan ganti rugi/tuntutan pembedaharaan serta penyusunan SK Tuntutan Ganti Rugi/Tuntutan pembedaharaan sesuai dengan kewenangan pemimpin wilayah.
- l. Merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan koordinasi dengan asisten manajer administrasi dan pengembangan SDB dalam penyelesaian masalah yang berhubungan dengan ketentuan normatif ketenagakerjaan, syarat kerja serta masalah dana/ atau perselisihan hubungan industrial, penelitian, pegkajia dan penindakan serta perumusan solusi strategi atas kasus-kasus penyimpangan/ pelanggaran syarat kerja dan tata tertib/ disiplin pegawai dan pengurusan perijinan dan pelaporan ketenagakerjaan kepada instansi yang berwenang di bidag ketenagakerjaan di daerah setempat.
- m. Merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan penyuluhan hukum dan konsultasi hukum

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Fungsi Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar.

PT. Pegadaian (Persero) merupakan perusahaan yang dibawah naungan BUMN ini bergerak dibidang jasa. Selain membantu pemerintah meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah ke bawah dengan memberikan pelayanan pinjaman atas dasar hukum gadai dan fidusia, juga berfungsi sebagai stabilisator tingkat bunga di masyarakat dan sebagai jaringan pengaman sosial. PT. Pegadaian (Persero) memberikan peluang besar kepada masyarakat yang mampu mengikat kredit dengan cara mengagunkan barang-barang bergerak yang dimilikinya. Begitu juga dengan proses yang ditempuh dalam mendapatkan pinjaman adalah sederhana dan dalam waktu yang singkat. Hal ini tertuang dalam semboyan Pegadaian yaitu “Mengatasi Masalah Tanpa Masalah”. Untuk mewujudkan hal tersebut, PT. Pegadaian (Persero) dituntut untuk memiliki kualitas SDM yang baik serta professional dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Karena dengan memiliki kualitas SDM yang baik maka bias dipastikan bahwa kegiatan yang diterapkan berjalan dengan baik.

Divisi Sumber Daya Manussia pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) memiliki fungsi yaitu melaksanakan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepegawaian mulai dari segi perencanaan karyawan, rekrutmen/penempatan, pembinaan, pelatihan dan pengembangan, serta kesejahteraan kepada seluruh karyawannya guna mendukung kelancaran

operasional perusahaan. Berdasarkan RBTB (rencana bisnis/kerja) yang telah disetujui oleh dewan komisaris untuk tahun 2012, divisi SDM memiliki tanggung jawab sebagai berikut:

Tabel 5.1
RBTB (Rencana Bisnis/Kerja)
Divisi SDM Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero)
Tahun 2012

DEPARTEMEN PENGEMBANGAN PEGAWAI			
No.	URAIAN TUGAS	FREKUENSI	KET.
1.	Mengelolah dan melaksanakan sistem prakiraan pegawai.	Bulanan	
2.	Mengelolah dan melaksanakan sistem penerimaan pegawai serta penempatannya.	Bulanan	
3.	Menerapkan, memantau, dan menyempurnakan proses penilaian prestasi pegawai, jalur karier dan pemberian imbalan penilaian prestasi (<i>performance management</i>).	Bulanan	
4.	Melakukan penelitian dan analisis untuk penyajian informasi dan rekomendasi kebijakan dalam rangka mengoptimalkan pendayagunaan tenaga kerja.	Triwulanan	
5.	Menetapkan tujuan pelatihan	Insidentil	

6.	Mempersiapkan konsolidasi penggunaan keuangan dan rencana alokasi anggaran	Tahunan	
7.	Menerapkan kebutuhan pelatihan/pendidikan dan menentukan program pelatihan/pendidikan pegawai.	Triwulanan	
8.	Menetapkan dampak organisasi terhadap prioritas kebutuhan pelatihan/pendidikan.	Insidentil	
9.	Menetapkan metode evaluasi untuk mengukur hasil pelatihan yang dicapai.	Triwulanan	
10.	Mengevaluasi hasil penetapan kebutuhan pelatihan dan membandingkan dengan program pelatihan, isi yang telah ada dan menentukan apakah program yang telah ada perlu ditambah atau dikurangi.	Bulanan	
11.	Mengevaluasi apakah tambahan/perubahan diatas akan terpenuhi dengan baik melalui program pendidikan intern maupun ekstern.	Bulanan	
12.	Mengembangkan analisis biaya atas program pelatihan, perubahan isi program yang dikehendaki, menyiapkan usulan dan memproses sampai disetujui.	Bulanan	
13.	Mengusulkan, mengajukan, dan memproses permintaan dan penugasan tenaga kerja	Mingguan	

	outsourcing.		
14.	Menetapkan informasi/ketentuan mengenai peraturan kepegawaian sebagai bahan masukan dan analisis dengan pedoman yang sudah ada.	Insidentil	
15.	Lebih meningkatkan pengendalian intern didalam pelaksanaan fungsi pokok sehingga dapat dihindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang sama dengan yang telah terjadi sebelumnya.	Insidentil	

DEPARTEMEN ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN			
No.	URAIAN TUGAS	FREKUENSI	KET.
1.	Mengelolah dan melaksanakan pemberian imbalan dan kesejahteraan serta hak-hak lainnya bagi pegawai, direksi dan dewan pengawas.	Bulanan	
2.	Menyiapkan dan mengadministrasikan promosi, demosi, mutasi dan pemutusan hubungan kerja.	Triwulan	
3.	Memproses keputusan penganan hukuman administrasi kepada pegawai.	Insidentil	
4.	Memproses keputusan pemberian	Tahunan	

	penghargaan kepada pegawai.		
5.	Memproses pembuatan kenaikan gaji berkala bagi pegawai.	Harian	
6.	Melaksanakan asuransi kesehatan bagi pegawai dan keluarga.	Tahunan	
7.	Melaksanakan laporan asuransi kesehatan berupa: <ul style="list-style-type: none"> a. Mutasi tambahan b. Mutasi keluar c. Mutasi ganti dokter d. Mutasi pindah kelas e. Mengajukan klaim di direksi dan klaim yang tidak ditanggung asuransi. 	Insidentil	
8.	Menyiapkan serta merumuskan kebutuhan tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan organisasi.	Insidentil	
9.	Meneliti hasil penyusunan perkiraan pegawai yang disajikan masing-masing pemimpin divisi/cabang.	Insidentil	
10.	Mengkosolidasi perkiraan pegawai masing-masing unit kerja dan pembuatan perkiraan	Triwulan	

	pegawai secara keseluruhan sebagai bahan usulan bagi divisi perencanaan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan.		
11.	Mengevaluasi apabila terjadi deviasi dan melakukan tindak lanjut.	Insidental	
12.	Menentukan persyaratan dalam penerimaan pegawai baru.	Insidental	
13.	Memproses pembuatan absensi serta pelaporannya.	Bulanan	
14.	Memantau penyesuaian formasi masing-masing unit kerja mengenai sasaran utama meningkatkan pelayanan kepada nasabah guna meningkatkan daya saing perusahaan dan pelayanan unggul (<i>service excellence</i>).	Bulanan	

Sumber: Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero)

B. Survey Pendahuluan

Penulis dalam melakukan audit manajemen atas fungsi Sumber Daya Manusia pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) diawali dengan adanya pelaksanaan survey pendahuluan. Survey pendahuluan merupakan tahap awal yang dilakukan auditor untuk mengenal aktivitas yang akan diaudit, juga untuk memperoleh informasi atau gambaran mengenai penerapan pengelolaan

operasional perusahaan yang akan diaudit, apakah telah berjalan secara efektif atau tidak.

Survey pendahuluan yang dilakukan di Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) lebih diutamakan untuk meneliti latar belakang materi yang berhubungan dengan area fungsional yang diperiksa. Dalam melakukan survey pendahuluan penulis memperoleh data melalui pengamatan/observasi langsung, wawancara dan menyebar kuesioner/angket kepada seluruh staf divisi Sumber Daya Manusia dan beberapa personil pada setiap divisi-divisi yang ada dalam struktur organisasi Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero). Adapun temuan-temuan yang diperoleh dalam melakukan survey pendahuluan adalah:

1. Penjelasan mengenai gambaran umum, sejarah singkat, struktur organisasi, dan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan.
2. Gambaran umum mengenai fungsi Sumber Daya Manusia seperti tugas pokok divisi SDM, departemen-departemen yang terdapat dalam divisi SDM serta pembagian tugas, dan sasaran pencapaian divisi SDM.
3. RBTB (rencana bisnis/kerja) divisi SDM untuk tahun 2012
4. *Job description* untuk mengetahui tugas pokok pada setiap divisi yang ada dalam perusahaan

Setelah melakukan survey pendahuluan, diperoleh gambaran mengenai kegiatan-kegiatan fungsi SDM pada perusahaan, yaitu:

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara yang dilakukan kepada seluruh personil yang terdapat dalam divisi SDM dan kepada beberapa pegawai yang

terdapat dalam struktur organisasi Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero), maka ditentukan temuan-temuan yang tertera pada tabel berikut ini:

Tabel 5.2
KANTOR WILAYAH VI PT. PEGADAIAN (PERSERO) MAKASSAR
HASIL KUESIONER DAN WAWANCARA TAHAP SURVEY
PENDAHULUAN ATAS FUNGSI SDM

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Keterangan
1.	Apakah perusahaan telah memiliki pernyataan tujuan secara tertulis?	✓		
2.	Apakah anda memahami tugas dan tanggung jawab anda dengan baik?	✓		
3.	Apakah dalam pernyataan tujuan tersebut, perusahaan telah jelas mengatur tentang SDM?	✓		
4.	Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan?	✓		
5.	Apakah peramalan terhadap SDM telah dilakukan dengan benar?	✓		
6.	Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan?	✓		
7.	Apakah penentuan kualifikasi tersebut	✓		

	dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan sesuai dengan strategi perusahaan?			
8.	Apakah program SDM direncanakan setiap tahun?	✓		
9.	Apakah program-program SDM seperti rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan. Telah sesuai dengan kebutuhan strategi perusahaan?	✓		
10.	Apakah dalam menyusun program SDM tahun berikutnya telah didukung dengan data-data yang memadai?	✓		
11.	Dalam proses seleksi, apakah pihak perusahaan telah memberikan kesempatan yang sama kepada pelamar?	✓		
12.	Apakah teknik seleksi menggunakan metode yang tepat?	✓		
13.	Apakah tes yang diberikan telah sesuai dengan bidang pekerjaan?	✓		
14.	Apakah ada tes psikologi yang diberikan	✓		

	pada saat proses seleksi?			
15.	Apakah hasil psikotes tersebut dijadikan salah satu acuan untuk melaksanakan sistem penerimaan pegawai serta penempatannya?		✓	
16.	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?	✓		
17.	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan?	✓		
18.	Apakah rekrutmen telah berjalan secara efektif, efisien, dan ekonomis untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan?		✓	
19.	Apakah masih ada karyawan yang merangkap beberapa pekerjaan?	✓		
20.	Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat?	✓		
21.	Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil menggunakan transfer keahlian, ilmu pengetahuan dan meningkatkan kemampuan kerja	✓		

	karyawan?			
22.	Apakah penentuan kebutuhan dan program pelatihan/pendidikan bagi pegawai pada setiap level karyawan telah dilakukan dengan baik?	✓		
23.	Apakah pemberian pelatihan/pendidikan telah diberikan sesuai dengan karyawan yang benar-benar membutuhkan pelatihan?		✓	
24.	Apakah pemantauan berkala masing-masing formasi unit kerja dihubungkan dengan tingkat perkembangan produk perusahaan masing-masing unit kerja?		✓	
25.	Apakah rotasi karyawan terjadi minimal setahun sekali?		✓	
26.	Apakah penerapan, pemantauan dan penyempurnaan proses pegawai, jalur karier dan pemberian imbalan penilaian prestasi telah berjalan efektif?		✓	
27.	Apakah perusahaan telah memberikan kompensasi kepada karyawan?	✓		
28.	Apakah kompensasi yang diberikan telah sesuai dengan hasil kerja karyawan?	✓		

29.	Apakah kompensasi yang diberikan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik?		✓	
30.	Apakah tingkat absensi rendah?		✓	
31.	Apakah banyak karyawan yang melanggar tata tertib perusahaan?		✓	
32.	Apakah perusahaan memiliki program keselamatan dan kesehatan kerja untuk seluruh karyawan?	✓		
33.	Apakah dalam melaksanakan perhitungan, penyetoran dan pelaporan pajak serta beban-beban perusahaan lainnya selalu dikerjakan tepat waktu?		✓	
34.	Apakah perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman, sehat dan menyediakan perlindungan yang memadai (baik finansial maupun nonfinansial) bagi para karyawannya?	✓		
35.	Apakah sanksi yang diberikan telah sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan?	✓		
36.	Apakah proses PHK dilakukan dengan cara kooperatif?	✓		

37.	Apakah proses PHK berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku?	✓		
38.	Apakah seluruh program tersebut telah dievaluasi secara periodik?	✓		
39.	Apakah hasil evaluasinya dijadikan dasar perbaikan program berikutnya?	✓		

Sumber: Data Primer.

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara yang diterima atas sistem pemeriksaan manajemen Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero), diperoleh temuan-temuan sebagai berikut:

1. Masih terdapat rangkap jabatan yang dilakukan oleh pegawai pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero).
2. Rotasi/perputaran pegawai tidak dilakukan secara berkala.
3. Pemberian sanksi belum sesuai dengan tingkat pelanggaran yang telah dilakukan.
4. Pemberian pelatihan/pendidikan belum didasarkan pada beberapa level pegawai yang memang benar-benar membutuhkan pelatihan.
5. Kompensasi/balas jasa yang dilakukan belum didasarkan pada beberapa level pegawai yang memang benar-benar membutuhkan pelatihan.
6. Biaya penerimaan pegawai masih melebihi anggaran.

7. Perusahaan terkadang telambat melaksanakan perhitungan, penyeteran dan pelaporan mengenai beban-beban perusahaan kepada pihak yang berkepentingan.
8. Dalam proses seleksi perusahaan telah memberikan tes-tes yang memadai seperti adanya tes psikologi yang diberikan, namun perusahaan tidak menjadikan tes psikologi tersebut sebagai salah satu acuan dalam proses penerimaan karyawan serta penempatannya.
9. Departemen administrasi kepegawaian belum melakukan pemantauan berkala mengenai formasi masing-masing unit kerja yang dihubungkan dengan tingkat perkembangan produk perusahaan/aktivitas masing-masing unit kerja.
10. Sistem pengelolaan SDM perusahaan masih perlu dikembangkan lagi.

C. Review dan Pengujian Sistem Pengendalian

Tahap selanjutnya dalam pelaksanaan pemeriksaan adalah menganalisis efektifitas sistem pengendalian audit manajemen. Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan bukti-bukti, sehingga penulis dapat lebih memahami bentuk penerapan yang diterapkan pada perusahaan khususnya divisi SDM sehingga dengan mudah dapat mengetahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan divisi SDM. Selanjutnya, tujuan audit dapat ditetapkan sebagai dasar dalam pemeriksaan selanjutnya.

Untuk melakukan pemeriksaan audit manajemen atas fungsi SDM, penulis melakukan review dan pengujian atas proses penerapan audit manajemen fungsi

SDM termasuk pelaksanaan proses penerapan audit manajemen ini adalah untuk menentukan langkah-langkah yang harus diambil dalam melakukan pemeriksaan terhadap fungsi SDM perusahaan. Setelah melakukan pengujian penerapan audit manajemen adalah menilai apakah penerapan audit manajemen atas fungsi SDM telah dilakukan dengan efektif dan apakah sudah diterapkan sesuai dengan penerapan audit manajemen yang ditetapkan perusahaan.

Setelah melakukan pengujian penerapan audit manajemen pada divisi SDM pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero), penulis menemukan beberapa bukti-bukti sebagai berikut:

1. Perusahaan terkadang terlambat melaporkan beban-beban perusahaan, seperti tidak menyampaikan laporan pengangkatan dua orang pejabat eksekutif dan keterlambatan penyampaian laporan pengangkatan pejabat perusahaan. Yang mengakibatkan dikenakannya denda berupa materi. Hal ini disebabkan karena kelalaian petugas dan pejabat serta kurangnya pengawasan dan pembinaan sehingga mengakibatkan kerugian perusahaan.
2. Rotasi/perputaran pegawai tidak dilakukan secara berkala, sehingga ini dapat memicu terjadinya kecurangan.
3. Tes yang diberikan kepada calon pegawai sudah memadai seperti adanya tes psikologi yang harus dilalui, namun hasil tes psikologi tersebut tidak dijadikan salah satu acuan kriteria/syarat perekrutan dan penempatan pegawai.

4. Divisi SDM belum memberikan pelatihan kepada beberapa level pegawai yang memang benar-benar membutuhkan pelatihan.
5. Belum memberikan sanksi yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan pegawai. Hal ini tentu akan memicu kejadian berulang yang serupa.
6. Sistem penilaian pegawai masih menggunakan sistem lama, yang tidak sesuai dengan surat edaran direksi mengenai perihal pedoman pelaksanaan DP3 yang tidak sesuai dengan pedoman pengelolaan SDM mengenai sistem penilaian pegawai berdasarkan prestasi kerja. Hal ini tentu bertentangan dengan ketentuan yang ada sehingga tidak memberikan motivasi kerja terhadap pegawai.

Hasil review dan pengujian pengendalian audit manajemen secara jelas terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.3

**HASIL REVIEW DAN PENGUJIAN PENGENDALIAN AUDIT
MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA KANTOR
WILAYAH VI PT. PEGADAIAN (PERSERO)**

Kekuatan-Kekuatan Sistem Pengendalian
1. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang cukup jelas mengatur tentang wewenang, tugas, dan tanggung jawab masing-masing divisi maupun departemen yang terdapat dalam perusahaan.
2. Adanya <i>job description</i> yang memadai pada fungsi SDM
3. Tingkat pendidikan rata-rata staf SDM adalah sarjana

Kelemahan-Kelemahan Sistem Pengendalian			
No.	Kelemahan-kelemahan sistem pengendalian	Kesalahan yang dapat terjadi	Pengujian yang dapat ditempuh
1.	Perusahaan terlambat melaporkan beban-beban perusahaan, tidak menyampaikan laporan pengangkatan dua orang pejabat eksekutif dan keterlambatan penyampaian laporan pengangkatan pejabat perusahaan sehingga dikenakan denda berupa materi.	Hal ini mengakibatkan kerugian perusahaan karena harus membayar denda mengenai keterlambatan pelaporan pengangkatan sejumlah pegawai.	Menyelidiki sebab terjadinya kelalaian/keterlambatan pelaporan pengangkatan pegawai.
2.	Rotasi/perputaran pegawai tidak dilakukan secara berkala.	Hal ini dapat mengakibatkan kecurangan dan menyebabkan tingkat kejenuhan yang tinggi dalam bekerja.	Melakukan rotasi/perputaran terhadap pegawai khususnya kepada pegawai yang memiliki jabatan penting dalam perusahaan.
3.	Perlu diadakan analisa	Perusahaan tidak	Menyelidiki acuan/syarat-

	<p>dan pengembangan dalam mengelola SDM, misalnya menjadikan hasil tes psikologi sebagai salah satu acuan untuk proses perekrutan dan penempatan pegawai.</p>	<p>menjadikan hasil psikotes sebagai salah satu acuan dalam proses perekrutan dan penempatan pegawai.</p>	<p>syarat lain yang ditetapkan perusahaan dalam proses perekrutan dan penempatan pegawai.</p>
4.	<p>Departemen pengembangan pegawai belum memberikan pelatihan kepada pegawai yang memang benar-benar membutuhkan pelatihan berdasarkan level/jabatan.</p>	<p>Karyawan menjadi kurang berpengalaman, kurang efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas dan susah beradaptasi terhadap lingkungan kerja yang cenderung berubah-ubah.</p>	<p>Menyelidiki laporan hasil kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Sistem penilaian kinerja pegawai masih memakai sistem lama dan tidak</p>	<p>Dapat mengakibatkan kurangnya motivasi</p>	<p>Menyelidiki sebab masih diterapkannya system penilaian kinerja yang</p>

	sesuai dengan surat edaran direksi mengenai pedoman DP3 dan pedoman pengelolaan SDM mengenai sistem penilaian pegawai berdasarkan prestasi kerja.	kerja terhadap pegawai karena tingkat kinerja mereka tidak dinilai berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan.	masih memakai sistem lama.
6.	Belum memberikan sanksi yang tegas terhadap setiap tindakan pelanggaran yang dilakukan pegawai.	Akan memicu terjadinya kejadian berulang yang serupa.	Menyelidiki penyebab ketidaktegasan pemberian sanksi.

Sumber: Data Primer.

D. Analisis Hasil Penelitian dan Implementasi Efektivitas

Menurut pendapat Mahmudi “Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan” (Mahmudi, 2005:92). Dari pendapat tersebut maka pengukuran efektivitas fungsi sumber daya manusia dilakukan dengan membandingkan output dari program/kebijakan dengan tujuan organisasi maupun tujuan dari program/kebijakan itu sendiri. Apabila output dari program/kegiatan memberikan

kontribusi besar pada tujuan organisasi atau program/kegiatan dapat dikatakan efektif. Sedangkan apabila output dari program/kegiatan tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap tujuan organisasi atau program/kegiatan tersebut maka dapat dikatakan tidak efektif. Berikut akan dibahas mengenai hasil audit yang telah dilakukan oleh penulis:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan audit perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar memiliki fungsi perencanaan sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar telah dilaksanakan, perencanaan sumber daya manusia telah efektif dan telah memenuhi kebutuhan tenaga kerja serta memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan, dan perencanaan sumber daya manusia pada perusahaan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Perencanaan SDM telah dilakukan oleh Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar dengan menuangkannya dalam Rencana Strategis perusahaan, Program Kerja perusahaan, dan juga melalui mekanisme Rancangan Biaya dan Anggaran untuk masing-masing subbagian. Perencanaan SDM ini mengacu pada analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity, Thread*) sehingga telah memperhatikan faktor internal maupun eksternal karena perencanaan SDM yang maksimal harus mengadopsi berbagai perubahan lingkungan bisnis dan organisasi yang terjadi, sehingga dapat memenuhi tuntutan perubahan. Perencanaan SDM

juga telah memperhatikan rasio dan beban kerja karyawan sebagai pedoman dalam melakukan perekrutan.

Dari hasil wawancara dan kuesioner juga dapat disimpulkan bahwa program-program yang dilaksanakan memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Walaupun ada beberapa perencanaan SDM yang belum dapat terlaksana seperti penyelenggaraan system pengawasan melalui mekanisme *reward* dan *punishment*. Implementasi efektifitas perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} > 1$$

Perencanaan SDM yang dibentuk oleh Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar telah dilaksanakan dengan baik dan hasilnya telah memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan meskipun ada beberapa target yang belum tercapai. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa perencanaan SDM pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) sudah dilaksanakan dengan efektif.

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Tujuan audit atas rekrutmen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar memiliki prosedur perekrutan tenaga kerja, prosedur perekrutan telah dilaksanakan sesuai dengan SOP, prosedur perekrutan telah memenuhi kebutuhan karyawan pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar sesuai kompetensi dan kualifikasi yang telah ditentukan,

prosedur perekrutan SDM sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pengembangan perekrutan yang berbasis kebutuhan perusahaan dilakukan dengan melakukan analisis rasio. Perekrutan pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar dilakukan melalui jalur CPNS yang dilakukan oleh pemerintah dan perekrutan oleh pihak dewan komisaris. Kebijakan pelayanan satu pintu untuk perekrutan karyawan mulai diberlakukan sejak tahun 2012. Pemberlakuan kebijakan tersebut membuat perusahaan tidak lagi memiliki wewenang untuk melakukan perekrutan tenaga kerja. Pihak perusahaan hanya diminta untuk mengajukan kebutuhan karyawan kepada pihak dewan komisaris untuk kemudian pihak dewan komisaris yang melakukan perekrutan. Pihak perusahaan juga tidak dilibatkan dalam proses seleksi tenaga kerja, sehingga dalam hal ini perusahaan hanya menerima output dari proses perekrutan yang dilakukan dewan komisaris. Perusahaan hanya bertugas untuk membuat soal dan proses wawancara. Tidak dilibatkannya pihak perusahaan akan memberikan kemungkinan bahwa tenaga kerja yang terseleksi tidak memenuhi kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Perekrutan yang tidak melibatkan pihak perusahaan dikhawatirkan akan mengakibatkan tenaga kerja yang terseleksi terkadang tidak memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Rencana SDM perusahaan juga belum mengantisipasi penambahan

karyawan di setiap tahunnya, sehingga perkiraan rasio ideal akan terpenuhi di tahun 2016 bisa saja tidak tercapai. Selain itu calon karyawan yang melamar masih belum memenuhi kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga calon karyawan yang lolos seleksi tidak sama dengan jumlah penerimaan. Implementasi efektifitas perekrutan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} < 1$$

Hal ini tentunya tidak sesuai dengan rencana strategis perusahaan dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penulis memberikan kesimpulan bahwa prosedur perekrutan tenaga kerja pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar tidak efektif.

3. Seleksi Sumber Daya Manusia

Tujuan audit atas seleksi sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki prosedur seleksi sumber daya manusia, prosedur seleksi SDM telah dilaksanakan sesuai dengan SOP, prosedur seleksi SDM telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang ditentukan oleh perusahaan, dan prosedur perekrutan SDM pada perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Wewenang proses seleksi tenaga kerja ini tidak dimiliki oleh PT. Pegadaian (Persero), melainkan dilakukan oleh pihak dewan komisaris. Perusahaan berpartisipasi dalam pembuatan soal dan proses wawancara. Seleksi yang dilakukan oleh pihak dewan komisaris dilakukan dengan

instrumen yang valid dan oleh pihak-pihak yang profesional, hanya saja terkadang calon tenaga kerja yang lolos seleksi tidak sebanding jumlahnya dengan jumlah tenaga kerja yang diajukan oleh pihak perusahaan sehingga masih belum memenuhi rasio ideal karyawan sesuai standar mutu Dewan komisaris dan perusahaan.

Akan tetapi hal negatif yang ditemukan adalah bahwa proses seleksi karyawan terkadang tidak menghasilkan output yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Walaupun terdapat kelemahan, namun secara garis besar pelaksanaan prosedur seleksi telah dilaksanakan dengan baik dan menghasilkan karyawan yang memenuhi kualifikasi yang diminta oleh perusahaan. Implementasi seleksi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} > 1$$

Berdasarkan hal tersebut maka penulis dapat menyimpulkan bahwa prosedur seleksi sumber daya manusia pada PT. Pegadaian efektif.

4. Pelatihan Dan Pengembangan Tenaga Kerja

Tujuan dari dilakukannya audit untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan, prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan telah dilaksanakan sesuai dengan SOP, prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, dan prosedur

perekrutan SDM pada perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Perusahaan telah membentuk perencanaan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja serta telah membuat anggaran untuk pelaksanaannya. Hasil wawancara dan kuesioner menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan dampak yang positif bagi karyawan, seperti bertambahnya motivasi kerja, pengetahuan, dan kompetensi yang pada akhirnya dapat mendukung kinerja mereka. Hasil dari prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Implementasi efektifitas pelatihan dan pengembangan tenaga kerja adalah sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} > 1$$

Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) telah berjalan efektif.

5. Perencanaan Dan Pengembangan Karier

Tujuan audit atas perencanaan dan pengembangan karier adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki perencanaan dan pengembangan karier, prosedur perencanaan dan pengembangan karier telah dilaksanakan sesuai dengan SOP, perencanaan dan pengembangan karier pada perusahaan mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, memastikan bahwa seluruh pegawai diberi

kesempatan yang sama untuk melakukan pengembangan karier, dan prosedur perekrutan SDM pada PT. Pegadaian (Persero) sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Perusahaan telah memberikan kesempatan bagi seluruh karyawan untuk melakukan pengembangan karier, salah satunya untuk pegawai PNS adalah dengan diberikannya kesempatan tugas belajar baik swadaya maupun beasiswa dan juga kenaikan pangkat. Sedangkan untuk tenaga honorer, PT. Pegadaian (Persero) memberikan kesempatan bagi tenaga honorer untuk mengikuti seleksi penerimaan CPNS dengan diberikan rekomendasi bagi yang bersangkutan. Pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karier pada perusahaan telah dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai dan telah memberikan kepuasan bagi pegawai di PT. Pegadaian (Persero). Program perencanaan dan pengembangan karier sendiri juga sesuai dengan tujuan perusahaan dan *core business* perusahaan yaitu pendidikan.

Pengembangan karier bagi pegawai PNS melalui tugas belajar mengalami beberapa kendala terkait dokumentasi dan masalah birokrasi dengan pemerintah. Hal ini mengakibatkan pegawai-pegawai yang telah menyelesaikan tugas-tugasnya belum bisa kembali aktif. Dalam hal ini pelayanan pendidikan di perusahaan menjadi terganggu.

Dari penjelasan diatas, program perencanaan dan pengembangan karier pada PT. Pegadaian (Persero) telah dilaksanakan sesuai kebutuhan

pegawai sehingga memberikan kepuasan bagi karyawan. Implementasi efektifitas perencanaan dan pengembangan karier adalah sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} > 1$$

Pelaksanaan program juga terintegrasi dengan tujuan perusahaan dan memberikan kontribusi bagi pencapaiannya meskipun ada beberapa masalah, sehingga dapat dikatakan bahwa fungsi ini berjalan efektif.

6. Penilaian Kinerja

Audit atas penilaian kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa PT. Pegadaian (Persero) melakukan penilaian kinerja, memastikan bahwa penilaian kinerja telah dilaksanakan sesuai dengan SOP, penilaian kinerja pada perusahaan mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja, memastikan terdapat tindak lanjut dari penilaian kinerja, dan memastikan bahwa prosedur perekrutan SDM pada perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pelaksanaan penilaian kinerja pada PT. Pegadaian (Persero) telah berjalan dengan baik. PT Pegadaian (Persero) memiliki prosedur penilaian vertikal dan horisontal. Penilaian vertikal dilakukan oleh atasan masing-masing divisi kepada bawahannya, penilaian ini dilakukan secara berkala terutama dalam rangka evaluasi untuk memperpanjang kontrak kerja tenaga honorer. Sedangkan penilaian horisontal dilakukan dengan menggunakan kuesioner dimana masing-masing karyawan melakukan penilaian terhadap seluruh karyawan lain yang ada di Perusahaan. Penilaian terhadap PNS (Pegawai negeri Sipil) yang ada di PT. Pegadaian

(Persero) juga dilakukan menggunakan DP3 yang dilakukan setahun sekali. Hasil penilaian DP3 ini dijadikan dasar keputusan kenaikan pangkat. Sedangkan untuk kinerja karyawan, disediakan kuisisioner yang diisi secara *online* untuk para nasabah.

Pelaksanaan penilaian kinerja telah sesuai dengan prosedur yang ada dan telah sesuai dengan peraturan perundangan. Di dalam SOP evaluasi kinerja terdapat pemberian insentif berdasarkan hasil evaluasi kinerja, namun di lapangan prosedur pemberian insentif ini masih belum dilaksanakan. Hasil dari penilaian kinerja ini tidak diikuti dengan pemberian *reward* dan *punishment*.

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner yang disebarkan oleh penulis, karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) menganggap bahwa penilaian kinerja pada perusahaan memberikan dampak yang positif bagi kinerja mereka. Penilaian kinerja memberikan mereka bahan refleksi dan introspeksi untuk meningkatkan kinerja. Motivasi lain adalah karena hasil penilaian kinerja merupakan dasar keputusan perpanjangan kontrak dan kenaikan pangkat. Hal ini membuat pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) berusaha agar penilaian kinerja mereka tetap baik agar kontrak kerja tetap diperpanjang maupun agar mendapat kenaikan pangkat. Implementasi efektifitas penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} > 1$$

Dampak positif dari penilaian kinerja terhadap peningkatan kinerja karyawan tentunya memberikan kontribusi signifikan bagi pencapaian

tujuan perusahaan, sehingga penulis menyimpulkan bahwa prosedur penilaian kinerja pada PT. Pegadaian (Persero) efektif.

7. Kompensasi

Tujuan audit atas kompensasi adalah untuk memastikan bahwa PT. Pegadaian (Persero) telah memberikan kompensasi yang layak bagi pegawai perusahaan, memastikan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan mampu memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, loyalitas, dan kedisiplinan, serta memastikan bahwa prosedur kompensasi pada perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pemberian kompensasi untuk PNS telah diatur dalam peraturan perundang-undangan dan pelaksanaannya pun sudah sesuai. Pemberian kompensasi untuk tenaga honorer juga telah memenuhi Upah Minimum Regional sesuai UU Ketenagakerjaan. Pegawai PNS juga memperoleh kompensasi diluar gaji pokok berupa tunjangan dan insentif berdasarkan absensi. Sedangkan untuk tenaga honorer insentif tersebut masih belum diberikan. Pemberian insentif berdasarkan absensi hanya akan meningkatkan kedisiplinan karyawan, pemberian insentif ini tidak dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan aspek positif lain seperti produktivitas dan peningkatan kinerja. Implementasi efektifitas kompensasi adalah sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} < 1$$

Hal tersebut tentunya masih belum memenuhi tujuan dari program kompensasi itu sendiri dan tidak berkontribusi banyak pada pencapaian tujuan Perusahaan. Oleh karena itu, penulis menganggap bahwa pemberian kompensasi tidak efektif.

8. Perlindungan Tenaga Kerja

Audit atas perlindungan tenaga kerja bertujuan untuk memastikan adanya tanggung jawab dari perusahaan untuk menjamin keselamatan dan kesehatan pegawai, memastikan bahwa seluruh pegawai berhak atas perlindungan tenaga kerja, dan memastikan bahwa perlindungan tenaga kerja pada perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Dari hasil wawancara dan kuesioner yang disebar oleh penulis kita bisa melihat bahwa PT. Pegadaian (Persero) telah mengembangkan prosedur perlindungan tenaga kerja dengan memeberikan tempat kerja yang aman dan nyaman. Untuk PNS juga telah difasilitasi dengan ASKES (Asuransi Kesehatan) untuk jaminan kesehatan. Untuk tenaga honorer sendiri masih belum ada asuransi kesehatan dan keselamatan, namun dari hasil wawancara diketahui bahwa perusahaan telah merencanakan untuk memberikan asuransi keselamatan kerja bagi tenaga honorer.

Implementasi efektifitas perlindungan tenaga kerja adalah sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} > 1$$

Dari penjelasan tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa perlindungan tenaga kerja perusahaan telah berjalan efektif karena

program perlindungan tenaga kerja yang ada telah memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

9. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Dan Pemensiunan

Audit atas Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan pemensiunan bertujuan untuk memastikan bahwa prosedur pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan dilakukan dengan benar, memastikan perusahaan memberikan hak-hak pegawai yang diberhentikan, dan memastikan bahwa pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan tidak melanggar peraturan perundang-undangan.

Perusahaan tidak memiliki SOP tersendiri terkait dengan pemutusan hubungan kerja. Karena untuk proses PHK bagi pegawai PNS bukan merupakan kewenangan dari pihak perusahaan melainkan dari pihak dewan komisaris, perusahaan hanya memberikan pengajuan pemberhentian kepada pihak dewan direksi jika memang pegawai yang bersangkutan melakukan tindak pelanggaran. Pemberhentian PNS terkendala masalah birokrasi sehingga terdapat kasus dimana status pegawai setelah dinonaktifkan tidak jelas akibat belum tutunya SK Pemberhentian dari Dikkkkti. Untuk prosedur PHK tenaga honorer dilakukan oleh pihak dewan komisaris, pemberhentian kontrak juga bisa didasarkan pada evaluasi kinerja apabila yang bersangkutan tidak memenuhi standar penilaian minimal. Sedangkan untuk pemensiunan dilakukan berdasarkan UU No. 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai. Prosedur PHK dilaksanakan sesuai

dengan peraturan perundangan-undangan dan telah memperhatikan hak-hak pegawai yang terkena PHK. Implementasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Dan pemensiunan adalah sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output Aktual}}{\text{Output Target}} > 1$$

Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa prosedur PHK dan pemensiunan telah berjalan efektif.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa fungsi SDM pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) telah dilakukan dan berjalan secara efektif, tetapi masih membutuhkan berbagai perbaikan pada berbagai aktivitas-aktivitas operasional maupun non operasional perusahaan, agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Dari 9 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit oleh penulis, secara garis besar fungsi-fungsi tersebut telah berjalan efektif. Fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pemensiunan. Sedangkan fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi.

Hal ini didukung dengan adanya bukti-bukti yang diperoleh selama melaksanakan pemeriksaan. Bukti temuan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM tidak memperhitungkan penambahan jumlah karyawan tiap tahunnya sehingga diperkirakan rasio ideal tenaga kerja dibanding pegawai masih belum terpenuhi sesuai target yakni di tahun 2016.

2. Perusahaan masih belum melakukan survey kepuasan pegawai sebagai bahan evaluasi dan umpan balik bagi perumusan rencana SDM di periode berikutnya.
3. Masih belum terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja melalui prosedur perekrutan tenaga kerja yang dilakukan oleh pihak dewan komisaris, tidak dilibatkannya pihak perusahaan dalam panitia seleksi tenaga kerja yang dilakukan oleh pihak dewan komisaris.
4. Program perencanaan dan pengembangan karier belum terdokumentasi dengan baik.
5. Tidak adanya mekanisme *reward* dan *punishment* yang mengacu pada penilaian kinerja yang diselenggarakan perusahaan sehingga karyawan kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, dan pemberian insentif berdasarkan absen hanya memotivasi kedisiplinan karyawan tidak dengan aspek positif lainnya.
6. Masih terdapat beberapa karyawan yang merangkap beberapa pekerjaan.
7. Rotasi/perputaran pegawai tidak dilakukan secara berkala.
8. Proses pengelolaan SDM perusahaan masih perlu dikembangkan lagi.

B. Saran

Rekomendasi yang bisa diberikan penulis kepada perusahaan adalah agar mempertimbangkan penambahan jumlah tenaga kerja sebelum membuat kebijakan mengenai perekrutan, perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk melakukan penilaian kepuasan karyawan sebagai umpan balik pembentukan

rencana SDM berikutnya, dilibatkannya pihak perusahaan dalam prosedur perekrutan dan seleksi tenaga kerja untuk memberikan keyakinan bahwa output telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan karyawan dan dilaksanakan secara berkesinambungan, dokumentasi program perencanaan dan pengembangan karier untuk memudahkan evaluasi, pemberian *reward* dan *punishment* sebagai umpan balik bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, pemberian insentif jangan hanya didasarkan pada absen karena hanya akan memotivasi kedisiplinan karyawan, insentif bisa diberikan dari hasil penilaian kinerja dan produktivitas karyawan, prosedur PHK yang terkendala masalah birokrasi sebaiknya diantisipasi dengan sikap tanggap baik dari pihak dewan direksi maupun pihak dewan komisaris.

Dengan adanya berbagai kejadian-kejadian yang ditemukan penulis dalam proses audit manajemen atas fungsi SDM pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero), berikut penulis memiliki saran-saran yang diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan maupun referensi tambahan dalam proses perbaikan yang dapat dilakukan divisi SDM terhadap sistem pengelolaan SDM, agar fungsi SDM dalam Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian dapat berjalan secara efektif. Sebab memiliki SDM yang baik akan sangat membantu perusahaan dalam meningkatkan siklus hidup bagi suatu perusahaan.

1. Perusahaan hendaknya dapat menjadikan hasil audit sebagai bahan koreksi demi mencapai perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia

2. Rekomendasi yang diberikan penulis hendaknya dipertimbangkan untuk dilakukan tidak lanjut perbaikan
3. Pihak perusahaan diharapkan dapat melakukan perbaikan-perbaikan dari kelemahan yang ada untuk menciptakan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang lebih baik
4. Sebaiknya perusahaan melakukan pemisahan jabatan-jabatan yang dirangkap oleh beberapa pegawai, selain itu disarankan perusahaan untuk menambah jumlah pegawai dengan tujuan menutupi kekosongan orang pada posisi tertentu. Hal ini ditujukan agar dapat mengurangi tingkat kecurangan yang dapat dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan, selain itu untuk mengurangi tingkat stres yang diakibatkan oleh beban kerja yang berlebihan.
5. Melakukan rotasi/perputaran pegawai secara berkala pada setiap posisi-posisi yang terdapat dalam perusahaan. Selain untuk mengurangi tingkat kejenuhan dalam bekerja, hal ini juga dimaksudkan agar dapat mengurangi perilaku menyimpang dari pegawai yang bersangkutan dan berpotensi merugikan perusahaan akibat memegang jabatan dalam kurun waktu yang cukup lama.
6. Melakukan pemantauan sistem pengelolaan SDM dan mengembangkan sistem-sistem tersebut dengan tingkat aktivitas/pertumbuhan perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat dengan mudah melakukan penyesuaian dalam memberikan kebijakan-kebijakan terhadap sistem yang diterapkan untuk seluruh lapisan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. 2009. *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit*. Edisi Kedua. Jakarta: Indeks.
- Andayani, Wuryan. 2008. *Audit Internal*. Edisi 1. Yogyakarta: BPF
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton C. William, Raymond N. Johnson, Walter G. Kell. 2003. *Modern Auditing*. Jilid Satu. Edisi Ketujuh. Diterjemahkan oleh Paul A. Radjoe, Gina Gania, Ichsan Setyo Budi. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Buton, Idawati. 2008. *Analisis Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Makassar*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi
- Huda, Nurul. 2011. *Skripsi: "Penelitian Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Dengan Menggunakan Audit Manajemen (Studi Kasus Pada PT. PG. Rajawali Unit I PG. Krobot Baru)"*. Malang: Universitas Brawijaya. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Jung, St Dian. 2002. *Manajemen Audit Meningkatkan Efektivitas Perusahaan Anda*. Cetakan Pertama, Jakarta: PT Restu Agung.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi I, Yogyakarta : Penerbit Buku UPP AMP YKPN
- Manalu, Yogi Samuel. 2012. *Skripsi: "Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan, Kabupaten Malang)"*. Malang: Universitas Brawijaya. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Muliana. 2011. *Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Kantor Pusat PT Bank SULSEL*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Mulyadi, Kanaka Puradiredja. 2008. *Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadarih. 2003. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Narbuko, Cholid. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nugraha, Satrya. 2011. *Skripsi: "Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Personalia Pada Rumah Sakit Panti Nirmala Malang"*. Malang: Universitas Brawijaya. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Pramono, Yogi. 2012. *Skripsi: "Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT.PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang"*. Malang: Universitas Brawijaya. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business-Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 1. Edisi 4. Diterjemahkan oleh: Yon, Kwan Men. Jakarta: Salemba Empat

Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

Siagian, Sondang P. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wijayanto, Nugroho. 2005. *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

