

**PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN PENGENDALIAN  
INTERN TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PADA PT. TELESINDO  
SHOP PALEMBANG**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**TRI STEFI FANI**

**17 21 0020**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS IBA**

**PALEMBANG**

**2021**

**PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN PENGENDALIAN  
INTERN TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PADA PT. TELESINDO  
SHOP PALEMBANG**

**S K R I P S I**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**



**Oleh**

**TRI STEFI FANI**

**17 21 0020**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS IBA**

**PALEMBANG**

**2021**

**SKRIPSI**

**PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN PENGENDALIAN INTERN  
TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN  
EFEKTIVITAS PADA PT. TELESINDO SHOP PALEMBANG**

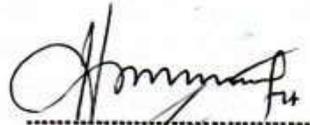
**Dipersiapkan dan disusun oleh :**

**TRI STEFI FANI  
17 21 0020  
AKUNTANSI**

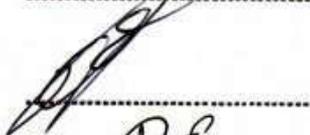
**Telah Dipertahankan di Depan Tim Penguji  
Pada Tanggal 12 Juni 2021  
Dan Dinyatakan Memenuhi Syarat**

**TIM PENGUJI**

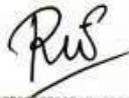
**Ketua : Mas Amah, S.E., M.Si**



**Anggota : Hadli, S.E., M.Si**



**Anggota : Rudi Ananda, S.E., M.Ak., CPA**



**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Ekonomi,**



**Sri Ermeila, S.E., M.Si**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS IBA  
PALEMBANG**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Nama Penyusun** : TRI STEFI FANI  
**NPM** : 17 21 0020  
**Program Studi** : AKUNTANSI  
**Mata Kuliah Pokok** : AUDIT  
**Judul Skripsi** : PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN  
PENGENDALIAN INTERN TERHADAP  
SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PADA PT.  
TELESINDO SHOP PALEMBANG

**Tanggal Persetujuan** : 12 Juni 2021

**PEMBIMBING SKRIPSI**

**Ketua,**

**Mas Amah S.E., M.Si**

**Anggota,**

**Hadli S.E., M.Si**

**Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi,**

**Sri Ermeila, S.E., M.Si.**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tri Stefi Fani

Tempat/Tanggal lahir : Palembang, 07 September 1997

Program Studi : Akuntansi

NPM : 17 21 0020

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Seluruh data, informasi, interpretasi serta pernyataan dalam pembahasan dan kesimpulan yang disajikan dalam karya ilmiah ini, kecuali yang disebut sumbernya, adalah hasil pengamatan, penelitian, pengolahan, serta pemikiran saya dengan pengarahan dari para pembimbing yang ditetapkan.
2. Karya ilmiah yang saya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelas akademik, baik di Universitas IBA maupun di perguruan tinggi lainnya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti ketidak benaran dalam pernyataan tersebut diatas, maka saya bersedia menerima sanksi akademis berupa pembatalan gelar yang saya peroleh melalui pengajuan karya ilmiah ini.

Palembang, 12 Juni 2021



Tri Stefi Fani

NPM 17 21 0020

**Motto:**

*“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan “. (QS. AL-Insyirah: 5)*

*“Balas dendam terbaik adalah menjadikan dirimu lebih baik”. (Ali bin Abi Thalib)*

*“Kau dilahirkan untuk menjadi nyata bukan untuk menjadi sempurna”. (Min Yoongi)*

*“Dunia memang tidak selamanya memberikan kebahagiaan, Namun jangan jadikan alasan untuk berhenti berjuang”. (Min Yoongi)*

*“Jadilah orang baik meskipun kau tak diperlakukan baik oleh orang lain”.*

*“Jangan pernah malu untuk maju, karena malu menjadikan kita takkan pernah mengetahui dan memahami segala sesuatu hal dalam hidup ini”.*

*“Tidak usah berusaha jadi lebih baik dari orang lain, tapi berusahlah menjadi lebih baik dari diri kita sebelumnya”. (Penulis)*

***Ku persembahkan skripsi ini kepada:***

***Kedua orang tuaku dan keluarga tercinta***

***Para Kurcil-kurcilku tersayang***

***Para Pendidikku yang ku hormati***

***Dan teman-teman seperjuangan Almamater***

## **ABSTRAK**

# **PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN PENGENDALIAAN INTERN TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PADA PT. TELESINDO SHOP PALEMBANG**

**OLEH**

**TRI STEFI FANI**

**17 21 0020**

Penulisan Skripsi Ini Di Bawah Bimbingan :

**Mas Amah, S.E., M. Si**

Sebagai Ketua

**Hadli, S.E., M. Si**

Sebagai Anggota

**Abstrak** : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Audit Operasional Terhadap Sumber Daya Manusia Dalam meningkatkan Efektivitas kerja pada perusahaan, untuk mengetahui pengaruh Pengendalian Intern terhadap Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Efektivitas Kerja pada perusahaan, untuk mengetahui pengaruh Audit Operasional dan Pengendalian Intern Secara simultan terhadap Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Efektivitas kerja pada perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini deskriptif kualitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telesindo Shop Palembang sebanyak 54 ( Lima Puluh empat ) Orang. Tehnik analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif ( wawancara, Survey dan dokumentasi ) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Audit Operasional dan Pengendalian Intern terhadap Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Efektivitas pada perusahaan.

**Kata Kunci** : Audit Operasional, Pengendalian Intern, Efektivitas Kerja

## **ABSTACK**

### **THE EFFECT OF OPERATIONAL AUDIT AND INTERNAL CONTROL ON HUMAN RESOURCES IN INCREASING EFFECTIVENESS IN PT. TELESINDO SHOP PALEMBANG**

**BY**

**TRI STEFI FANI**

**17 21 0020**

*This thesis writing under the guidance :*

**Mas Amah, S.E., M. Si**

*As Chairman*

**Hadli, S.E., M. Si**

*As a member*

*This study aims to determine the effect of Operational Audit on Human Resources in increasing work effectiveness at the company, to determine the effect of Internal Control on Human Resources in increasing Work Effectiveness in the company, to determine the effect of Operational Audit and Internal Control simultaneously on Human Resources in increase work effectiveness in the company. The method used in this research is descriptive qualitative. The population in this study were employees of PT. Telesindo Shop Palembang, as many as 54 (fifty four) people. The data analysis technique used is descriptive method (interviews, surveys and documentation). The results of the study show that there is a positive and significant influence on Operational Audit and Internal Control on Human Resources in increasing the effectiveness of the company.*

**Keywords :** *Operational Audit, Internal Control, Work Effectiveness*

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang tak pernah lelah dan tidur dalam mengurus hamba-hamba-Nya dan atas segala rahmat, hidayah serta kesempatan yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Audit Operasional dan Pengendalian Intern Terhadap Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Pada PT. Telesindo Shop Palembang” sebagai tugas akhir guna memenuhi syarat-syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Iba Palembang.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tak lepas dari peran, bantuan dan dorongan yang diberikan berbagai pihak kepada penulis. Oleh karenanya, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

- Bapak Dr. Tareh Rasyid, M.Si selaku Rektor Universitas IBA Palembang.
- Ibu Sri Ermeila SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas IBA Palembang. Yang selalu memberikan nasihat semangat dan motivasi.
- Bapak Rudi Ananda, SE.,Ak.CPA selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas IBA Palembang sekaligus Penguji Skripsi yang telah memberikan Ilmu.
- Bapak Ikraam, SE.,M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas IBA Palembang. Yang telah memberi ilmu dan selalu mengingatkan tentang skripsi.
- Bunda Mas Amah, SE., M.Si selaku Ketua Pembimbing Skripsi yang telah memberikan ilmu, masukan, nasehat, semangat dan motivasi selama proses penyusunan skripsi.
- Bapak Hadli, SE., M.Si selaku Pembimbing Skripsi yang telah memberikan ilmu,masukan dan nasehat selama proses penyusunan skripsi.
- Bapak dan Ibu jajaran staf Telkosmel Distributor Center (TDC) TelesindoShop Palembang.

- Bapak dan Ibu Dosen yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, nasehat, pengalaman, pembelajaran dan informasi serta pesan moral kepada penulis.
- Bapak Nasirudin dan Ibu Wiwin selaku Staf Tata Usaha yang telah banyak membantu proses jalannya skripsi dari awal hingga akhir.
- Ayahku (Sadirin) dan ibuku (Teti Supriyati), terimakasih atas doa, cinta dan pengorbanan yang tak pernah ada habisnya, kasih sayangmu tak akan pernah kulupakan.
- Saudara dan saudariku (Bayu Pratama Putra, Dwi Pratiwi Putri) yang selalu memberi suport dan nasehat-nasehat yang bermanfaat bagi saya untuk lebih baik kedepannya,
- Kakak ipar, Ayuk ipar dan Sepupuku (kak dodi agustian, ayuk hawa ira maya sari, ayuk ira octarina, yuk novi dan mbak titis) yang telah memberikan ilmu, nasehat, motivasi dan dukungan dalam kuliah dan sampai selesai.
- Para kurcil-kursilku (M. Asaddullahil Gholip A, Naura Al-farizqia Putri, dan Maulidia Sari) yang menjadi semangatku.
- Penyemangatku Bangtan Sonyeondan dan Para 23 Bujang Neo Culture Technology (BTS dan NCT) yang telah memeberi motivasi dan menjadi semangat dalam kuliah dan sampai selesai.
- Untuk Sahabat Akuntansi Sore (Meta, Fenni, della, wahyu, tina, ratna, herni, yenni, mariyam, rezi, cece lusia, syaipul, mbak sari dan teman yang lain) terima kasih atas bantuan dan support, dan motivasi selama kuliah.
- Untuk teman-temanku Akuntansi angkatan 2017 yang telah memberikan motivasi selama penulis menempuh studi di Fakultas Ekonomi.
- Para Rekan-Rekan kerjaku (bu novi, yuk mila, yuk dewi, yuk ulan, yuk sarah, yuk merry, yuni dan tara) terimakasih atas bantuan moril dan materil sehingga penullis dapat menyelesaikan studi ini.
- Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas segala bantuannya.

Akhir kata penulis berharap semoga amal baik semua yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini mendapatkan balasan dari Allah SWT. Tak lupa penulis meminta maaf kepada semuanya apabila ada perkataan maupun perbuatan penulis yang pernah

menyinggung perasaan dan juga segala hal yang tidak berkenan dihati. Penulis juga berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca umumnya.

*Wassalamualaikum Wr.Wb.*

Palembang, 12 Juni 2021

Penulis,

TRI STEFI FANI

NPM 17 21 0020

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penulisan .....	5
1.5 Kerangka Pemikiran .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Audit .....	7
2.1.1 Pengertian Audit.....	7
2.1.2 Tujuan Audit.....	8
2.1.3 Manfaat Audit.....	11
2.1.4 Jenis-Jenis Audit.....	12
2.1.5 Proses Audit.....	13
2.2 Audit Operasional.....	15
2.2.1 Pengertian Audit Operasional.....	15
2.2.2 Tujuan Audit Operasional.....	17
2.2.3 Jenis-Jenis Audit Operasional.....	17
2.2.4 Ruang Lingkup Audit Operasional.....	18
2.2.5 Tahapan Audit Operasional.....	22
2.2.6 Tujuan Audit Operasional.....	23
2.3 Pengendalian Intern .....	24
2.3.1 Pengertian Pengendalian Internal.....	24
2.3.2 Prinsip Pengendalian Intern.....	25
2.3.3 Jenis Sistem Pengendalian Intern.....	27
2.3.4 Keterbatasan Pengendalian Internal Suatu Entitas.....	27
2.3.5 Penanggung Jawab Pengendalian Internal Suatu Entitas.....	28
2.3.6 Lingkungan Pengendalian.....	29
2.3.7 Prosedur Pemahaman sistem Pengendalian Intern.....	30
2.3.8 Elemen Sistem Pengendalian Intern.....	30
2.4 Sumber Daya Manusia .....	35
2.4.1 Pengertian Sumber Daya Manusia.....	35
2.4.2 Fungsi Sumber Daya Manusia.....	36
2.5 Audit Sumber Daya Manusia .....	37
2.5.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia.....	37
2.5.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia.....	39

2.5.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia.....	40
2.5.4 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia.....	41
2.6 Penelitian Terdahulu .....	43
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Objek Penelitian .....	45
3.2 Desain Penelitian .....	45
3.2.1 Jenis Penelitian.....	45
3.2.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	45
3.3 Operasionalisasi Variabel .....	46
3.4 Metode Penarikan Sampel .....	48
3.4.1 Populasi.....	48
3.4.2 Sampel.....	48
3.5 Prosedur Pengumpulan Data .....	49
a. survei/wawancara.....	49
b. observasi .....	49
c. dokumentasi.....	49
3.6 Metode Analisis .....	50
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Data Umum.....	51
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	51
4.1.2 Visi, Misi dan Stategi Perusahaan .....	51
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan dan Uraian Tugas .....	52
4.1.4 Aktifitas PT.Telesindo Shop Palembang.....	60
4.2 Karakteristik Responden.....	62
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....	64
4.4 Keterbatasan Penelitian.....	65
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	66
5.2 Saran .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>68</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>71</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Kerangka Pemikiran.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	43
Tabel 2.2 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	47
Tabel 3.2 Peraturan Karyawan PT. Telesindo Shop Palembang .....	61
Tabel 4.1 Budaya Malu Karyawan PT. Telesindo Shop Palembang .....	61
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	63
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	63

## DAFTAR BAGAN

### Halaman

Bagan 1.1 Struktur Organisasi Telekomsel Distributor Center (TDC).....	53
--	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perkembangan dunia usaha di era globalisasi ini sudah mengalami kemajuan yang baik, sehingga dengan kemajuan dan perkembangan tersebut membuat para pemilik perusahaan ingin mempertahankan usaha mereka untuk bertahan lama. Sehingga menuntut perusahaan harus memiliki manajemen yang terampil dan diandalkan oleh perusahaan untuk terus dapat bersaing secara sehat dengan perusahaan - perusahaan lainnya. Di bidang ekonomi dan bisnis, hal tersebut berhubungan dengan kemampuan perusahaan - perusahaan untuk mengikuti laju perkembangan dan kepekaan perusahaan - perusahaan tersebut terhadap perubahan yang terjadi di dunia bisnis.

untuk mencapai kemajuan dan perkembangan tersebut maka perusahaan harus menjalankan tujuan dan target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, untuk menjalankan tujuan agar mendapatkan hasil yang maksimal maka perusahaan harus menjalankan sesuai dengan 3 E yaitu ekonomi, efektif dan efisien sehingga hasil dari tujuan yang dicapai dapat maksimal.

Perusahaan adalah sekumpulan orang dan atau modal yang merupakan kesatuan baik yang melakukan usaha maupun yang tidak melakukan usaha yang meliputi perseroan terbatas, perseroan komanditer, perseroan lainnya, badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah dengan nama dan bentuk apapun, firma, kongsi, koperasi, dana pensiun, persekutuan, perkumpulan, yayasan, organisasi massa, Organisasi sosial politik atau organisasi yang sejenis, lembaga, bentuk usaha tetap dan bentuk usaha lainnya ( Direktorat Jenderal PAjak, 2012: 4).

Oleh karena itu , faktor manusia dalam perusahaan harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivits perusahaan agar perusahaan dapat unggul dalam persaingan usaha.

Manusia memerlukan organisasi dan sebaiknya organisasi memerlukan manusia. Sumber daya manusia ( SDM ) merupakan aset potensial yang dimiliki perusahaan dan berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia diibaratkan sebagai motor penggerak sebuah perusaan. Sebagus apapun tujuan, visi, misi dan strategi perusahaan tidak akan berguna apabila sumber daya manusianya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik.

Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, akan menunjukkan bagaimana perusahaan bisa mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan guna mencapai tujuan perusahaan.

Setiap pekerja sebagai individu memiliki harga diri, hak dan kewajiban, kemauan dan kehendak, pikiran pendapat,lain\_lain yang tidak boleh diabaikan apalagi dilanggar. Dari sisi lain sangat penting artinya untuk mewujudkan dan meningkatkan rasa aman dan puas yang dibutuhkan oleh setiap manusia dalam bekerja. Manajemen sumber daya manusia seperti itu akan menjadi motivasi yang positif dalam meningkatkan kesediaan bekerja keras, loyalitas, dedikasi, dan kesetiaan pada manajer dan perusahaan secara keseluruhan. Apabila perusahaan ingin tetap unggul dalam persaingan, maka perusahaan harus melakukan perbaikan secara rutin. Suatu audit atas sumber daya perusahaan dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan antara kondisi *actual* dan kondisi yang diinginkan.

Untuk menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan maka diperlukan adanya audit operasional. audit operasional atau sering disebut dengan audit kinerja merupakan proses yang sistematis untuk mengevaluasi suatu organisasi

dalam prosesnya mencapai tujuan. Audit operasional juga mengevaluasi efektivitas dan efisiensi keekonomisan operasi yang berada dibawah pengendalian manajemen serta melaporkan pada pihak-pihak yang tepat atas hasil evaluasi tersebut beserta rekomendasi untuk perbaikan.

Di sisi lain audit operasional sumber daya manusia menekankan pada proses untuk perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian aktivitas sumber daya manusia yang dipilih untuk diperiksa, guna menetapkan bagaimana sebaiknya pengelolaan atas sumber daya manusia tersebut dilakukan.

Tujuan audit operasional adalah untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program atas aktivitas pada perusahaan tersebut. Audit Operasional dijadikan sebagai suatu alat bagi manajemen untuk mengukur dan mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan dengan tujuan untuk mendeteksi, mencegah, dan meminimalisasi ketidakefektifan, ketidakefisienan, dan ketidakekonomisan yang terdapat pada fungsi sumber daya manusia.

Posisi sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting dalam kemajuan dan perkembangan perusahaan agar dapat terus bertahan serta memiliki masa depan yang baik (*going concern*) karena sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital.

Menjelaskan tentang pentingnya melakukan audit kepegawaian. Hal ini dapat disoroti dari paling sedikit tiga sudut pandang. Pertama, untuk kepentingan pemenuhan berbagai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Telah dimaklumi bahwa pemerintah di negara mana pun menerbitkan berbagai peraturan perundang-undangan di bidang sumber daya manusia.

Audit sumber daya manusia juga harus diterapkan di sektor swasta agar dapat meningkatkan fungsi sumber daya manusia, karena keberhasilan tujuan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia tersebut. PT Telesindo Shop Palembang merupakan salah satu perusahaan atau dealer resmi terbesar provider Telkomsel yang menyediakan berbagai macam jenis kartu perdana dengan keunggulan masing-masing sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional dan pihak manajemen membutuhkan sumber daya manusia yang mengontrol sesuai per divisi sehingga tidak mengharuskan perusahaan akan mengeluarkan biaya lagi akibat kurang efektifnya sumber daya manusia mengenai divisi masing- masing. Selain itu juga dengan adanya audit sumber daya manusia maka bisa diketahui apakah karyawan setiap divisi mengalami deskriminasi dengan adanya peninjauan langsung ke karyawan dan bisa juga diketahui alasan seorang karyawan tidak menjalankan tugasnya sebagai karyawan dengan tidak efisien dan efektif.

Selain itu juga terdapat beberapa penyebab perlunya audit sumber daya manusia dan tidak menyalahkan sepenuhnya ke karyawan ketika perusahaan tidak stabil akibat sumber daya manusia yang kurang profesional setiap divisinya, salah satu penyebabnya adalah tidak adanya kerjasama atau internal control dalam sebuah perusahaan sehingga perusahaan tidak berjalan efektif, dan tidak adanya rasa menghargai antara pemilik dan karyawan. Oleh karena itu untuk mempertahankan sebuah perusahaan perlu adanya hubungan yang baik antara pemilik perusahaan dengan karyawan. Karena pencetak sebuah laba dalam perusahaan yaitu karyawan.

Dengan latar belakang diatas penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul “ ***PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN PENGENDALIAN INTERN TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PADA PT. TELESINDO SHOP PALEMBANG.*** ”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penulisan ini adalah :

- Apakah pengaruh audit operasional terhadap sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas pada PT. Telesindo Shop Palembang ?
- Apakah pengaruh pengendalian intern terhadap sumber manusia dapat meningkatkan efektivitas pada PT. Telesindo Shop Palembang ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

- Untuk mengetahui apakah pengaruh audit operasional terhadap sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas pada PT. Telesindo Shop Palembang.
- Untuk mengetahui apakah pengaruh Pengendalian intern terhadap sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas pada PT. Telesindo Shop Palembang.

## **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka manfaat penelitian ini adalah :

- Manfaat teoritis  
secara teoritis yang diharapkan adalah penelitian ini dapat berguna dalam pengembangan keilmuan, khususnya terkait dengan pengaruh audit operasional dan

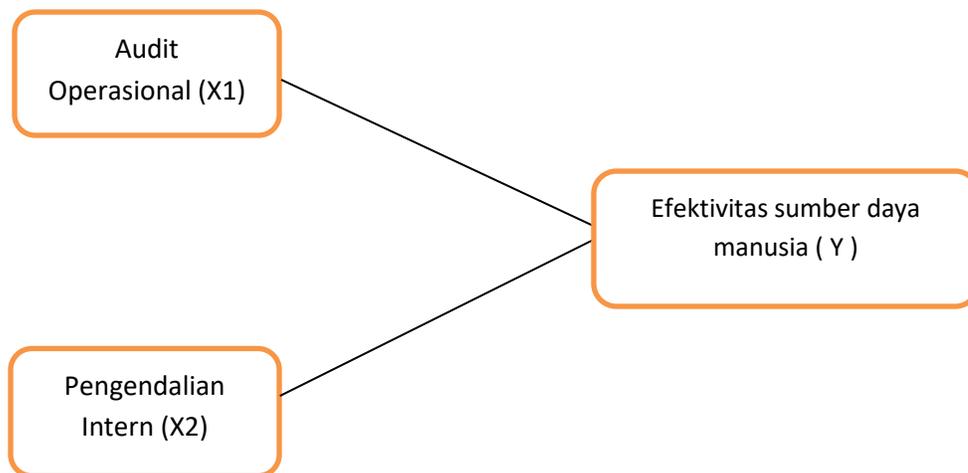
pengendalian intern terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas pada PT. Telesindo Shop Palembang.

- **Manfaat Praktis**

Secara praktis diharapkan dapat memberikan masukan dan memberikan wawasan mengenai pengaruh audit operasional dan pengendalian intern terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas pada perusahaan.

### **E. Kerangka Pemikiran**

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



## **B AB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Audit**

##### **2.1.1 Pengertian Audit**

Audit merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengevaluasi realisasi dilapangan dengan kriteria aturan yang telah ditetapkan kemudian melaporkan hasil yang ditemukan kepada pihak yang membutuhkan. Berikut pengertian - pengertian audit yang dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain :

Menurut Alvin. Arens ( 2015: 2 ) audit adalah :

Pengumpulan dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi itu dan kriteria yang telah ditetapkan .

Menurut Sukrisno Agoes ( 2017: 4 ) audit adalah :

Suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan - catatan pembukuan dan bukti - bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat.

Menurut Mulyadi ( 2016: 8 ) audit adalah :

Suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan- pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan - pernyataan tersebut dengan

kriteria yang telah ditetapkan , serta penyampaian hasil- hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan , ditinjau dari sudut profesi akuntan publik, audit adalah pemeriksaan secara objektif atas laporan keuangan suatu perusahaan atau organisasi lain dengan tujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan tersebut menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan dan hasil usaha perusahaan atau organisasi tersebut.

Definisi audit menurut Miller and Bailley dalam Abdul Halim ( 2015: 3)

Audit adalah tinjauan metode dan pemeriksaan objektif atas suatu item, termasuk verifikasi informasi spesifik sebagaimana ditentukan oleh auditor atau ditetapkan oleh praktik umum, tujuannya untuk menyatakan pendapat atau mencapai kesimpulan tentang apa yang diaudit.

Dari definisi - definisi yang disebutkan diatas tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa audit adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil - hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

### **2.1.2 Tujuan Audit**

Perusahaan perlu memiliki suatu pengendalian intern untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka dalam pelaksanaan kegiatan harus diawasi dan sumber ekonomi yang dimiliki harus dikerahkan dan digunakan sebaik mungkin. Berdasarkan beberapa definisi audit yang telah dikemukakan diatas, dapat diketahui bahwa tujuan audit pada umumnya untuk menentukan keandalan dan integritas

informasi keuangan, ketaatan dengan kebijakan, rencana, prosedur, hukum dan regulasi serta pengamanan aktiva. Dengan demikian tujuan audit menghendaki akuntan memberi pendapat mengenai kelayakan dari pelaporan keuangan yang sesuai *standards auditing*.

Menurut Arens dkk ( 2015:168 ) tujuan audit adalah :

Tujuan audit adalah untuk menyediakan pemakai laporan keuangan suatu pendapat yang diberikan oleh auditor tentang apakah laporan keuangan disajikan secara wajar dalam semua hal yang material, sesuai dengan kerangka kerja akuntansi keuangan yang berlaku. Pendapat auditor ini menambah tingkat keyakinan pengguna yang bersangkutan terhadap laporan keuangan.

Menurut Theodorus M Dan Tuanakota ( 2015: 200 ) tujuan audit adalah :

Tujuan audit adalah untuk meningkatkan keyakinan pengguna laporan keuangan yang dituju. Hal itu dicapai melalui pernyataan suatu opini oleh auditor tentang apakah laporan keuangan disusun, dalam hal yang material, sesuai dengan kerangka pelaporan keuangan yang berlaku.

Ada beberapa tujuan audit secara umum, yaitu :

1. Kelengkapan *Completeness* )

Proses audit dilakukan untuk memberi kepastian bahwa segala transaksi yang berlangsung telah tercatat atau dimasukkan kedalam jurnal secara lengkap.

## 2. Ketepatan ( *Accuracy* )

Proses audit yang dilakukan bertujuan memberi kepastian akan segala transaksi dan perkiraan saldo telah didokumentasi secara besar dihitung secara benar, jumlah tepat dan disesuaikan dengan jenis transaksi.

## 3. Eksistensi ( *Existence* )

Proses audit yang dilakukan memberi kepastian bahwa sama pencatatan kewajiban dan harta mempunyai eksistensi yang telah sesuai tanggal pencatatan atau semua hal yang terjadi sesuai kebenaran.

## 4. Menilai ( *Valuation* )

Proses audit bertujuan memberi kepastian bahwa telah sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku.

## 5. Klasifikasi ( *Classification* )

Proses audit yang dilakukan bertujuan memberi kepastian bahwa segala transaksi yang tercatat pada jurnal telah diklasifikasi sesuai jenis transaksinya.

## 6. Ketepatan ( *accuracy* )

Proses audit bertujuan memberi kepastian tentang pencatatan transaksi yang dilakukan telah sesuai tanggal, catatan angka - angka pada buku besar sesuai pada saldo akun dan jumlah saldo keseluruhan telah benar.

## 7. Pisah batas ( *Cut off* )

Proses audit bertujuan memberi kepastian tentang kesesuaian antara tanggal neraca yang dicatat dengan segala transaksi.

## 8. Pengungkapan ( *Dislosure* )

Proses audit bertujuan memberi kepastian bahwa syarat pengungkapan yang terkait dan saldo akun telah tersaji dengan baik dalam laporan keuangan serta adanya kejelasan yang wajar antara isi dan catatan kaki pada laporan yang dibuat.

### 2.1.3 Manfaat Audit

Dalam melakukan audit, terdapat tiga kelompok manfaat audit, yaitu :

#### a. Bagi pihak yang diaudit

1. Memberikan tambahan kredibilitas terhadap laporan keuangan sehingga laporan dapat dipercaya untuk pihak lain diluar entitas seperti kreditor, pemegang saham, pemerintah dan lain -lain.
2. Mendapatkan dan mencegah fraud yang dilakukan manajemen perusahaan yang diaudit.
3. Memberi penjelasan yang dapat dipercaya dalam menyiapkan surat pemberitahuan pajak yang diberi kepala pemerintah.
4. Membuka peluang untuk suntikan dana dari luar.
5. Membuka penyimpangan dan kesalahan pada moneter dalam pencatatan keuangan.

#### b. Bagi anggota lain dalam dunia usaha

1. Memberi dasar untuk meyakinkan kreditor atau rekan dalam mengambil keputusan.
2. Memberi dasar untuk meyakinkan perusahaan asuransi dalam penyelesaian dugaan pada kerugian yang diasuransikan.
3. Memberi dasar dapat meyakinkan investor dan calon investor dalam memberi penilaian prestasi atas investasi dan pengurusan manajemen.

4. Memberi dasar yang versikap adil kepada para buruh dan pihak yang diaudit dalam menyelesaikan problem pada tunjangan dan upah.
  5. Memberi dasat yang independen pada pembeli ataupun penjual agar dapat menentukan syarat pembelian, penjualan ataupun penggabungan perusahaan.
  6. Memberi dasar yang tepat agar meyakinkan pelanggan untuk dalam menilai profitabilitas dan system pengendalian intern rentabilitas perusahaan, efisiensi operaionalny dan kondisi keuangan.
- c. Bagi badan pemerintah dan orang-orang yang bergerak dibidang hukum
1. Memberikan kepastian yang independen pada keandalan dan keakuratan laporan keuangan.
  2. Memberi dasar yang independen kepada yang bergerak dalam bidang hukum agar urusan harta titipan dan harta warisan, menyelesaikan masalah insolvensi dan kebangkrutan serta penentuan pelaksanaan perjanjian persekutuan sebagaimana mestinya.

#### **2.1.4 Jenis - jenis Audit**

Adapun menurut Arens, Beasley dan Elder ( 2015: 32 ) membagi audit menjadi tiga jenis yaitu :

##### *1. Audit operasional ( Operational audit )*

Audit operasional bertujuan untu mengevaluasi efisiensi dan efektivitas dari prosedur operasi di setiap divisi dalam perusahaan. Hasil dari sebuah operasional audit adalah rekomendasi untuk peningkatan kegiatan operasional. Cakupan audit operasional tidak hanya terbatas pada divisi akuntansi, tetapi juga divisi produksi, pemasaran, teknologi informasi. Secara praktik, auditor operasional lebih mirip konsultan manajemen daripada

auditor itu sendiri. Hal ini disebabkan karena kriteria atau standar audit yang dijunjung adalah standar dari perusahaan sendiri bukan standar audit laporan keuangan sehingga akan menjadi subjektif.

## 2. Audit kepatuhan ( *compliance audit* )

Audit kepatuhan bertujuan untuk menentukan apakah suatu perusahaan telah mengikuti, prosedur, peraturan atau regulasi yang diatur oleh pihak yang berwenang. Tidak seperti audit laporan keuangan yang akan melaporkan hasil audit ke *user* atau BAPEPAM dalam bentuk laporan audit, audit kepatuhan hanya akan melaporkan hasil auditnya ke manajemen karena manajemen adalah pihak yang berkepentingan melihat *financial statement audit* ). kepatuhan perusahaan atas prosedur dan regulasi yang di tetapkan.

## 3. Audit laporan keuangan ( *financial statement audit* )

Jenis audit yang terakhir adalah audit laporan keuangan, audit ini yang paling umum dilakukan auditor. Audit laporan keuangan bertujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan dan informasi yang terdapat didalamnya telah disajikan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kriteria yang dimaksud adalah GAAP untuk negara AMerika, IFRS untuk negara- negara Uni Eropa, PSAK untuk indonesia.

### **2.1.5 Proses Audit**

Menurut Arens, Elder Dan Beasley ( 2015: 226 -228 )ada 4 ( empat )tahap dalam proses audit :

#### 1. Merencanakan dan mendesain pendekatan audit

Ada 2 ( dua ) pertimbangan utama yang mempengaruhi jenis pendekatan yang akan digunakan oleh auditor, yaitu harus terkumpulnya bukti audit yang cukup kompeten agar dapat memenuhi

tanggung jawab profesional auditor dan biaya pengumpulan bukti audit ini haruslah seminimal mungkin. Pertimbangan atas pengumpulan bukti audit yang cukup kompeten serta kewajiban untuk mengendalikan biaya audit membuat diperlukannya suatu perencanaan audit. Rencana audit ini harus menghasilkan suatu pendekatan audit yang efektif pada suatu tingkat biaya audit yang wajar. Perencanaan dan perancangan suatu pendekatan audit dapat dibagi menjadi beberapa bagian. Dari 2 ( dua ) bagian perencanaan tersebut terdiri dari :

- ✓Memperoleh pemahaman akan strategi bisnis klien dan memperoleh serta menilai resiko.
- ✓Memahami pengendalian intern dan menilai resiko pengendalian.

## 2. Melaksanakan uji pengendalian dan uji substantif atas transaksi

Ketika auditor telah mengurangi taksiran resiko pengendalian dengan mendasarkan diri pada pengidentifikasian pengendalian, ia selanjutnya dapat mengurangi lingkup audit pada sejumlah tempat dimana akurasi informasi dalam laporan keuangan yang terkait langsung dengan berbagai bukti audit. Untuk menyesuaikan semula, maka auditor harus melakukan uji atas efektivitas dari pengendalian tersebut. Prosedur -prosedur yang terkait dengan jenis uji semacam ini umumnya disebut sebagai uji pengendalian ( test of control). auditor juga harus melakukan evaluasi atas pencatatan berbagai transaksi yang dilakukan oleh klien dengan memverifikasi nilai monete dari berbagai transaksi itu. Verifikasi ini dikenal sebagai uji substantif atas transaksi.

## 3. Melaksanakan prosedur analitis dan uji rincian saldo

Prosedur analiti menggunakan perbandingan-perbandingan serta berbagai hubungan untuk menilai apakah saldo akun-akun atau tampilan data-data lainnya tampak wajar. Sedangkan uji rincian saldo merupakan berbagai prosedur spesifik yang ditujukan untuk menguji salah satu monete pada akun-akun dalam laporan keuangan.

#### 4. Melengkapi proses audit dan menerbitkan laporan audit

Setelah auditor melengkapi semua prosedur bagi setiap tujuan audit dan bagi setiap akun dalam laporan keuangan, merupakan hal yang penting untuk menghubungkan semua informasi yang diperoleh untuk mencapai suatu kesimpulan menyeluruh tentang apakah suatu laporan keuangan itu telah disajikan secara wajar. Hal ini merupakan suatu proses yang sangat subyektif yang bersandar sepenuhnya pada pertimbangan profesional auditor. Pada prakteknya auditor secara terus menerus akan menggabungkan semua informasi yang diperolehnya sepanjang suatu proses audit. Penggabungan akhir adalah suatu penyajian akhir pada saat akhir penguasaan audit. Saat suatu proses audit telah selesai dilakukan, akuntan publik harus menerbitkan sebuah laporan audit untuk melengkapi laporan keuangan yang dipublikasikan klien.

## **2 . 2 Audit Operasional**

### **2.2.1 Pengertian Audit Operasional**

Menurut IBK Bayangkara ( 2016: 2 ) audit operasional adalah :

Evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit operasional meliputi keseluruhan operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit operasional dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program yang diselenggarakan atau sebagian dari entitas yang dapat diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya 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.

Audit operasional ini bertujuan untuk memeriksa secara sistematis dan secara objektif terhadap temuan/ bukti untuk melakukan penilaian atas kinerja dari sebuah organisasi atau perusahaan. Audit operasional juga sering disebut sebagai audit kinerja maupun audit manajemen. Dalam sebuah perusahaan bisnis lintas unit usaha baik pemasaran maupun pengelolaan data serta seluruh kegiatan dari departemen merupakan ruang lingkup dari audit operasional. Dimana tugasnya yaitu melakukan pemeriksaan terhadap kegiatan operasi perusahaan atau organisasi, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan dengan efektif, efisiensi, dan ekonomis.

Dari pemaparan di atas audit operasional adalah :

- a. Audit operasional merupakan suatu teknik pemeriksaan dan evaluasi terhadap aktivitas operasi suatu bisnis atau perusahaan.
- b. Suatu teknik pengendalian untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi prosedur operasi.
- c. Merupakan suatu proses penelaahan yang sistematis yang menyangkut serangkaian langkah atau prosedur yang logis, terstruktur dan terorganisasi.
- d. Tinjauan ulang operasi dengan suatu sudut pandang manajemen.
- e. Meninjau ulang teknik yang digunakan untuk mengevaluasi keekonomian dan efisiensi dengan cara mengatur sumber daya yang digunakan.
- f. Organisasi atau perusahaan yang memiliki bagian dalam objek operasionalnya yang berupa program, kegiatan, unit, dan fungsi.
- g. Tujuan perlu dilakukannya audit operasional yaitu membantu seorang manajemen dalam melakukan tindakan guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas pada sumber daya dan sumber dana operasi dari sebuah perusahaan dengan harapan sesuai visi misi perusahaan.

- h. Laporan hasil evaluasi dari audit operasional akan dilaporkan kepada pihak yang berwenang/ berkepentingan dan memberikan masukan mengenai tindakan selanjutnya dalam memperbaiki aktivitas operasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

### **2.2.2 Tujuan Audit Operasional**

Menurut Agoes ( 2017: 184 ) tujuan audit operasional yaitu :

1. Menilai kinerja ( performance ) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Menilai apakah berbagai sumber daya ( manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan ( objective ) yang telah ditetapkan oleh top management.
4. Dapat memberikan rekomendasi kepada top management untuk memperbaiki kelemahan - kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian internal, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomian dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

### **2.2.3 Jenis - jenis audit operasional**

Menurut Arens, audit operasional dibagi menjadi tiga jenis yaitu : audit fungsionalaudit organisasi, dan audit penugasan khusus. Dari ketiga jenis audit tersebut akan diuraikan sebagai berikut :

#### **a. Audit Fungsional**

Audit fungsional merupakan kegiatan dalam menilai aktivitas perusahaan berupa fungsi dari produksi, sumber daya manusia, keuangan yang berkaitan dengan efektivitas dan

efisiensi perusahaana. Audit fungsional memiliki kelebihan yaitu bagi seorang auditor akan lebih spesialisasi dalam bidang tertentu sehingga dalam melakukan audit akan lebih detail, namun audit fungsional juga memiliki kelemahan yaitu kurangnya evaluasi dari fungsi - fungsi yang berkaitan.

b. Audit Organisasi

Audit organisasi berfungsi untuk mengaudit seluruh unit yang ada pada perusahaan seperti departemen perusahaan, cabang perusahaan, anak perusahaan. Penekanan dari sebuah organisasi dalam mengukur seberapa efisiensi dan efektif dari interaksi antar fungsi. Dalam mengkoordinasikan aktivitas rencana organisasi serta metode yang tepat merupakan hal yang sangat penting bagi audit organisasi.

c. Audit Penugasan Khusus

Audit penugasan khusus dilakukan oleh auditor yang sudah diberikan penugasan dari manajemen untuk menelusuri kejanggalan, kecurangan maupun penyebab terjadi kurangnya efektivitas dalam sistem pengelolaan dari setiap divisi dalam perusahaan.

#### **2.2.4 Ruang Lingkup Audit Operasional**

Ruang lingkup audit operasional lebih difokuskan pada fungsi produksi suatu perusahaan yang berarti melakukan pemeriksaan dari segi operasional perusahaan. Namun dalam hal ini perusahaan mengalami keterbatasan dalam melaksanakan audit operasional tersebut, keterbatasan yang terjadi dalam suatu perusahaan dalam melaksanakan audit operasional antara lain yaitu:

a. Waktu

Memberikan laporan pemeriksaan kepada manajemen dengan sesegera mungkin untuk dilakukan tindak lanjut supaya masalah cepat teratasi, sehingga menyebabkan terbatasnya waktu pemeriksaan. Untuk mengatasi hal tersebut, audit operasional harus teratur dalam melakukan pemeriksaan guna menghindari permasalahan tidak menjadi berlarut - larut.

b. Keahlian

Kurangnya pengetahuan dan penguasaan berbagai disiplin ilmu dan bisnis merupakan salah satu keterbatasan dalam hal keahlian. Tidak mungkin seorang pemeriksa atau auditor dapat menjadi ahli dalam berbagai disiplin bisnis.

c. Biaya

Biaya yang dapat dihemat dari hasil pemeriksaan haruslah lebih besar dari biaya pemeriksaan itu sendiri. Pemeriksaan harus menentukan prioritas tertentu dalam melaksanakan tugasnya sehingga keterbatasan ini dapat teratasi.

Ruang lingkup audit operasional meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/ aktivitas yang dilakukan.

Ada tiga elemen pokok dalam sasaran audit ini :

1. Kriteria ( *criteria* )

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

2. Penyebab ( *cause* )

Penyebab merupakan tindakan ( aktivitas ) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok didalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, program/ aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi atau sebaliknya bersifat negative, 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 dan kriteria yang ditetapkan. Sementara akibat positif menunjukkan bahwa program atau aktivitas telah diselenggarakan secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut Bayangkara ( 2015: 15 ) audit operasional dilaksanakan untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi pengelolaan sumber daya serta efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, audit operasional diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan operasional objek audit, baik fungsi manajerial ( perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian ) maupun fungsi-fungsi bisnis perusahaan yang secara keseluruhan ditujukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### a. Fungsi manajerial

Pada fungsi manajerial, audit dilakukan terhadap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

#### b. Fungsi bisnis

##### 1. Audit Manajemen pada Fungsi Pemasaran

Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai bagaimana setiap program/aktivitas pemasaran yang dilakukan mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya yang ekonomis dan efisien.

## 2. Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan SDM suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara hemat, efisien dan efektif. Ruang lingkup pada audit ini mencakup keseluruhan dari proses SDM yang meliputi :

- a. Perencanaan tenaga kerja.
- b. Penerimaan ( *rekrutmen* ) karyawan.
- c. Seleksi
- d. Orientasi dan penempatan.
- e. Pelatihan dan pengembangan.
- f. Penilaian kerja.
- g. Pengembangan karier.
- h. Sistem imbalan dan kompensasi.
- i. Perlindungan karyawan.
- j. Hubungan karyawan.
- k. Pemutusan hubungan kerja ( PHK ).

## 3. Audit Manajemen pada Fungsi Informasi

Audit manajemen pada fungsi sistem informasi menekankan pada penilaian terhadap keandalan sistem informasi yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan berbagai informasi yang diperlukan secara akurat dan tepat waktu.

4. Audit Manajemen pada Fungsi Sistem Kepastian Kualitas

Audit sistem kepastian kualitas bertujuan untuk menilai apakah sistem kepastian kualitas yang diterapkan perusahaan maupun memandu proses operasi perusahaan untuk dapat mencapai kualitas produk sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

5. Audit Manajemen pada Fungsi Lingkungan

Tujuan utama audit manajemen pada fungsi lingkungan ini adalah untuk menilai sejauh mana perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab lingkungannya.

6. Audit Manajemen pada Fungsi Perpajakan

Audit perpajakan ( *tax review* ) dapat membantu wajib pajak dengan melakukan penilaian terhadap pengelolaan fungsi perpajakan untuk menentukan setiap transaksi yang mengandung unsur perpajakan.

### **2.2.5 Tahapan Audit Operasional**

Menurut Arens terdapat tiga tahap dalam menjalankan audit operasional yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan dalam audit operasional sama seperti perencanaan pada laporan keuangan, yaitu harus memberikan penugasan kepada seluruh unit organisasi dalam ruang lingkup yang sudah ditentukan.

Dalam melakukan perencanaan hal yang perlu diperhatikan adalah:

1. Penugasan harus dilakukan dengan benar
2. Informasi yang didapat mengenai latar belakang setiap unit organisasi harus benar

3. Memahami dan mengerti mengenai pengendalian internal
4. Memutuskan bukti yang memadai untuk diakumulasi

Audit operasional dituntut dan diharuskan seorang auditor untuk terus melakukan tugasnya dan menghabiskan waktunya dengan pihak yang berwenang atau berkepentingan untuk mencapai peretujuan mengenai syarat dari penugasan serta kriteria evaluasi.

b. Pengumpulan dan Evaluasi Bukti

Audit operasional memiliki bagian berupa prosedur operasi dan pengendalian internal, sehingga akan dilakukan sebuah dokumentasi, prosedur analitis, penyelidikan pada klien, dan observasi. Hal ini dilakukan sebagai dasar untuk mengambil keputusan atau menarik kesimpulan dari tujuan yang sedang diuji.

c. Pelaporan Dan Tindak Lanjut

Pelaporan dan tindak lanjut merupakan hal yang biasa dilakukan auditor operasional untuk menyampaikan hasil-hasil temuannya kepada pihak berkepentingan seperti manajemen, yang pelaporannya harus dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti. Tujuan dari adanya tindak lanjut yaitu mendorong dan memastikan bahwa perubahan yang telah direkomendasikan sudah dilakukan oleh pihak yang berwenang.

### **2.2.6 Tujuan Audit Operasional**

Menurut Dan M. Guy, C. Wayne Alderman dan Alan J. Winterstujuan dari audit operasional sebagai berikut:

- a. Menelaah dan menilai performa atau kinerja dari sebuah organisasi.
- b. Menilai seberapa jauh efektifitas perusahaan dalam meraih visi dan misi serta tujuan yang sudah ditetapkan oleh manajemen

- c. Mengidentifikasi peluang perbaikan dengan cara peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam perusahaan.
- d. Memberikan rekomendasi kepada manajemen puncak dan mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.
- e. Menilai apakah berbagai sumber daya seperti manusia, mesin, harta, dana, dan lainnya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efektif, efisien dan ekonomis.

## **2.3 Pengendalian intern**

### **2.3.1 Pengertian Pengendalian internal**

Pengendalian internal adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajer serta personil lini dalam suatu entitas, yang direncanakan untuk memberikan jaminan yang layak berkaitan dengan pencapaian berbagai tujuan dengan kategori :

1. Efektivitas dan efisiensi operasi
2. Keandalan laporan keuangan
3. Ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Berkenaan dengan pengertian diatas terdapat beberapa Konsep Dasar Pengendalian Internal yaitu :

1. Pengendalian intern merupakan suatu proses, untuk mencapai tujuan tertentu, karena merupakan serangkaian tindakan yang pervasif dan tak dapat dipisahkan. Bukan hanya sebagai tambahan dari infrastruktur entitas.
2. Pengendalian intern dijalankan oleh orang, yaitu setiap orang disetiap jenjang organisasi, seperti dewan komisaris, manajemen dan personel lain.

3. Pengendalian intern dihaapkan mampu memberikan keyakinan yang memadai atau wajar, bukan keyakinan mutlak. Hal ini disebabkan karena keterbatasan yang melekat pada semua sistem pengendalian intern dan pertimbangan manfaat serta pengorbanan.
4. Pengendalian intern ditujukan untuk mencapai serangkaian tujuan : laporan keuangan, kepatuhan dan operasi.

Tidak semua pengendalian internal sesuai dengan audit atas laporan keuangan, tanggung jawab auditor dalam memenuhi standar pekerjaan lapangan kedua sebagaimana disajikan diatas hanya dibatasi pada golongan pertama kendala pelaporan keuangan. Oleh karena itu auditor harus memahami pengendalian internal agar dapat memberikan keyakinan yang memadai bahwa laporan yang disajikannya wajar atau sesuai dengan prinsip akuntansi secara umum di Indonesia.

### **2.3.2 Prinsip Pengendalian Intern**

Prinsip pengendalian intern menurut Hery ( 2016 ) dijelaskan sebagai berikut :

1. Penetapan tanggung jawab, karakteristik yang paling utama ( paling penting ) dari pengendalian intern adalah penetapan tanggung jawab kepada setiap karyawan secara spesifik. Penerapan tanggung jawab disini agar setiap karyawan dapat bekerja sesuai dengan tugas tertentu akan lebih efektif yang telah dipercayakan kepadanya. Pengendalian atas pekerjaan tertentu akan menjadi lebih efektif jika hanya ada satu orang saja yang bertanggung jawab atas sebuah tugas/ pekerjaan tertentu tersebut.
2. Pemisahan tugas disini berarti pemisahan fungsi atau pembagian kerja. Ada 2 ( dua ) bentuk penerapan prinsip pemisahan tugas yang paling umum yaitu :
  - a. Pekerjaan yang berbeda harus dilakukan oleh karyawan yang berbeda.

- b. Harus adanya pemisahan tugas antara pegawai yang menangani langsung asset fisik ( *operasional* ). alasan pemisahan tugas adalah bahwa tugas/ pekerjaan dari seseorang karyawan harus memberikan dasar yang memadai untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan lain.
3. Dokumentasi memberikan bukti bahwa transaksi bisnis atau peristiwa ekonomi telah terjadi. Dengan membubuhkan atau memberikan tanda tangan kedalam dokumen, orang yang bertanggung jawab atas terjadinya sebuah transaksi atau peristiwa dapat diidentifikasi dengan mudah.
4. Pengendalian fisik, mekanik dan elektronik sangatlah penting. Pengendalian fisik terutama berkaitan dengan keamanan asset. Pengendalian mekanik dan elektronik juga mengamankan asset. Penggunaan pengendalian fisik, mekanik dan elektronik yaitu sebagai berikut :
- a. Uang tunai dan surat berharga sebaiknya disimpan dalam *safe deposit box*.
  - b. Catatan akuntansi yang penting juga harus disimpan dalam *filling cabinet* yang terkunci.
  - c. Tidak semua atau semua karyawan dapat keluar masuk gudang tempat penyimpanan persediaan barang dagangan.
  - d. Penggunaan kamera dan televisi monitor.
  - e. Adanya sistem pemadam kebakaran atau alarm yang memadai.
  - f. Penggunaan *password system* dan lain - lain.
5. Pemeriksaan independen dan verifikasi internal, kebanyakan sistem pengendalian intern memberikan pemeriksaan independen atau verifikasi internal. Prinsip ini mencakup peninjauan ulang, perbandingan dan pencocokan data lain yang disiapkan. Kebutuhan akan pemeriksaan independen meningkat karena struktur pengendalian internal cenderung berubah seiring waktu tanpa adanya mekanisme penelaahan yang sering. Pegawai mungkin akan menjadi

ceroboh jika tidak ada orang yang mereview ulang dan mengevaluasi hasil kerja mereka. Kesalahan penyajian yang disengaja mungkin dapat saja terjadi terlepas kualitas dari sistem pengendalian yang selama ini dijelaskan. Cara yang paling murah untuk melakukan verifikasi internal adalah dengan menerapkan pemisahan tugas. Dalam perusahaan besar, pengecekan independen sering dilakukan oleh auditor internal. Auditor internal disini adalah karyawan perusahaan yang bertugas untuk terus melakukan, mengevaluasi mengenai efisiensi dan efektivitas sistem pengendalian internal perusahaan.

### **2.3.3 Jenis Sistem Pengendalian Intern**

Jenis sistem pengendalian intern dapat dibagi menjadi dua yaitu :

#### *1. Pengendalian Intern Akuntansi ( Preventive controls )*

Pengendalian intern akuntansi diciptakan untuk mencegah terjadinya informasi yang tujuannya adalah menjaga kekayaan perusahaan dan memeriksa keakuratan data akuntansi, contoh adanya pemisahan fungsi dan tanggung jawab antar unit organisasi.

#### *2. Pengendalian Intern Administratif ( Feedback Controls )*

Pengendalian administratif dibuat untuk mendorong dilakukannya efisiensi dan mendorong di patuhinya kebijakan manajemen. (dikerjakan setelah adanya pengendalian akuntansi. Contoh pemeriksaan laporan untuk mencari penyimpanan yang ada, untuk kemudian diambil tindakan.

### **2.3.4 Keterbatasan Pengendalian Internal suatu Entitas**

Pengendalian internal suatu entitas memiliki keterbatasan bawaan, berikut ini keterbatasan bawaan yang melekat pada pengendalian internal suatu entitas :

1. Kesalahan pengoperasian sistem ( *mistake in judgement* ) karena terbatasnya informasi dan waktu karena tekanan lingkungan. Atau karena tekanan lingkungan atau karena terbatasnya daya, walaupun sistem pengendalian intern sudah dilengkapi dengan pedoman penyelesaian problem.
2. Pelanggaran sistem ( *breakdowns* ), Baik disengaja atau tidak misalnya karena problem.
3. Kolusi atau kerjasama negative sekelompok orang
4. Peningkaran dengan berencana oleh manajemen ( *Management override* )
5. Dilema biaya manfaat ( *costs versus benefit* )

### **2.3.5 Penanggung Jawab Pengendalian Internal Suatu Entitas**

1. Manajemen, manajemen bertanggung jawab untuk mengembangkan dan menyelenggarakan secara efektif pengendalian internal organisasinya. Dalam hal ini manajer puncak bertanggung jawab untuk menciptakan atmosfer pengendalian tingkat puncak, agar kesadaran terhadap pengendalian internal menjadi tumbuh diseluruh organisasi.
2. Dewan Komisaris dan Komite Audit, dewan komisaris bertanggung jawab untuk menentukan apakah manajemen memenuhi tanggung jawab mereka dalam mengembangkan menyelenggarakan pengendalian internal. Sedangkan fungsi dari komite audit berdampak terhadap auditor diantaranya ialah menunjuk auditor, membicarakan lingkup audit dengan auditor, meminta audit melaporkan hasil auditnya dan merevie laporan keuangan dan hasil audit yang telah dilakukan auditor.
3. Personal lain entitas, personal ini memiliki peran dan tanggung jawab menyediakan dan menggunakan informasi yang dihasilkan pengendalian internal dan harus

mengkomunikasikannya dengan baik agar tidak timbul masalah karena ketidakpatuhan terhadap pengendalian internal.

4. Auditor independen sebagai bagian dari prosedur audit. Namun auditor independen tidak dapat diharapkan dapat menyatakan pendapat atas efektivitas pengendalian internal kliennya.

Pihak luar lain, pihak luar lain yang bertanggung jawab atas pengendalian internal entitas adalah badan pengatur (*regulatory body*), seperti Bank Indonesia dan Bapepam, badan ini yang mengatur persyaratan minimum pengendalian internal yang harus dipatuhi oleh suatu entitas dan memantau kepatuhan entitas terhadap persyaratan tersebut.

### **2.3.6 Lingkungan Pengendalian**

Lingkungan pengendalian adalah keadaan lingkungan yang sehat untuk membantu implementasikan sistem pengendalian intern, yang komponennya terdiri dari :

- a. Kejujuran dan nilai-nilai etika yang tertanam dalam budaya organisasi.
- b. Tanggung jawab terhadap kompetensi.
- c. Peran dan pengaruh dewan komisaris serta komite audit.
- d. Teori manajemen dan gaya operasi organisasi.
- e. Struktur organisasi yang bisa memberikan kepastiaan wewenang dan tanggung jawab dengan baik.
- f. Tradisi dan hukum yang sehat dibidang sumber daya manusia.
- g. Dampak faktor - faktor ekstern organisasi.

### **2.3.7 Prosedur Pemahaman Sistem Pengendalian Intern**

Pemahaman Sistem Pengendalian Intern Mencakup :

- a. Memahami lingkungan pengendalian.
- b. Memahami desain kebijakan dan prosedur masing - masing komponen Sistem Pengendalian intern.
- c. Mengevaluasi penerapan kebijakan dan prosedur.

Pemahaman dilakukan dengan cara :

- a. Review pengalaman dengan klien dalam penugasan audit sebelumnya.
- b. Wawancara dengan manajemen, staff serta personel pelaksana.
- c. Pemeriksaan dokumen dan catatan.
- d. Pengamatan kegiatan dan operasi perusahaan

### **2.3.8 Elemen Sistem Pengendalian Intern**

#### ***2.3.8.1 Lingkungan Pengendalian***

Lingkungan pengendalian adalah dasar dari semua komponen pengendalian internal dan memberikan disiplin dan struktur. Manajer senior berkewajiban untuk merancang pengaruh yang positif terhadap kesadaran pengawasan dari para karyawan perusahaan. Lingkungan pengendalian internal menentukan nada organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian internal memberikan disiplin dan struktur. Beberapa faktor yang berpengaruh lingkungan pengendalian intern antara lain :

- a. Komitmen terhadap integritas dan nilai- nilai etika, filosofi manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, audit dewan komisaris, metode untuk memberikan wewenang dan

- tanggung jawab, kebijakan dan praktik dalam sumber manusia, untuk meminimalkan ancaman dan resiko dan pengaruh eksternal dapat diberikan melalui uraian tugas formal, pelatihan pegawai dan rencana operasional, jadwal dan anggaran.
- b. Metode pemberian wewenang dan tanggung jawab, yang dapat diberikan melalui uraian tugas formal, pelatihan karyawan dan rencana operasional, jadwal dan anggaran.
  - c. Penting bagi manajemen untuk menciptakan struktur organisasi yang menekankan integritas dan nilai etika. Perusahaan dan nyatakan integritas sebagai prinsip dasar operasi.
  - d. Filosofi manajemen dan gaya operasi, semakin bertanggung jawab filosofi manajemen dan gaya operasi manajemen mereka, semakin besar kemungkinan karyawan akan berperilaku secara bertanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
  - e. Struktur organisasi, menetapkan garis wewenang dan tanggung jawab serta memberikan kerangka umum untuk arah perencanaan, pengarahan, pengendalian dan operasinya. Aspek - aspek penting struktur organisasi meliputi sentralisasi atau desentralisasi kewenangan, penugasan tanggung jawab untuk mempengaruhi permintaan informasi dari pihak sistem informasi dan fungsi akuntansi.
  - f. Adanya audit terhadap dewan komisaris, bertanggung jawab untuk mengawasi struktur pengendalian internal perusahaan, proses pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum, peraturan dan standar yang terkait.
  - g. Metode pemberian wewenang dan tanggung jawab dapat diberikan melalui uraian tugas formal, pelatihan karyawan dan rencana operasional, jadwal dan anggaran.
  - h. Kebijakan dan praktik dalam sumber daya manusia, untuk meminimalkan, ancaman dan resiko. Karyawan harus dipekerjakan dan di promosikan berdasarkan seberapa baik mereka memenuhi persyaratan pekerjaan mereka.

- i. Pengaruh eksternal, termasuk persyaratan yang di berlakukan pada bursa efek, persyaratan peraturan untuk lembaga seperti bank fasilitas umum, dan perusahaan asuransi.

#### **2.3.8.2 Aktiva - aktiva Pengendalian**

Kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen diterapkan. Aktivitas pengendalian khusus yang mungkin relevan dengan audit dapat diklasifikasikan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan :

- a. *Review* terhadap kinerja
- b. Ormasi
- c. Pengendalian fisik

#### **2.3.8.3 Penilaian resiko**

Penilaian resiko adalah identifikasi entitas dan analisis resiko yang relevan untuk mencapai tujuan membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana resiko harus dikelola. Penentuan resiko tujuan laporan keuangan adalah untuk mengidentifikasi organisasi, menganalisis dan mengelola resiko terkait dengan penyusunan laporan keuangan yang disajikan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berterima umum. Ada beberapa tahapan yaitu :

- a. Identifikasi ancaman.
- b. Memperkirakan probabilitas atau resiko pada setiap ancaman yang muncul.
- c. Memperkirakan besarnya kerugian dan ancaman apapun.
- d. Identifikasi satu set kontrol untuk melindungi dari ancaman.
- e. Memperkirakan biaya dan manfaat pengendalian.
- f. Menerapkan suatu pengendalian untuk menghadapi ancaman.

Resiko dapat timbul atau berubah karena keadaan sebagai berikut :

- a. Perubahan dalam lingkungan operasi.
- b. Personel baru.
- c. Sistem informasi yang baru atau yang diperbaiki.
- d. Teknologi baru.
- e. Lini produk atau aktivitas baru.
- f. Restrukturisasi korporasi.
- g. Operasi luar negeri.
- h. Standar akuntansi baru.

#### ***2.3.8.4 Informasi dan Komunikasi***

Faktor informasi dan informasi berkaitan dengan arus informasi dan komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi untuk melaksanakan, mengelola dan mengendalikan operasinya. Mengidentifikasi dan mencatat informasi yang relevan untuk pelaporan keuangan mengkomunikasikan informasi yang relevan dengan format sesuai.

- Harus dipastikan bahwa sistem informasi akuntansi menghasilkan pelaporan keuangan yang andal.
- Semua transaksi yang di proses adalah transaksi yang sah dan sah.
- Semua transaksi yang sah harus dicatat dan diinput tepat waktu dengan cukup detail sehingga transaksi dapat diklasifikasikan dengan semestinya.
- Semua data input akurat dan lengkap.
- Semua transaksi yang telah diinput di proses dengan baik.

- Semua keluaran yang diperlakukan disajikan sesuai dengan aturan yang ada untuk menghasilkan informasi yang akurat dan dapat diandalkan.

- Semua transaksi dicatat dalam periode akuntansi yang tepat.

Tujuan utama sistem informasi akuntansi adalah mencatat, memproses, menyimpan, meringkas dan mengkomunikasikan informasi atas suatu organisasi. Artinya akuntansi harus memahami bagaimana :

- Transaksi dimulai.

- Data diperoleh dibaca/ diubah ke bentuk dokumen oleh mesin.

- File komputer diakses dan diperbaharui.

- Data di proses

- Informasi dilaporkan.

Kelima hal tersebut memungkinkan untuk melakukan jejak audit yang akan muncul saat menelusuri sistem dari asalny hingga laporan keuangan.

#### **2.3.8.5 Monitoring**

*Monitoring* merupakan proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian internal setiap saat. Pemantauan termasuk menentukan desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan mengambil tindakan kolektif. Proses ini dilakukan melalui kegiatan yang sedang berlangsung secara terus menerus ( ongoing activities ), evaluasi berskala terpisah ( separate periodic evaluations ), atau dengan berbagai kombinasi dari keduanya. Tujuan monitoring adalah menaksir kualitas struktur pengendalian internal dari waktu ke waktu melalui aktivitas monitoring. Contoh kegiatan monitoring supervise atas kegiatan karyawan dari sehari - hari dan pengauditan atas catatan akuntansi, auditor perlu memahami tentang pemantauan untuk

mengetahui seperti apakah yang digunakan perusahaan dan bagaimana aktivitas tersebut dapat digunakan untuk mengembangkan pengendalian internal bila dibutuhkan. Berkaitan dengan pengawasan terhadap seluruh proses bisnis organisasi. Metode yang dilakukan untuk mengawasi kinerja adalah :

1. Dilakukan pengawasan yang efektif .
2. Pelaporan yang bertanggung jawab.
3. Audit internal.

## **2.4 Sumber Daya Manusia**

### **2.4.1 Pengertian Sumber Daya Manusia ( SDM )**

Sumber daya manusia adalah segala sesuatu yang merupakan asset perusahaan untuk mencapai tujuannya, karena perkembangan perusahaan sangat bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada diperusahaan.

Menurut Hardjono dan Dea H. b ( 2016 ) sumber daya manusia adalah :

Rancangan sistem - sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia dinyatakan sebagai strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi. Dari definisi SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak

lahir ( modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha ( belajar dan pelatihan ).  
kecerdasan tolak ukurnya Intelegence Quotient ( IQ ) dan Emotion Quality ( EQ ),

Menurut Hasibuan ( 2016 ), Sumber daya manusia adalah :

Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### **2.4.2 Fungsi Sumber Daya Manusia**

Beberapa fungsi sumber daya manusia dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Sebagai tenaga kerja

Tenaga kerja disebut juga ‘ *Man Power* ‘ merupakan seluruh penduduk yang memiliki usia siap kerja ( produktif ). tenaga kerja mempunyai kemampuan untuk memberikan jasa setiap satuan waktu yang berguna untuk menghasilkan produk berupa barang maupun jasa yang dapat bermanfaat bagi dirinya sendiri atau orang lain.

##### 2. Sebagai tenaga ahli

Sumber daya manusia dapat berfungsi sesuai bidang dan kemampuannya, salah satunya adalah sebagai tenaga ahli bagi suatu perusahaan atau negara.

##### 3. Sebagai pemimpin

Sumber daya manusia yang mempunyai kapasita lebih besar dengan skil dan pengalaman yang mumpuni dapat berfungsi sebagai pemimpin bagi suatu golongan, perusahaan maupun organisasi.

##### 4. Sebagai tenaga usahawan

Sumber daya manusia yang dapat menjadi tenaga usahawan adalah mereka yang dapat melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan kemandirian dalam rangka menciptakan suatu produk baru yang bermanfaat bagi orang banyak maupun lingkungannya.

#### 5. Berfungsi dalam pengembangan Iptek

Sumber daya manusia juga mempunyai fungsi utama dalam penemuan dan pengembangan ilmu sehingga dapat digunakan untuk kemajuan diri sendiri, lingkungan dan orang lain termasuk perusahaan ataupun organisasi.

## 2.5 Audit Sumber Daya Manusia

### 2.5.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Salah satu fungsi manajemen yaitu melakukan pengawasan ( *controlling* ) yang tujuannya adalah untuk menjaga dan mengamankan harta milik perusahaan dari penyimpangan - penyimpangan baik oleh pihak intern maupun pihak ekstern perusahaan tersebut. Salah satu cara dengan melakukan pendekatan yang dapat dilakukan untuk melaksanakan fungsi tersebut adalah dengan melakukan pengendalian.

Audit Sumber Daya Manusia ( SDM ) merupakan bagian dari audit operasional.

Audit Sumber daya Manusia ( SDM ) memiliki beberapa definisi :

Menurut Veithzal Rivai Zainal ( 2015; 63 ) Audit Sumber Daya Manusia adalah :

Pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan dalam arti mengevaluasi kegiatan - kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan/ perbaikan kegiatan.

Menurut Martoyo ( 2015: 218 ) menyebutkan Audit Sumber Daya Manusia adalah :

” Suatu prosedur untuk meneliti atau memeriksa apakah cara membina Sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan itu sudah benar dan menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku dan prinsip - prinsip pembinaan yang tepat sesuai kesepakatan bersama ”

Menurut Bhayangkara ( 2015: 107 ) Audit Sumber Daya manusia adalah:

Penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program- program Sumber Daya Manusia ( SDM ). Walaupun secara khusus, audit ini dilakukan pada departemen SDM tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit SDM membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM dengan cara :

1. Menyelesaikan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
2. Menilai kualitas praktik, kebijakan dan pengelolaan SDM.
3. Melaporkan keadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.
4. Menilai biaya dan manfaat praktik - praktik SDM.
5. Menilai hubungan SDM dengan manajemen ini dan cara-cara meningkatkannya.
6. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja SDM.
7. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

Berbagai definisi diatas terdapat beberapa kunci yang perlu dijelaskan secara lebih terperinci agar pengertian tentang audit sumber daya manusia dapat lebih jelas dan mudah

untuk dipahami sehingga implementasinya dapat dilakukan dengan tepat dan menghasilkan manfaat maksimal.

### **2.5.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia**

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dilakukannya audit tersebut :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan dan hasil kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengetahui sejauh mana personil dapat menjelaskan *job description* dengan baik dan tepat waktu.
3. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mulai vertikal ( promosi atau demosi ), horizontal dan alih tugas bagi personil.
4. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja dan disiplin personil.
5. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan personil dimasa datang.
6. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM sejauhmana sudah baik atau tidak masih perlu disempurnakan kembali.

Menurut Bhayangkara ( 2015:108 ) ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut antara lain :

1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM.
2. Menilai apakah program/ aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program/ aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.

4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas berbagai program/ aktivitas SDM.

### **2.5.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia**

Audit sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi juga karyawan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan dibawah ini :

#### **a. Manfaat audit sumber daya manusia bagi karyawan**

Informasi yang diperoleh melalui audit sumber daya manusia dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, misalnya untuk acuan dalam membuat kebijakan, melakukan perbaikan dan berbagai dasar pengambilan keputusan. Yang memanfaatkan hasil audit sumber daya manusia adalah pihak intern dan ekstern perusahaan. Diantaranya yang memerlukan atau menggunakan hasil audit sumber daya manusia adalah pihak pekerja. Para pekerja memerlukan hasil audit sumber daya manusia sebagai berikut :

- Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan atau ingin mendapatkan nilai atau pujian dari hasil pekerjaannya.
- Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik daripada karyawan yang lainnya.
- Untuk kepentingan jasa dan promosi.
- Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.

#### **b. Manfaat audit sumber daya manusia bagi perusahaan**

Informasi hasil audit dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, salah satu manfaat audit yang paling sentral adalah sebagai dasar untuk mengambil keputusan, melakukan perbaikan, meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi organisasi secara terperinci dapat dijelaskan bahwa pihak perusahaan memerlukan data dari hasil audit sumber daya manusia bagi perusahaan.

Menurut Bhayangkara ( 2015 : 108 ), menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM antara lain :

1. Mengidentifikasi kontribusi dari departemen SDM pada organisasi.
2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan departemen SDM.
4. Memperjelaskan tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
5. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik - praktik SDM.
6. Menentukan masalah - masalah kritis dalam bidang SDM.
7. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan dalam praktik SDM.
8. Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif.
9. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam departemen SDM.
10. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

#### **2.5.4 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Bhayangkara ( 2015 : 114 ), ruang lingkup audit SDM dibagi dalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya yaitu perolehan, penggunaan dan penghentian penggunaan sebagai berikut :

1. Rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan ) SDM meliputi semua aktivitas pengelolaan SDM setelah ada diperusahaan mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
3. Pemutusan hubungan kerja ( PHK ) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai ( 2015 : 63 ) menjelaskan ruang lingkup audit SDM yaitu :

1. Ruang lingkup harus mencakup pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektivitas sistem pengendalian intern perusahaan dan kualitas manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
2. Tingkat kepercayaan dan informasi, dimana auditor harus menelaah tingkat kepercayaan, integritas informasi keuangan maupun operasional, sarana serta cara - cara yang digunakan untuk mengidentifikasi masalah, mengukur, menggolong - golongan dan melaporkan informasi tersebut.
3. Ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan peraturan -peraturan yang berlaku.
4. Perlindungan atas harta perusahaan, dimana auditor harus menguji cara-cara melindungi harta perusahaan dan sedapat mungkin menguji kebenaran harta tersebut.
5. Penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dimana auditor harus menilai tingkat efektif dan efisien menggunakan sumber - sumber daya yang ada.

6. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program perusahaan, dimana auditor harus menguji setiap kegiatan atau program untuk memastikan apakah hasil-hasil yang dicapai konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dan apakah kegiatan usaha atau program-program yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun penelitian	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Aninditia Rosiana Oktaviani (2015)	Audit Operasional Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Telekomunikasi Indonesia Cabang Jakarta Barat	Kualitatif	Hasil penelitian ini yaitu masih ada aktivitas yang belum efektif yaitu kinerja karyawan, struktur pemberian upah, kedisiplinan absensi, pengelolaan karyawan dalam hal lembur kerja, dan perhatian karyawan atas SOP (Standar Operasional Prosedur).
2.	Ira Sri Lestari (2015)	Audit Operasional Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada CV Rimba Sentosa, Sukoharjo)	Kualitatif	Hasil dari penelilitin ini yaitu perencanaan dan pengembangan karier yang tidak efektif karena belum merealisasikan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan.
3.	Dessy Herlisnawati (2015)	Peranan Audit Operasional Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Pada PT. Mekar Langgeng	Deskriptif kualitatif dan kuantitatif (nonstatistik)	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa audit operasional sumber daya manusia dilakukan oleh auditor yang kompeten, memiliki latar belakang pendidikan formal sesuai dengan tugasnya.

4.	Nanda Rizky Aprillia (2016)	Pengaruh Audit Operasional dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan (studi kasus pada Hotel INNA Bali)	Deskriptif dan regresi linier berganda	Hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa secara simultan maupun persial audit operasional dan pengendalian internal berpengaruh signifikan ke arah positif terhadap kinerja perusahaan.
5.	Elsa Cintia Anugrah (2017)	Pengaruh Audit Operasional dan Pengendalian Intern Terhadap Manajemen Pergudangan (Studi Kasus pada Toserba Yogya Mitrabatik Tasikmalaya)	Deskriptif Kuantitatif	Hasil Penelitian, disarankan bagi manajemen untuk meningkatkan fasilitas gudang, dan membatasi akses gudang. Bagi auditor internal disarankan untuk memberbanyak jumlah auditor internal dan ikut mengawasi pelaksanaan rekomendasi agar tujuan rekomendasi dapat tercapai.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian. Objek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Objek penelitian dalam penelitian ini mengenai pengaruh audit operasional dan pengendalian intern terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas pada PT. Teleshindo Shop Palembang. PT. Teleshindo Shop merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang ritel dan distribusi produk perangkat telekomunikasi berupa ponsel dengan suku cadangnya, aksesoris, pulsa, jasa perbaikan dan penyediaan konteen. penjualan kartu. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana pengaruh audit operasional dan pengendalian intern terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas.

#### **3.2 Desain Penelitian**

##### **3.2.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut sugiyono (2016 : 8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

##### **3.2.2 Tempat dan waktu penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis mengambil objek penelitian di PT. Teleshindo Shop Palembang yang beralamat di Jl. Basuki Rahmat Palembang . Adapun waktu yang

dimanfaatkan untuk melakukan penelitian dan pengumpulan sejumlah data kurang lebih 2 bulan lamanya.

### **3.3 Operasionalisasi Variabel**

Operasional variabel adalah suatu cara untuk mengukur suatu konsep yang dalam hal ini terdapat variabel - variabel yang langsung mempengaruhi dan dipengaruhi yaitu variabel yang dapat menyebabkan masalah - masalah lain terjadi dan atau variabel yang situasi dan kondisinya tergantung variabel lain. Sesuai dengan judul skripsi yaitu ” Pengaruh Audit Operasional dan pengendalian intern terhadap Sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas ” maka variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Variabel Dependen / terikat**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas. Efektivitas disini merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh sumber daya manusia ( tenaga kerja ) dapat mencapai target. Yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu oleh perusahaan sesuai dengan standar perusahaan.

#### **2. Variabel Independen/ bebas**

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu audit operasional ( X 1 ) dan pengendalian intern ( X 2 ). variabel independen yaitu variabel yang keberadaannya tidak dipengaruhi oleh variabel lain, tetapi keberadaan variabel ini akan mempengaruhi variabel lain.

##### **a. Audit Operasional sebagai variabel bebas ( X 1 )**

Audit operasional adalah audit yang dilaksanakan untuk menilai efisiensi dan efektivitas kegiatan suatu organisasi dalam prosesnya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Audit operasional dapat dinilai dari kualifikasi auditor, tujuan audit operasional, manfaat audit operasional, pelaksanaan audit operasional dan hasil audit operasional.

b. Pengendalian Intern sebagai variabel bebas ( X 2)

Pengendalian internal merupakan suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris yang ditujukan untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan pengendalian operasional yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Pengendalian internal dapat dinilai dari lingkungan pengendalian, penilaian resiko manajemen, aktivitas pengendalian, sistem komunikasi dan informasi dan pemantauan.

**Tabel 1 kisi - kisi instrumen penelitian**

Variabel	Indikator	Skala pengukuran
Efektivitas sumber daya manusia ( Y )	Asas pelayanan	rasio
	Prinsip pelayanan	rasio
	Efektivitas pelayanan	rasio
Audit Operasional ( X 1 )	Kualifikasi auditor	nominal
	Tujuan audit operaaional	nominal
	Manfaat audit operasional	nominal
	Pelaksanaan audit	nominal
	Hasil audit operasional	nominal
Pengendalian Intern ( X 2 )	Lingkungan pengendalian	nominal
	Penilaian resiko manajemen	nominal

	Aktivitas pengendalian	nominal
	Sistem komunikasi dan informasi akuntansi	nominal
	Pemantauan	nominal

### 3.4 Metode Penarikan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi bisa diukur dengan suatu objek dan benda-benda alam yang lain, populasi juga meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh suatu subjek atau objek.

Menurut Sugiyono ( 2015 : 80 ) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek / yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menentukan populasi adalah karyawan PT. Telesindo shop Palembang.

#### 3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono ( 2015 :81 ) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul - betul representativ ( mewakili ).

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menentukan populasi adalah karyawan PT. Telesindo shop Palembang.

### 3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang bertujuan untuk mengumpulkan data, menganalisis dan menyajikan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teknik dan cara yang digunakan penulis dalam melakukan pengumpulan data sebagai berikut :

a. Survei / wawancara

Proses mendapatkan keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan subjek dengan memakai panduan wawancara. Dalam wawancara ini peneliti mengadakan komunikasi langsung dengan pihak - pihak yang berkaitan.

b. Observasi

Menurut Sugiyono ( 2015 : 204 ) observasi merupakan kegiatan pemuatan penelitian terhadap suatu objek. Apabila dilihat pada proses pengumpulan data, observasi dibedakan menjadi partisipan dan non partisipan. Dalam melakukan observasi, peneliti memilih hal-hal yang diamati dan mencatat hal - hal yang berkaitan dengan penelitian. Teknik penelitian ini mengadakan penelitian langsung terhadap objek penelitian untuk memperoleh data primer secara langsung dari responden yang dijadikan sampel penelitian. Data yang didapat dari hasil observasi selanjutnya dianalisis.

c. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Sugiyono ( 2015 : 329 ) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data kemudian di telaah. Dokumen yang

digunakan dalam penelitian ini meliputi profil perusahaan dan prosedur-prosedur perusahaan.

### **3.6 Metode Analisis**

Metode analisis data merupakan tahapan proses penelitian dimana data yang sudah dikumpulkan di manage untuk diolah dalam rangka menjawab rumusan masalah.

Secara umum ada dua metode yang biasanya digunakan dalam suatu kegiatan analisis yaitu :

#### 1. Metode analisis data secara kualitatif

metode analisis ini tidak dapat menggunakan alat statistik tapi dilakukan dengan menginterpretasi tabel, grafik ataupun nagka - angka yang ada baru kemudian melakukan penguraian dan penafsiran.

#### 2. Metode analisis data secara kuantitatif

Metode analisis data secara kuantitatif merupakan suatu metode analisis yang menggunakan alat statistik dengan kata lain, analisis dilakukan menurut dasar-dasar statistik. Ada dua jenis alat statistik yang biasanya digunakan yakni alat statistik deskriptif dan statistik inferensial.

Metode analisis yang digunakan dadalam penelitian ini adalah metode penelitian Deskriptif Kualitatif yaitu untuk menganalisis pengaruh audit operasional dan pengendalian intern terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas pada PT. Teleshindo Shop Palembang. Dimana data yang diperoleh diolah kemudian diambil kesimpulan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Data Umum**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Sejarah berdirinya PT. Telesindo Shop Palembang yang terletak di jalan Basuki Rahmat No. 12/ 48 k Palembang ini bermula pada tanggal 3 juni 2013, Telkomsel dan PT. Telesindo Shop selaku anak perusahaan dari PT. Tiphone Mobile Indonesia Tbk bekerjasama membuka Telkomsel Shop atau yang sekarang lebih dikenal dengan Telkomsel Distribution Center ( TDC ), Telesindo Shop sebuah konsep retail terpadu yang menggabungkan pusat layanan Grapari dari Telkomsel dengan outlet penjualan handset dari Telesindo Shop.

PT Telesindo Shop Palembang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang providerTelkomsel atau penyedia jasa penjualan produk Telkomsel. Dimana produk yang dijual dari PT. Telesindo Shop Palembang adalah perdana Simpati, perdana As dan perdana loop, perusahaan ini juga melayani deposit penjualan pulsa bagi counter. Perusahaan ini telah berdiri lebih dari 35 tahun yang saat ini dipimpin oleh Bapak Deni Dwi Cahyono.

##### **4.1.2 Visi ,Misi dan Stategi Perusahaan**

Untuk memenuhi kebutuhan telekomunikasi selular di Indonesia, PT Telesindo Shop memberi solusi dalam melengkapi aktifitas berkomunikasi melalui pelayanannya yang mendukung pengguna kebutuhan telekomunikasi di berbagai aspek sosial. Dalam menjalankan kegiatan usahanya PT. Telesindo Shop memiliki visi dan misi yang harus dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing - masing.

###### **a. Visi Perusahaan**

PT. Telesindo Shop Palembang mempunyai visi perusahaan yaitu :

- Menjunjung tinggi *Fairly Partnership* baik terhadap *principle* maupun mitra bisnis.

#### b. Misi Perusahaan

PT. Telesindo Shop Palembang mempunyai misi perusahaan sebagai berikut :

- Bertekad untuk menjadi yang terdepan sebagai *distribution channel* dan penyedia solusi telekomunikasi dengan memberikan kepedulian terhadap konsumen, konsistensi ketersediaan produk dan pengetahuan handal tentang industri telekomunikasi.

#### c. Strategi Perusahaan

PT. Telesindo Shop Palembang juga memiliki strategi perusahaan sebagai berikut :

- Pengembangan Sumber daya
- Membangun kesisteman dan ketatalaksanaan
- Penerapan sistem informai untuk menunjang bisnis secara menyeluruh

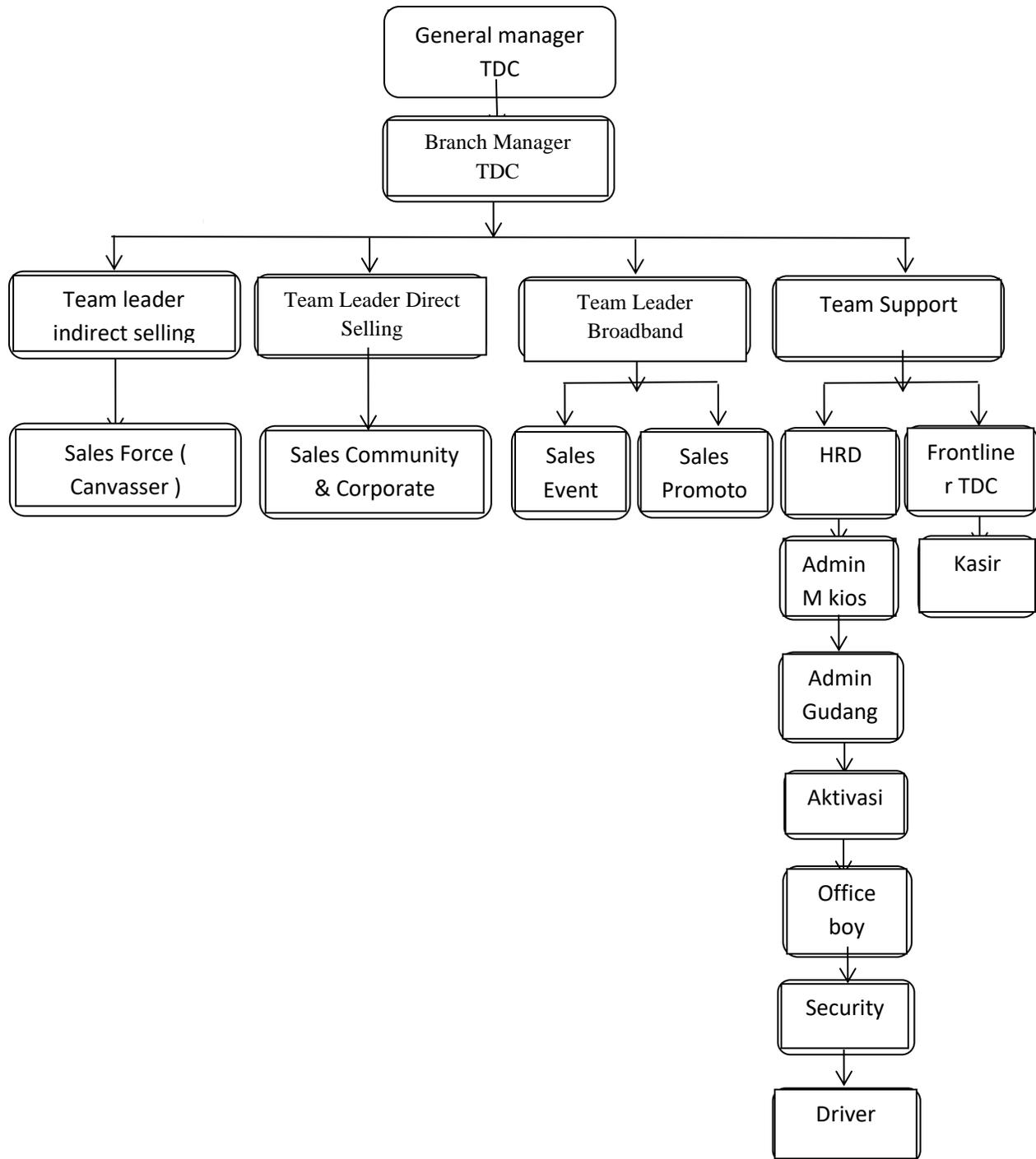
### **4.1.3 Struktur organisasi Perusahaan dan Uraian tugas**

Penting bagi setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi perusahaan dapat berjalan baik dan efisien bila terdapat pembagian tugas, pelimpahan wewenang serta tanggung jawab setiap bagian secara jelas yang digambarkan dalam struktur organisasi.

#### **4.1.3.1 Struktur Organisasi**

Dalam sebuah perusahaan terdapat struktur organisasi yang berfungsi mengatur seluruh kegiatan perusahaan. Berikut ini struktur organisasi yang menggambarkan tugas, wewenang dan tanggung jawab pada PT. Telesindo Shop Palembang.

**Bagan 1 . Struktur Organisasi Telekomسل Distributor Center ( TDC ) Telesindo Shop Palembang.**



#### 4.1.3.2 Uraian tugas

Tujuan dalam pembagian fungsi, tugas, tanggung jawab dan wewenang adalah agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan efektif, ekonomis dan efisien agar sasaran yang telah disusun oleh perusahaan dapat dicapai.

Deskripsi tugas, wewenang serta tanggung jawab dari masing-masing jenjang manajemen menurut struktur organisasi PT. Telesindo Shop Palembang adalah sebagai berikut :

##### a. General Manager

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Memimpin kantor di wilayah Palembang.
- ❖ Berkordinasi dengan Telkomsel dalam menentukan target.
- ❖ Mengkordinasi Branch Manager dalam pencapaian target.
- ❖ Memantau pekerjaan seluruh karyawan- karyawan.

##### b. Branch Manager

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Memimpin kantor cabang yang dipimpinnya.
- ❖ Merencanakan langkah strategis cabang, mengatur penjadwalan kunjungan dan target sales untuk pencapaian target penjualan secara maksimal.
- ❖ Memonitor dan mengevaluasi pencapaian target penjualan team secara berkelanjutan.
- ❖ Memantau tugas penagihan kolektor dan tempo pembayaran customer.
- ❖ Mereview dan memastikan kesiapan sales order untuk proses pengiriman barang.

- ❖ Evaluasi dan tanggung jawab atas kinerja team dikantor cabang.
- ❖ Berkoordinasi dengan pusat dan cabang lain untuk penentuan wilayah penjualan dan koordinasi target penjualan.

c. Team Leader Indirect Selling

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Mengkordinir tim penjualan agar dapat meningkatkan tingkat penjualan dan apakah penjualan sesuai dengan target.
- ❖ Mengarahkan, membimbing dan memotivasi team sales untuk dapat bekerja secara optimal.
- ❖ Membuat strategi - strategi penjualan guna mendorong penjualan tim sales dilapangan.
- ❖ Mengadakan evaluasi terhadap strategi - strategi yang ditetapkan apakah sudah berjalan dengan baik atau belum dilapangan.
- ❖ Memonitoring setiap aktivitas tim sales.
- ❖ Menerima setiap permasalahan yang diterima dari tim sales dilapangan dan selanjutnya melakukan kordinasi kepada atasan agar dapat memecahkan permasalahan dari tim sales.

d. Team Leader Direct Selling

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Bertanggung jawab terhadap kinerja sales comunity & Corporate.
- ❖ Mencari chanel sekolah atau siswa yang bisa dijadikan sebagai brand ambassador telkomsel di sekolahnya.

- ❖ Melakukan kerjasama kepada pihak-pihak yang ingin disupport atau disponsori oleh telkomsel.
- ❖ Mencari event - event telkomsel yang bisa menunjang penjualan para sales community & corporate

e. Team Leader Broadband

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Bertanggung jawab kepada sales event dan sales promotor.
- ❖ Selalu mencari informasi yang terupdate di outlet modem atau mall karena tujuan dari broadband sendiri, melakukan penjualan terhadap user yang berada atau lagi belanja di mall.
- ❖ Selalu melakukan kunjungan ke outlet mall agar terciptanya kerjasama yang baik.
- ❖ Mencari outlet mall yang biasa diajak kerjasama.
- ❖ Memberikan informasi kepada bawahan jikalau ada program yang terbaru agar disampaikan kepada konsumen langsung.

f. Sales Force ( Canvasser )

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Melakukan penjualan kepada mitra - mitra outlet serta melayani pembelian mkios dan perdana telkomsel.
- ❖ Melakukan kunjungan rutin mitra outlet.
- ❖ Mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- ❖ Memberikan informasi kepada mitra outlet kalau ada program -program dari telkomsel
- ❖ Melaporkan informasi terkait program yang dilakukan pesaing ( kompetitor ).

g. Sales Community & Corporate ( SCC )

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Bertugas atau bertanggung jawab melakukan penjualan ke sekolah- sekolah atau kampus.
- ❖ Mensosialisasikan produk telkomsel kepada siswa - siswi sekolah ataupun mahasiswa - mahasiswi kampus.
- ❖ Mengadakan kegiatan rutin games disekolah ataupun dikampus tersebut.
- ❖ Mencari siswa - siswi yang berprestasi untuk dijadikan sebagai brandambasador telkomsel disekolah tersebut.

h. Sales Event

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Bertanggung jawab menjaga stan telkomsel yang ada di mall.
- ❖ Berhadapan langsung dengan konsumen yang ingin membeli.
- ❖ Mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

i. Sales Promotor

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Melakukan kunjungan keoutlet yang berada di mall.
- ❖ Melayani pembelian order mkios dan perdana telkomsel.
- ❖ Menyampaikan kepada outlet program -program yang terupdate dari telkomsel.
- ❖ Melaporkan informaasi tentang program yang ada di kompetitor.

j. HRD

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Bertanggung jawab kepada pimpinan mengenai administrasi perusahaan.
- ❖ Mengawasi setiap karyawan apakah telah bekerja dengan baik sesuai tugasnya.
- ❖ Mengurus surat-surat perusahaan baik surat yang masuk maupun surat keluar dan mengarsipkannya.
- ❖ Mengatur dan melaporkan absensi karyawan.
- ❖ Menerima telpon masuk dan membantu juga mencari karyawan - karyawan baru yang ingin bekerja.

k. Frontliner TDC

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Bertanggung jawab kepada konsumen yang datang langsung ke kantor, guna melakukan pengorderan mkios.
- ❖ Menerima telpon dari konsumen yang ingin melakukan pemesanan.
- ❖ Melaporkan kepada kasir berapa jumlah nominal konsumen yang melakukan pemesanan di kantor.

l. Kasir

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Bertanggung jawab kepada semua setoran penjualan tim sales.
- ❖ Menghitung semua setoran penjualan tim sales perhari.
- ❖ Menyetorkan uang hasil setoran tim sales ke bank.
- ❖ Melaporkan hasil pendapatan tim sales perhari kepada admin mkios.

m. Admin Mkios

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Bertanggung jawab terhadap penembakan mkios sales dilapangan.
- ❖ Melakukan komunikasi kepada tim sales jikalau ada kendala dalam penembakan mkios.
- ❖ Melakukan perekapan akhir guna mengetahui berapa jumlah nominal penembakan sales perhari.

n. Admin Gudang

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Bertanggung jawab terhadap masuk dan kelaurnya barang.
- ❖ Mengontrol barang yang ada di gudang, mana yang harus dikeluarkan terlebih dahulu.
- ❖ Membuat laporan penjualan perdana tim sales yang telah dijual.

o. Tim Aktivasi

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Bertugas mengaktifkan kartu perdana yang akan didistribusikan kepada konsumen.
- ❖ Mengaktifkan paket perdana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

p. Office Boy

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Membersihkan dan merapihkan semua ruangan , meja, kursidan perlengkapan lainnya.
- ❖ Menyiapkan minuman untuk pimpinan.
- ❖ Membersihkan piring, gelas dan perlengkapan lainnya.

q. Security

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Menjaga keamanan dan ketertiban dilingkungan perusahaan.
- ❖ Melakukan pemeriksaan kepada tamu yang masuk ke area kantor.
- ❖ Menerima dan memeriksa barang kiriman dari luar sebelum diberikan kepada pimpinan.

r. Driver

Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- ❖ Mengantar jemput setiap dibutuhkan menyangkut kegiatan pekerjaan dalam perusahaan.
- ❖ Berkewajiban merawat dan membersihkan mobil yang digunakan dan selalu mengecek kelayakannya sebelum digunakan.
- ❖ Selalu standby di tempat kapanpun diperlukan dalam pekerjaan.

#### **4.1.4 Aktifitas PT. Telesindo Shop Palembang**

Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. PT. Telesindo Sho Palembang terus berupaya meningkatkan kinerja karyawan. Salah satunya dari jam kerja, dimana PT. Telesindo Shop Palembang mengeluarkan peraturan jam kerja serta seragam kerja.

**Tabel 2 Peraturan karyawan PT. Telesindo Shop Palembang**

<b>Hari</b>	<b>Jam kerja</b>	<b>Jam Istirahat</b>	<b>Pakaian</b>
Senin- kamis	Jam 08.30 - 12.00 wib Jam 12.00 - 13.00 wib Jam 13.00 - 16.30 Wib	Jam 12.00 - 13.00 wib	Seragam Telkomsel
Jumat	Jam 08.30 - 12.00 wib Jam 12.00 - 13.00 wib Jam 13.00 - 16.30 Wib	Jam 12.00 - 13.00 wib	Batik
Sabtu	Jam 08.30 - 12.00 wib Jam 12.00 - 13.00 wib Jam 13.00 - 14.00 Wib	Jam 12.00 - 13.00 wib	Bebas

Disamping mengeluarkan peraturan jam kerja, perusahaan juga mengeluarkan peraturan budaya malu untuk setiap karyawannya.

**Tabel 3 Budaya Malu Karyawan PT. Telesindo Shop Palembang**

Malu Datang Terlambat	“ Malu dong jam 8.20 wib belum absensi “
Malu Pulang Lebih Cepat	“ Masa kerjaan belum selesai udah mau pulang duluan “

Malu Sering Izin / Tidak masuk kerja	1 bulan 25 hari kerja “ Malu dong izin sampai 3 hari dalam 1 bulan “
Malu Tidak Berpakaian Rapi	“ Kita kan pegawai kantoran “
Malu Tidak Bersikap Sopan Di Dalam Kantor	“ Masa orang berpendidikan, kelakuannya kaya preman “
Malu Tidak ikut Meeting Harian	Pagi dan sore “ Kita kan harus tahu kinerja diri sendiri “

**4.2 Karakteristik Responden**

Dalam bab ini penulis menganalisis data yang telah terkumpul. Data yang telah dikumpulkan tersebut berupa hasil jawaban responden untuk mengetahui pengaruh audit operasional dan pengendalian intern terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas pada perusahaan. Penelitian dilakukan dengan sampel seluruh karyawan pada PT. Telesindo sebanyak 54 orang.

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu menurut usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, divisi dan lama bekerja. Berikut ini disajikan karakteristik responden menurut usia, jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan usia

No	Interval Usia	Jumlah	Frekuensi
1	20 - 22 tahun	12	22,22 %
2	23 - 25 tahun	15	27,78 %
3	26 - 28 tahun	10	18,52 %
4	29 - 31 tahun	6	11,11 %
5	32 - 34 tahun	4	7,41%
6	35 - 37 tahun	2	3,70 %
7	38 - 40 tahun	5	9,26 %
Total		54	100 %

Sumber : data primer yang diolah

Tabel 4 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berusia 23 - 25 tahun sebanyak 15 orang ( 27,78 % ), berusia 20 - 22 tahun sebanyak 12 Orang ( 22,22 % ), 26 -28 tahun sebanyak 10 orang ( 18,52 % ), 29 -31 tahun sebanyak 6 orang ( 11,11 % ), 38 -40 Tahun sebanyak 5 Orang ( 9,26 % ), 32 -34 tahun sebanyak 4 orang ( 7,41 % ), 35 - 37 tahun sebanyak 2 orang ( 3,70 % ).

Tabel 5 karakteristik Responden berdasarkan jenjang pendidikan

Jenjang pendidikan	Jumlah	Frekuensi
SLTA	14	25,92 %
D3	21	38,89 %
S1	19	35,19 %
S2	0	0
Total	54	100 %

Sumber : data primer yang diolah

Tabel 5 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian sebagian besar dengan jenjang pendidikan D3 sebanyak 21 Orang ( 38,89 % ), S1 sebanyak 19 orang ( 35,19 % ), SLTA sebanyak 14 Orang ( 25,92 % ), dan yang memiliki jenjang pendidikan S2 Tidak ada ( 0 % ).

#### **4.3 Pembahasan Hasil Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Audit Operasional ( X1 ), Pengendalian Intern ( X 2 ) terhadap Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Efektifitas Pada Perusahaan ( Y ). berdasarkan hasil analisis, maka pembahasan tentang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh Audit Operasional terhadap Sumber Daya manusia dalam meningkatkan Efektivitas Pada Perusaha.**

Hasil penelitian mendukung bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan audit operasional terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas pada perusahaan. Dapat dikatakan bahwa dengan diterapkannya audit operasional yang baik maka semakin meningkat pula efektivitas yang diberikan oleh karyawan ( sumber daya manusia ).

##### **2. Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Sumber Daya manusia dalam meningkatkan Efektivitas Pada Perusahaan**

Hasil penelitian mendukung bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengendalian intern terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas. Dapat dikatakan bahwa semakin baik pengendalian intern yang dilakukan oleh sebuah instansi maka akan semakin meningkat efektivitas yang diberikan oleh karyawan ( sumber daya manusia ).

##### **3. Pengaruh Audit Operasional Dan Pengendalian Intern secara simultan terhadap Sumber Daya manusia Dalam meningkatkan Efektivitas pada Perusahaan.**

Hasil penelitian mendukung bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan audit operasional dan pengendalian intern secara simultan terhadap sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas.dengan demikian diterapkannya audit operasional dan pengendalian intern akan meningkatkan efektivitas kerja yang diberikan oleh sumber daya

manusia ( karyawan ). efektivitas kinerja yang diberikan oleh karyawan merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target ( kuantitas, kualitas dan waktu ) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu oleh perusahaan, dengan diterapkannya audit operasional maka akan membantu menilai efisiensi dan efektivitas kegiatan suatu organisasi dalam prosesnya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Efektivitas pada perusahaan juga akan meningkat apabila didukung dengan semakin baiknya pengendalian intern yang dilakukan perusahaan.

#### **4.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu : dalam pengumpulan data, data yang dikumpulkan hanya menggambarkan pendapat karyawan pada perusahaan PT Telesindo Shop Palembang sehingga hasil penelitian hanya menggambarkan pengaruh Audit Operasional dan Pengendalian Intern terhadap Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan efektivitas di PT. Telesindo Shop Palembang.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan dari analisis yang telah dilakukan dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Pelaksanaan audit operasional di PT. Telesindo Shop Palembang selalu mempertahankan independensinya dimana auditor operasional diberi keleluasaan menyelesaikan tanggung jawabnya dengan jujur dan melaksanakan segala kemampuannya dalam mengaudit dan tetap memepertahankan sikap objektifnya serta tidak berpihak kepada karyawannya.
2. Berdasarkan hasil penelitian secara simultandiketahui bahwa audit operasional dan pengendalian intern memiliki pengaruh secara positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telesindo shop palembang.
3. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa :
  - a. Audit operasional yang diterapkan pada perusahaan berpengaruh signifikan dengan arah yang positif terhadap kinerja karyawan ( sumber daya manusia) PT. Telesindo Shop Palembang yang artinya semakin efektif audit operasional maka kinerja di perusahaan PT. Telesindo Shop Palembang akan semakin baik.
  - b. Pengendalian intern secara parsial berpengaruh dengan arah positif terhadap kinerja karyawan artinya semakin efektif pengendalian intern yang diterapkan maka kinerja di perusahaan PT. Telesindo akan semakin baik.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diambil, maka saran yang dapat diberikan antara lain :

1. PT. Telesindo Shop Palembang sebaiknya meningkatkan lagi kualitas mengenai audit operasional dan pengendalian intern guna meningkatkan efektivitas kerja bagi karyawannya.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya meliputi audit operasional dan pengendalian intern dalam menilai tingkat efektivitas sumber daya manusia ( Karyawan ) dalam melaksanakan tugasnya. Peneliti sealnjutnya diharapkan dapat menambah variabel yang berhubungan dengan efektivitas sumber daya manusia sehingga akan mendapatkan hasil yang lebih luas mengenai faktor - faktor yang mempengaruhi efektivitas karyawan pada perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Tunggal, Amin Widjaja.2010. *Dasar-dasar Audit manajemen*. Jakarta : Harvarindo  
<http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url>
- Kumaat, G Valery. 2011. *Internal Audit*. Jakarta : Erlangga  
<http://lib.kemenperin.go.id/neo/download.php%3Fwhat%3Debook>
- Mulyadi, (2013). *Auditing*, Edisi 6. Jakarta : Selemba Empat.  
<https://www.coursehero.com/file/p6v1mlbu/mulyadi-2013-auditing>
- Dessy Herlisnawati, Asep Heri. 2015. *Peranan Audit Operasional Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Karyawan Pada PT. Mekar Alnggeng* . Universitas Pakuan Bogor.  
Jurnal Ilmu Akuntansi Vol 1
- Sugiyono.2015. *Metode Penelitian Kombinasi ( Mix Methods )*. Bandung: Alfabeta
- Arens Alvin A. 2015. *Auditing. Buku Satu*. Jakarta: Salemba Empat  
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url>  
<http://repository.unjani.ac.id/repository>
- Arvianita. R. 2015. *Pengaruh Audit Operasional dan Pengendalian Intern Terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan Pada Rumah Sakit ( Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Qeen Latifa Yogyakarta)*. Skripsi. Yogyakarta Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P.2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Bhanyangkara, IBK ( 2016), *Audit Manajemen*. Jakarta,Salemba Empat.

<https://onesearch.id/Author/home?auditor=IBK+Bayangkara>

Hery. 2016. *Akuntansi dasar 1 & 2*. Jakarta : Grasindo

Mulyadi. 2016. *Sistem Akuntansi Edisi Empat*. Salemba Empat: Jakarta

<http://journal.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL/article/view/611/615>

Suguyono.2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet

Tunggal. Amin Widjaja. 2016. *Memahami Konsep Pengendalian Internal*. Jakarta : Harvarindo

<http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url>

Tunggal, Amin Widjaja. 2016. *Tehnik - Tehnik Audit Internal*. Jakarta : Harvarindo

Anindita Prastuti, 2016. *Audit Manajemen Sebagai Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada PT. Shafindo Energi. Universitas Brawijaya M. T. Haryono, Malang.*  
Jurnal Ilmu Akuntansi Vol 1 No. 2

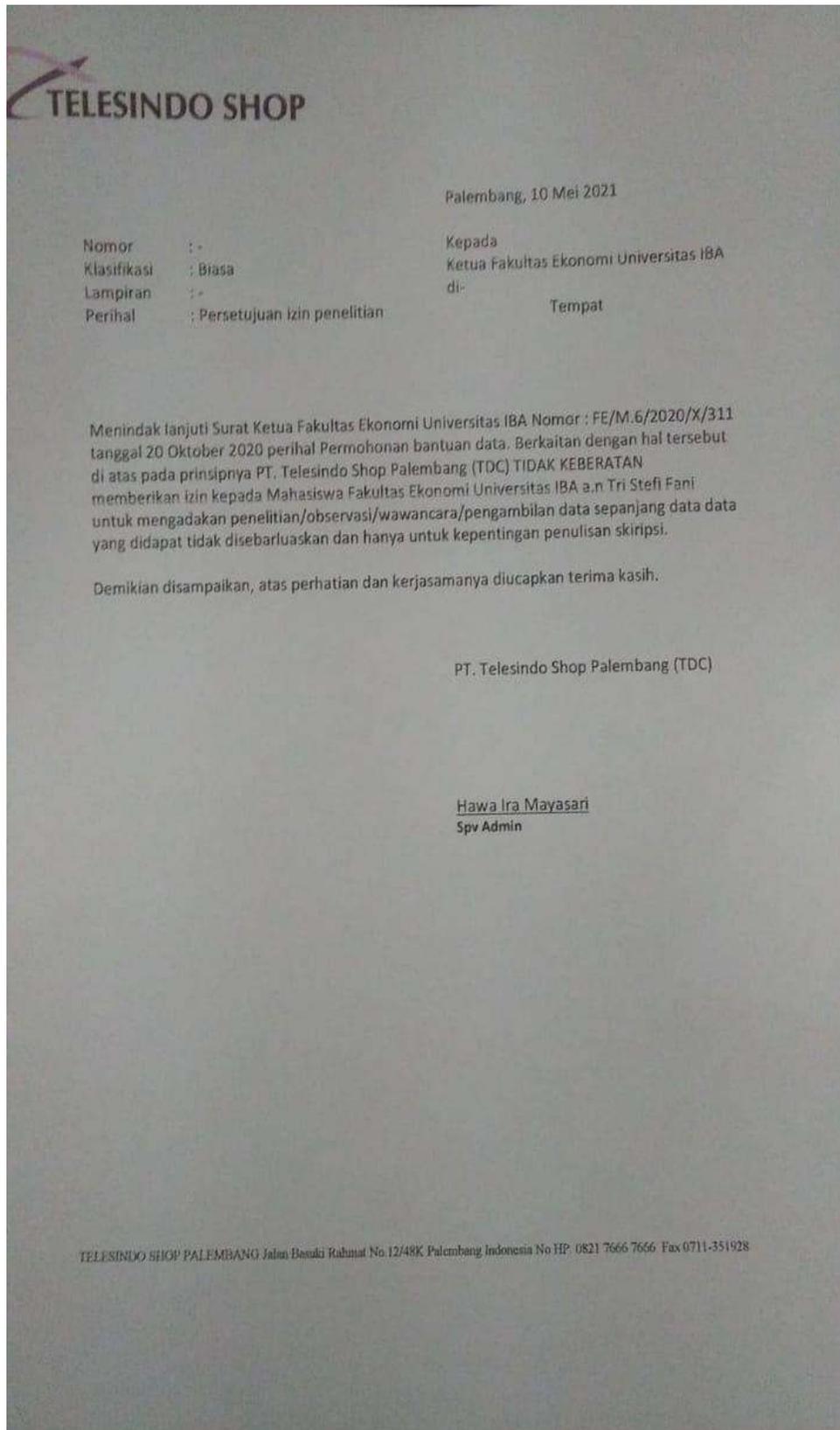
Agoes, Sukrisno, 2017. *Auditing : Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik, Buku 1 Edisi 5*. Jakarta : Salemba Empat

PT. Telesindo Shop Palembang

## **PEDOMAN WAWANCARA**

1. Bagaimanakah Menurut Bapak/ibu dalam Pengauditan Di Telkomsel Distributor Center?
2. Bagaimanakah Menurut Bapak/Ibu Kejelasan Mengenai pengaruh audit operasional di Telkomsel?
3. Bagaimanakah Menurut Bapak/Ibu Mengenai pengendalian intern di Telkomsel?
4. Bagaimana Menurut Bapak/Ibu Tentang Sumber Daya Manusia di Perusahaan Telkomsel Distributor Center?
5. Bagaimanakah Menurut Bapak/Ibu Tentang SOP yang ada di Telkomsel Distributor Center dalam pengelolaan sumber daya manusia ?
6. Bagaimanakah Menurut Bapak/Ibu Kedisiplinan Karyawan Telkomsel Distributor Center?
7. Bagaimanakah Menurut Bapak/Ibu Tentang Koordinasi Kebijakan?
8. Bagaimanakah Menurut Bapak/Ibu Tentang Kerjasama dalam Bekerja?
9. Bagaimanakah Pendapat Bapak/Ibu Tentang meningkatkan efektivitas karyawan di Telkomsel Distributor Center?
10. Bagaimanakah Pendapat Bapak/Ibu Tentang Audit yang telah dilakukan di Telkomsel Distributor Center?

## LAMPIRAN SURAT



# LAMPIRAN FOTO 1



**LAMPIRAN FOTO 2**



**FOTO BERSAMA IBU HAWA IRA MAYASARI**