

PENGARUH PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP TINGKAT KINERJA FUNGSI KEPEGAWAIAN PADA PDAM TIRTA KAHURIPAN KABUPATEN BOGOR

Ellyn Octavianty

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi, Universitas Pakuan

ABSTRAK

Tujuan didirikannya PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor yaitu menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum dan jasa. Permasalahan yang terjadi pada PDAM Tirta Kahuripan adalah kurangnya pengaruh pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern terhadap kinerja aktivitas fungsi kepegawaian sehingga kurang efektif dan menimbulkan berbagai masalah yang harus dihadapi perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional kepegawaian seperti perencanaan dan sistem perekrutan, program pelatihan dan pengembangan karier pegawai, serta penilaian disiplin dan kinerja pegawai.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Efektivitas dapat diartikan sebagai perbandingan masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) dalam berbagai kegiatan, sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, baik ditinjau dari kuantitas (*volume*) hasil kerja, kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan. Dalam menentukan tingkat efektivitas auditor kerap kali menemui kesulitan disebabkan konsep efektivitas yang bersifat multidimensional, artinya dalam mendefinisikan efektivitas berbeda-beda sesuai dengan masing-masing ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari

efektivitas adalah pencapaian tujuan itu sendiri. Tingkat efektivitas di dalam aspek suatu entitas bisnis masing-masing berbeda dengan aspek lainnya.

Pihak Satuan Pengawas Intern (SPI) PDAM Tirta Kahuripan merasa proses perekrutan pegawai baru masih kurang efektif, baik dilihat dari soal-soal tes maupun latar belakang pegawai baru yang masih berasal dari keluarga besar pimpinan PDAM Tirta Kahuripan. Hal ini salah satunya akan berdampak pada penurunan nilai indikator kinerja PDAM yang diperoleh dari Laporan Perhitungan Kinerja, khususnya Aspek Administrasi tahun 2009 sebesar 12,09 poin dan menjadi

11,01 poin pada tahun 2010. Hal ini disebabkan oleh hasil penilaian yang belum sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Soal-soal yang diujikan juga seharusnya sudah diperbaharui dan dilegalisasi oleh pihak terkait dengan standar soal yang meningkat tiap tahunnya. Selain itu, masalah yang ada di fungsi kepegawaian PDAM Tirta Kahuripan adalah kurang lengkapnya tampilan data pegawai di dalam sistem informasi kepegawaian yang harusnya diperbaharui menuju sistem informasi lengkap saji data pegawai baik dari latar belakang pegawai, dan hasil evaluasi kinerja, harus jelas disajikan secara komputerisasi. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang menggunakan tiga tahapan pemeriksaan operasional, yaitu tahap pendahuluan, tahap pemeriksaan mendalam, dan tahap pelaporan.

Berdasarkan uraian di atas maka Pengaruh Pemeriksaan Operasional Terhadap Tingkat Efektivitas Kinerja Fungsi Kepegawaian Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor menarik untuk dilakukan penelitian selanjutnya.

1.2. Perumusan Masalah

Untuk mempermudah dan menjelaskan arah penelitian, maka diperlukan rumusan masalah penelitian. Adapun rumusan masalah yang penulis ambil yaitu

bagaimana pengaruh pemeriksaan operasional terhadap tingkat kinerja fungsi kepegawaian PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai penulis yaitu untuk mengetahui pengaruh pemeriksaan operasional terhadap tingkat kinerja fungsi kepegawaian PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam mendapatkan keuntungan yang maksimal pada suatu perusahaan tidak terlepas dari adanya pengendalian yang efektif atas semua kegiatan dengan berusaha menghindari penyimpangan dan pemborosan aktivitas yang dapat membawa kerugian baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Dengan adanya pemeriksaan operasional diharapkan penyimpangan dan pemborosan tidak akan terjadi, sehingga perusahaan dapat terus beroperasi,

Untuk menemukan standar perusahaan, audit operasional harus mengandalkan pada unit yang sedang diaudit. Ukuran-ukuran prestasi yang harus dicapainya dapat diketemukan dalam:

1. Tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan rencana-rencana,

2. Anggaran belanjanya
3. Catatan-catatan tentang prestasi-prestasi yang telah dicapainya
4. Kebijakan, prosedur, pedoman, dan sebagainya
(Amin W. Tunggal, 2011, 11)

Efektivitas memiliki peranan besar dalam seberapa baik fungsi keseluruhan organisasi. Fungsi dari efektivitas adalah untuk menentukan bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan yang strategis dari perusahaan. Terdapat dua pendekatan dalam fungsi efektivitas yaitu:

1. Tinjauan Strategis
Mengevaluasi keselarasan dan keseluruhan pegawai dengan strategi kompetitif yang luas dari lembaga.
2. Tinjauan Operasional
Menilai efektivitas dari struktur organisasi, staf, penawaran layanan, dan penawaran administrasi.
(Darsono P. dan Tjatjuk Siswandoko, 2011, 196)

Untuk mengumpulkan data tentang kegiatan-kegiatan personalia perusahaan, berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum terdapat aspek dalam menunjang penilaian kinerja PDAM, yaitu Aspek Administrasi, bagian yang melakukan pengawasan serta pemeriksaan

administrasi barang, umum, kepegawaian dan keuangan pada seluruh unit kerja operasional perusahaan. Faktor-faktor yang dievaluasi dalam penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan (Karakter Karyawan): Kemampuan individu atau tim kerja yang didasarkan pada ketrampilan dan pengetahuan.
2. Motivasi (Perilaku Karyawan): Semangat yang mendorong individu atau tim melakukan kerja yang didasarkan pada kondisi kerja yang kondusif, pengharapan hari depan yang lebih baik, dan pengorban sumber daya.
3. Produktifitas (Output): Hasil kerja (output) yang didasarkan pada kemampuan dan motivasi.
4. Profitabilitas (Laba): Laba sesuai dengan rencana yang didasarkan pada luasnya pangsa pasar dan efisiensi biaya.
5. Nilai Perusahaan (Value): Sesuatu yang dijunjung tinggi berdasar hasil pengembalian atas investasi yang lebih besar dari biaya modalnya.
6. Tugas, Wewenang, dan Tanggungjawab:
 - a. Tugas harus sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan orang (tim) yang diberi tugas.
 - b. Wewenang atas: Pendapatan (*Revenue*), Biaya (*Cost*), Laba

(Profit), atau Investasi (Investment)

- c. Tanggungjawab : *revenue centre, cost centre, profit centre*, atau *profit centre*.

(Darsono P. dan Tjatjuk Siswandoko, 2011, 250)

Dalam penelitian ini digunakan beberapa criteria dalam menilai kinerja kepegawaian yaitu: kriteria, teknik, skala prestasi, dan unsur-unsur penilaian kinerja.

Kriteria dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 1.
Kriteria Penilaian Kinerja

Tingkat Prestasi	Skor
Sangat memuaskan	5
Memuaskan	4
Biasa (normal)	3
Kurang memuaskan	2
Tidak memuaskan	1

Teknik dalam penilaian pegawai yang lazim digunakan:

1. Skala prestasi
2. Daftar pemeriksaan
3. Pencatatan supervise
4. Hasil observasi lapangan
5. Tes keterampilan berpikir dan bertindak
6. Perbandingan karyawan
7. Evaluasi peringkat karyawan

Skala prestasi dalam penilaian kinerja meliputi:

Tabel 2.
Skala Prestasi Dalam Penilaian Kinerja

Skala Prestasi	Skor
Sangat baik	5
Baik	4
Sedang	3
Buruk	2
Sangat buruk	1

Unsur-unsur untuk menilai prestasi kerja pegawai antara lain adalah:

1. Ketrampilan
2. Pengetahuan
3. Sumber daya
4. Kondisi kerja
5. Produktivitas
6. Motivasi
7. Kerjasama
8. Sikap
9. Keamanan kerja

Daftar pemeriksaan di dalam penilaian kinerja pegawai meliputi

Tabel 3.

Daftar pemeriksaan

Bobot	Keterangan	Check
10	Kesediaan kerjasama	✓
5	Memelihara peralatan	✓
5	Menjaga keamanan kerja	✓
15	Mengikuti metode kerja	✓
15	Menangani bahan dengan baik	✓
10	Koordinasi dengan seksi, bagian, divisi lain	✓
15	Mengerti visi, misi, tujuan, dan sasaran	✓
15	Membuat program kerja	✓
10	Mengendalikan kerja	✓
100	Total	

III. METODE PENELITIAN

Metode analisis yang digunakan oleh penulis adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif non statistik dengan mengumpulkan data yang relevan yang tersedia yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Adapun data yang diolah adalah hasil kuesioner adalah sebagai berikut :

Langkah-langkah yang ditempuh untuk data kuisioner adalah sebagai berikut:

1. Memisahkan setiap jawaban responden sesuai dengan jawaban yang diberikan yaitu: Ya (Y), Ragu-ragu (R), dan Tidak (T).
2. Menjumlahkan total jawaban Ya (Y), Ragu-ragu (R), dan Tidak (T).
3. Membandingkan jumlah jawaban Ya (Y) dengan jawaban kuesioner.
4. Membuat persentase perhitungan dengan cara:
Untuk menghitung nilai persentase hasil jawaban para responden menggunakan perhitungan:

$$\frac{\sum \text{Jawaban "Ya"}}{\sum \text{Jawaban Kuesioner}} \times 100\%$$

5. Membuat kesimpulan
Untuk perhitungan persentase, penulis akan menggunakan ketentuan yang dikemukakan oleh Dean J. Champion (1996) yang menyebutkan klasifikasi sebagai berikut:

- a. 0,00 – 0,25 = no association or low association (weak association)
- b. 0,25 – 0,50 = moderately low association (moderately weak association)
- c. 0,51 – 0,75 = moderately high association (moderately strong association)
- d. 0,76 – 1,00 = high association (strong association) up to perfect association

Dari pernyataan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

- a. 0% – 25% berarti pemeriksaan operasional tidak berpengaruh terhadap efektivitas kinerja fungsi kepegawaian.
- b. 26% – 50% berarti pemeriksaan operasional sedikit berpengaruh terhadap efektivitas kinerja fungsi kepegawaian.
- c. 51% – 75% berarti pemeriksaan operasional berpengaruh terhadap efektivitas kinerja fungsi kepegawaian.
- d. 76%–100% berarti pemeriksaan operasional sangat berpengaruh terhadap efektivitas kinerja fungsi kepegawaian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional Terhadap Kinerja Fungsi Kepegawaian PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor

Tahapan pemeriksaan operasional terhadap fungsi kepegawaian yang dilaksanakan di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor meliputi perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan tindak lanjut. Penerapan pemeriksaan operasional terhadap fungsi kepegawaian PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor secara rinci dapat dibahas sebagai berikut:

Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional

Fungsi Kepegawaian pada PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor dilaksanakan oleh Bagian Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional SPI dipimpin oleh seorang Kepala Satuan Pengawasan Intern yang bertanggungjawab langsung kepada Direktur Utama. Auditor harus mendokumentasikan bentuk pelaksanaan pemeriksaan operasional yang mencakup ruang lingkup, kriteria, dan program audit operasional terhadap fungsi kepegawaian.

Pelaporan Pemeriksaan Operasional

Laporan hasil pemeriksaan digunakan sebagai sarana komunikasi resmi dan sangat penting bagi auditor untuk menyampaikan informasi tentang temuan, kesimpulan, dan saran-saran atau rekomendasi kepada pejabat-pejabat berwenang yang berada di Bagian Sumber Daya Manusia agar mengetahui informasi hasil audit tersebut dan melaksanakan saran-saran atau rekomendasi yang diberikan terhadapnya.

Tindak Lanjut Pemeriksaan Operasional

Setelah Laporan Hasil Pemeriksaan diterbitkan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan diterima oleh Bagian Sumber Daya Manusia, khususnya bagian Fungsi Kepegawaian dalam waktu satu bulan langsung melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan saran-saran dan rekomendasi yang telah disepakati bersama. Kemudian bagian kepegawaian wajib membuat laporan tindak lanjut yang telah dilaksanakan atau sedang proses pelaksanaan kepada SPI. SPI juga harus melaksanakan pemantauan terhadap pelaksanaan tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan terhadap fungsi kepegawaian untuk mengetahui sejauh mana tindak lanjut yang dilaksanakan.

Hasil rekomendasi yang berasal dari auditor dan digunakan oleh manajemen dalam menindaklanjutinya pegawai yang melakukan kesalahan. Penanggungjawab dan supervisi dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional juga harus dapat melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan tindak lanjut yang dilakukan oleh manajemen. Setelah tindak lanjut dilaksanakan maka bagian kepegawaian akan mengeluarkan Surat Keputusan Pemberian Sanksi terhadap pegawai dan digunakan auditor sebagai hasil akhir dari pengawasan tindak lanjut yang sudah selesai dilaksanakan oleh manajemen.

Jika suatu saat bagian kepegawaian tidak sanggup dalam menerima hasil keputusan sanksi dari manajemen kepada beberapa pegawai yang sudah tidak bisa diberi teguran sampai tiga kali dan bagian kepegawaian tersebut membutuhkan bantuan SPI dalam menindaklanjutinya seperti memberikan pengarahan dan motivasi kepada pegawai itu pelaksanaan pekerjaan yang benar seperti apa maka SPI siap membantu manajemen memberikan pendidikan agar pegawai tadi bisa kembali ke aktivitas seperti semula.

Efektivitas Kinerja Fungsi Kepegawaian pada PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor.

Kinerja fungsi kepegawaian pada PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor diukur dengan bagaimana pelaksanaan fungsi kepegawaian yang dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan harus dilaksanakan oleh seluruh pegawai dalam rangka menyediakan air bersih bagi masyarakat Bogor dan sekitarnya. Fungsi kepegawaian mempunyai tugas dan fungsi yang terdiri atas: 1) perencanaan dan proses perekrutan pegawai; 2) program pelatihan pegawai, 3) pengembangan karier pegawai; 4) program disiplin pegawai; serta 5) penilaian kinerja pegawai. Kriteria dari kinerja fungsi kepegawaian PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor adalah pelaksanaan dari tugas pokok dan uraian tugas yang sudah disusun oleh manajemen berdasarkan Keputusan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor Nomor: 061.1/SK.128-PDAM/Huk/X/2011.

Evaluasi terhadap Pengaruh Pemeriksaan Operasional dalam Tingkat Efektivitas Kinerja Fungsi Kepegawaian pada PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor

Berdasarkan hasil kuesioner yang dilakukan penulis lakukan, pemeriksaan operasional terhadap

efektivitas kinerja fungsi kepegawaian yang dilakukan PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor yaitu:

1. Perencanaan pemeriksaan operasional

Dalam perencanaan pemeriksaan operasional ini Kepala SPI sepenuhnya bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama dan SPI memiliki keleluasaan dalam melakukan pemeriksaan. Selain itu auditor di SPI juga pernah diikutsertakan dalam pendidikan dan latihan di bidang audit. Di dalam tahapan ini hal yang dilakukan adalah pembuatan program audit yang terdapat beberapa prosedur audit dalam penugasan audit. Program audit ini telah didokumentasikan kepada bagian kepegawaian serta memiliki waktu selama pengamatan terhadap bagian fungsi kepegawaian. Selain itu tim audit pun mulai dibentuk dengan penanggung jawab Kepala SPI. Kebijakan dan standar yang berlaku mengenai kinerja fungsi kepegawaian baik dalam perencanaan SDM telah didokumentasikan secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan dan melibatkan adanya penilaian terhadap jenis dan volume pekerjaan yang harus diselesaikan dengan keberadaan SDM serta di dalam tindakan-tindakan dan kegiatannya akan ditelaah dan dipelajari apakah sudah sesuai dengan kriteria yang

telah ditentukan sebelumnya. Bukti-bukti yang dikumpulkan dalam kegiatan perencanaan perekrutan akan dikumpulkan dan akan dianalisis apakah sudah sama dengan peraturan yang berlaku mengenai pengadaan jumlah pegawai. Semua hal itu sudah tergabung didalam prosedur yang disusun sebelumnya di program audit.

2. Pelaksanaan pemeriksaan operasional

Dalam pelaksanaan pemeriksaan audit ini auditor sudah mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan pihak ketiga secara efektif. Fungsi pengawasan audit telah mengumpulkan informasi-informasi yang diterima, setelah itu akan didokumentasikan dengan cara mengkomunikasikannya.

Pencarian data oleh auditor dalam pemeriksaan dilakukan secara tertulis dan auditor di SPI juga sudah memiliki standar ukuran kinerja program yang terdeskripsi dengan baik. Supervisipun akan ditunjuk agar tercapainya sasaran, kualitas audit yang terjamin dan adanya peningkatan kemampuan staf dalam penugasan audit fungsi kepegawaian, dokumen mengenai kebijakan rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh

calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta telah memberikan kesempatan yang sama dalam tahap seleksi. Berdasarkan hasil kuesioner pelaksanaannya sendiri sudah sesuai dan berpedoman pada program audit yang telah dibuat sebelumnya. Dalam program pelatihan dan pendidikan karyawan telah ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan sebelumnya. Setelah mengumpulkan informasi-informasi yang dibutuhkan, akan disusun prosedur mengenai pendokumentasian dengan cara akan membuat hasil temuan audit. Hasil temuan ini tepat waktu, sasaran dan dapat dijamin kebenaran serta kualitasnya.

3. Pelaporan hasil pemeriksaan operasional

Pada tahap ini auditor membuat laporan hasil audit yang terdiri dari hasil temuan yang sudah disusun dan dibuatlah rekomendasi yang berisi tindak lanjut dari manajemen. Temuan-temuan baik dalam pengamatan sekilas (observasi) telah dituangkan dalam kertas kerja secara tertulis, selain itu temuan ini akan dijadikan dasar atas penarikan kesimpulan audit. Pelaporan terhadap hasil pemeriksaan pada fungsi

kepegawaian telah sesuai antara program-program SDM dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan diadakannya pelatihan juga telah dinyatakan dengan tegas dan jelas namun belum menggunakan metode yang tepat. Program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan. Auditor akan melaksanakan pembahasan awal terlebih dahulu dengan Direktur Utama dan Kepala SPI apakah informasi yang dikumpulkan tersebut sudah berkualitas dan diuji langsung ke fungsi terkait mengenai hasil temuan audit yang dilakukan. Setelah pengujian maka Direktur Utama akan langsung menghubungi pihak yang terkait tadi dan meminta supaya langsung ditindaklanjuti rekomendasi yang sudah disusun sebelumnya.

4. Tindak Lanjut

Tindak lanjut akan dilaksanakan oleh Direktur Utama dan auditor pun akan menyusun beberapa prosedur untuk melakukan pengawasan terhadap tindak lanjut yang sudah dilakukan oleh fungsi kepegawaian, dalam hal ini auditor juga bisa membantu fungsi terkait dalam

menanggulangi tindak lanjut dari Direktur Utama seperti ikut membina dan memberi pengarahan kepada pihak yang bersangkutan agar dapat meningkatkan potensi dirinya kembali dan tidak melakukan hal yang melanggar. Selain itu auditor juga sudah mempersiapkan beberapa prosedur jika ditemukan adanya keputusan dari pimpinan fungsi terkait untuk menyelesaikan sendiri permasalahan yang sudah ada. Atas kejadian ini Kepala SPI harus segera mengkomunikasikannya kepada Direktur Utama jika hasil diskusi dengan pihak yang bersangkutan tidak menemukan titik terang dalam penyelesaian masalah bersama fungsi terkait terlebih dahulu.

Tujuan dari prosedur audit yang dilaksanakan dalam pemeriksaan operasional terhadap efektivitas kinerja fungsi kepegawaian adalah untuk melakukan penyesuaian antara kriteria atau standar yang sudah disusun oleh manajemen dalam kegiatan perekrutan pegawai, pelatihan dan pengembangan karier pegawai serta penilaian kerja/ disiplin pegawai sudah dilaksanakan dan sudah sesuai dengan kriteria yang sudah disusun.

Bentuk kegiatan perekrutan pegawai yang dilaksanakan di

PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor adalah dengan menghimpun data permintaan sumber daya manusia yang berasal dari Kantor Cabang Pelayanan yang tersebar di Kota Depok dan Kabupaten Bogor serta bagian-bagian dari fungsi mana yang dibutuhkan di setiap kantor cabang pelayanan tadi.

Dalam hal ini kaitan penugasan audit terhadap kegiatan ini adalah dengan melakukan pengidentifikasian pengawasan lebih lanjut bagaimana latar belakang calon pelamar yang masuk ke perusahaan, apakah sudah sesuai dari kriteria yang dibutuhkan dan mengikuti perkembangan penempatan dari pegawai tersebut ke tempat yang tepat atau dibutuhkan dan harus menghindari kesalahan dalam penempatan posisi pegawai.

Kaitan program pelatihan dan pengembangan karir pegawai auditor harus mengevaluasi tujuan, hasil, dan bentuk pertanggungjawaban dari kegiatan pelatihan yang biasanya dalam bentuk perjalanan dinas atau *study tour*. Dari hal ini auditor sudah menyiapkan beberapa prosedur nantinya agar dapat mengevaluasi kegiatan tersebut. Untuk penilaian kinerja pegawai bagian Satuan Pengawasan Intern belum berkoordinasi secara langsung dengan bagian kepegawaian. Misalnya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) hanya dilaporkan ke bagian atasan

masing-masing fungsi tanpa adanya sangkut paut secara langsung oleh bagian fungsi pengawasan. Atasan akan langsung menindaklanjuti jika ditemukan adanya penurunan prestasi dari pegawai yang ditemukan di lapangan. Akhirnya tidak semua tujuan dari pemeriksaan operasional terhadap efektivitas kinerja fungsi kepegawaian misalnya dalam hal penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh fungsi kepegawaian. Tetapi untuk hal perekrutan pegawai baru perlu dilakukan pengawasan agar pegawai tepat pilih untuk diposisikan di kantor Cabang Pelayanan yang membutuhkan, serta program pelatihan dan pengembangan karir yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan pegawai itu sendiri dan bisa dilaksanakan secara efektif.

Fungsi kepegawaian merupakan suatu bagian dalam perusahaan yang bertugas mengelola sumber daya manusia yang merupakan salah satu bentuk harta perusahaan. Suatu sistem pengelolaan sumber daya manusia pada dasarnya dapat mempengaruhi tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan secara tidak langsung. Dalam menjalankan kegiatan fungsi kepegawaian PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor berpedoman pada Keputusan Direksi PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor Nomor:

800.28/SK.2.C-
PDAM/HUK/I/2006 Tentang Peraturan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. Selain itu untuk pelaksanaan pemeriksaan operasional terhadap fungsi kepegawaian Bagian Pengawasan Personil Satuan Pengawas Intern PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor melaksanakan berdasarkan Standar Operasional Prosedur dalam Fungsi Kepegawaian No 03/SOP/WM/TK Tentang Prosedur Audit Internal, No 01/SOP/SDM/TK Tentang Prosedur Pengelolaan Kepegawaian dan No 02/SOP/SDM/TK Tentang Prosedur Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia.

Agar efektivitas fungsi kepegawaian di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor dapat tercapai maka diperlukan suatu alat atau sarana yang tepat untuk mengawasi semua kegiatan yang dilakukannya, dan hal ini dapat dipenuhi melalui kegiatan pemeriksaan operasional. Pada pelaksanaan pemeriksaan operasional di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor telah ditemukan beberapa hal yang bersifat positif dan yang bersifat negatif dalam pelaksanaan Fungsi Kepegawaian oleh Bagian SDM perusahaan.

Kemudian hasil audit dibahas dalam forum yang

melibatkan Kepala SPI, auditor operasional, dan Manajer Bagian SDM. Pembahasan yang dilakukan berkisar tentang bagaimana menindaklanjuti temuan-temuan yang ada dan usaha melaksanakan saran atau rekomendasi yang diberikan. Pada akhirnya semua pihak mempunyai kesepakatan untuk berusaha meningkatkan efektivitas fungsi kepegawaian dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebagai hasil kesimpulan akhir. Selanjutnya dilaksanakan tindak lanjut dan pengawasan oleh Satuan Pengawasan Intern terhadap tindak lanjut yang dilaksanakan Bagian SDM dari hasil pemeriksaan operasional dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas fungsi kepegawaian.

Dengan adanya pemeriksaan operasional terhadap fungsi kepegawaian dapat diungkapkan keunggulan dan kelemahan sistem kerja fungsi kepegawaian sehingga dapat diadakan perbaikan-perbaikan dalam cara pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa pemeriksaan operasional yang dilaksanakan berperan dalam menunjang fungsi kepegawaian.

Hasil pemeriksaan operasional terhadap fungsi kepegawaian oleh Bagian Pengawasan Personil Satuan Pengawas Intern PDAM Tirta

Kahuripan Kabupaten Bogor menyajikan temuan-temuan, baik yang bersifat positif maupun negatif.

1. Temuan-temuan positif:
 - a. Terdapat hubungan yang baik antara segenap karyawan dengan para atasannya dan/ atau bawahannya.
 - b. Adanya penerapan sanksi bagi karyawan yang melanggar ketentuan atau peraturan yang berlaku.
2. Temuan-temuan negatif:
 - a. Auditor masih merasakan bahwa untuk pelaksanaan pemeriksaan operasional terhadap kegiatan pelatihan dan pengembangan karier pegawai masih belum bisa dilaksanakan sepenuhnya, jadi hanya bisa dilakukan pengawasan saja.
 - b. Adanya beberapa karyawan yang melanggar waktu kehadiran
 - c. Adanya beberapa karyawan yang tidak memakai tanda pengenalnya.
 - d. Belum adanya prosedur dalam hal penentuan karyawan untuk program tugas belajar.

Bagian Satuan Pengawasan Inten mengemukakan beberapa rekomendasi berkaitan dengan temuan-temuan negatif dalam aktivitas fungsi personalia, yaitu:

1. Merumuskan beberapa prosedur dalam pengawasan

- pelaksanaan pelatihan dan pendidikan.
2. Memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran disiplin kerja
 3. Memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak memakai tanda pengenalnya.
 4. Pelaksanaan perumusan/ketentuan dalam hal program tugas belajar untuk karyawan.

Dalam hal ini auditor hanya bisa mengumpulkan bukti, menganalisisnya dan mengumpulkannya menjadi suatu kesimpulan dan pada akhirnya akan memberikan suatu rekomendasi kepada Dewan Direksi. Barulah Dewan Direksi memberikan sanksi/ hukuman kepada pegawai yang melakukan pelanggaran sesuai dengan Surat Keputusan yang dikeluarkan. Berdasarkan rekomendasi dari auditor semua temuan-temuan negatif dapat diperbaiki dengan tindak lanjut yang dilaksanakan oleh direksi PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis ini dirumuskan untuk mengetahui pengaruh pemeriksaan operasional terhadap tingkat efektivitas kinerja fungsi kepegawaian pada PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. Untuk pengujian hipotesis dan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan penulis melakukan penyebaran kuesioner berisi

pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dengan 32 pertanyaan untuk menilai pelaksanaan pemeriksaan operasional yang diberikan kepada 9 responden yang berasal dari kepala dan staff Satuan Pengawas Intern, dan 29 pertanyaan untuk menilai efektivitas fungsi kepegawaian yang diberikan kepada perwakilan dari Bagian Sumber Daya Manusia PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor sebanyak 6 responden.. Hipotesis dianalisis berdasarkan kuesioner yang disebarakan tersebut. Beberapa pertanyaan dijawab "Ya" oleh Bagian SPI yang berasal dari variabel pertama dan variabel kedua. Berikut penjelasan dari hasil kuesioner.

Auditor di SPI mempunyai keleluasaan dalam melakukan audit dan bertanggungjawab langsung kepada Direktur Utama. Semua auditor tidak mempunyai hubungan kekerabatan dengan pejabat bagian yang menjadi auditee. Auditor-auditor yang terdapat di SPI sebelumnya juga sudah mendapatkan pendidikan dan pelatihan di bidang audit untuk menambah pengetahuan audit bagi auditor yang belum mempunyai latar belakang pendidikan formal dalam melakukan pemeriksaan.

Waktu pembuatan program audit yang sebelumnya disusun oleh auditor dilakukan sebelum memulai pengamatan terhadap

objek yang akan diaudit. Program audit juga telah didokumentasikan kepada pejabat pihak yang di audit dengan membuat perencanaan awal (tujuan pemeriksaan) sebelumnya.

Dalam pelaksanaan audit yang dilakukan sekali dalam satu semester, auditor di SPI mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan pihak ketiga secara efektif dan telah berpedoman pada program audit yang telah dibuat. Auditor di SPI juga sudah mengetahui dengan baik spesifikasi dan deskripsi pekerjaannya masing-masing serta memiliki standar ukuran kinerja dalam melakukan audit. Peraturan-peraturan pemerintah/instansi terkait dapat diperoleh auditor saat melakukan pencarian data secara tertulis. Data yang diperoleh auditor dari manajemen akan dianalisis sebelumnya.

Temuan-temuan yang diperoleh auditor di SPI dalam pengamatan sekilas (observasi) telah dituangkan dalam kertas kerja dan dijadikan sebagai dasar atas penarikan kesimpulan audit. Selanjutnya temuan-temuan ini akan dikonfirmasi kepada pimpinan Bagian Fungsi Kepegawaian berikut dengan rekomendasi auditor.

Rekomendasi yang diberikan auditor di SPI telah dilaksanakan oleh manajemen perusahaan dan juga telah dilakukan pengawasan terhadap berjalannya proses dari rekomendasi yang disusun

walaupun belum maksimal. Laporan hasil audit disampaikan kepada Direktur Utama secara tertulis. Waktu penyajian dari laporan hasil audit sudah tepat waktu dan sesuai dengan rencana.

Dalam perencanaan PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor telah memiliki dokumen yang memuat kualifikasi SDM yang dibutuhkan dan melibatkan adanya penilaian terhadap jenis dan volume pekerjaan yang harus diselesaikan. Standar dalam penilaian kinerja yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu. Untuk seluruh karyawannya PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor telah memiliki program perencanaan dan pengembangan karier.

Proses rekrutmen yang dijalankan PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor telah dijalankan secara efisien untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan. Seleksi yang diberikan kepada pelamar telah memberikan kesempatan yang sama, dengan wawancara yang sudah memahami dengan baik apa yang dapat dan tidak dapat ditanyakan kepada pelamar. Program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan pegawai sebelumnya. Dalam metode penilaian pegawai lebih menekankan pada kinerja daripada sifat individu.

Program-program yang dilaksanakan oleh Fungsi

Kepegawaian telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan pelatihan yang telah dinyatakan secara tegas dan jelas dengan biaya pelatihan per orang pegawai yang dapat diukur dan tidak melampaui dari anggaran yang ditetapkan. Tapi untuk pelatihan keselamatan kerja seperti Pertolongan Pertama pada Kecelakaan (P3K) belum dilakukan kepada seluruh pegawai dan belum terdapatnya tanda mengenai keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan. Padahal setelah mengikuti pelatihan keterampilan dan prestasi karyawan dapat meningkat. Peningkatan ini dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja yang terdokumentasi dan dapat disosialisasikan. Tapi perusahaan belum menetapkan indikator-indikator dalam kepuasan kerja pegawai dan untuk program pengembangan karier pegawai belum berlaku sama untuk seluruh pegawai. Tingkat kehadiran pegawai pun juga cukup tinggi.

Dari hasil penilaian kinerja yang baik, pegawai akan mendapatkan motivasi kerja yang tinggi untuk mendapatkan kompensasi menarik yang sudah ditetapkan perusahaan pada setiap pekerjaan. Kompensasi ini dapat memberikan kepuasan bagi pegawai. Hasil jawaban dari responden dapat dilihat pada tabel hasil jawaban kuesioner.

Tabel 5.
Hasil Jawaban Kuesioner

Operasionalisasi Variabel	Jawaban			N	%
	Y	T	R		
Pelaksanaan Pemeriksaan Operasional	225	28	35	288	78,13 %
Efektivitas Kinerja Fungsi Kepegawaian	207	15	78	300	69%

Berdasarkan persentase yang diperoleh dan dihubungkan dengan kriteria yang telah penulis tentukan, dapat disimpulkan bahwa pemeriksaan operasional pada PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor berperan dan berpengaruh dalam tingkat efektivitas pengelolaan fungsi kepegawaian, karena telah diperoleh prosentase 78,13% dan 69%. Dengan demikian hipotesis yang penulis kemukakan yaitu pengaruh pemeriksaan operasional terhadap tingkat efektivitas kinerja fungsi kepegawaian dapat diterima.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Fungsi pemeriksaan operasional adalah untuk menilai efektivitas dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Fungsi kepegawaian sangat dibutuhkan dan diharapkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional terhadap semua tindak

dan kegiatan yang dilakukan fungsi kepegawaian, efektivitas yang diukur dari hasil output yang diciptakan melalui tahapan proses dari input kegiatan fungsi kepegawaian dapat ditingkatkan.

Hal ini dapat dilihat dari identifikasi temuan-temuan yang diperoleh auditor saat melakukan pemeriksaan, selanjutnya permasalahan tadi akan diungkapkan melalui laporan kepada direksi serta terdapat rekomendasi didalamnya. Sebelum itu hasil laporan tadi juga akan diungkapkan temuan baik yang bersifat positif atau yang sudah sesuai dengan kriteria yang ditentukan, maupun bersifat negatif yang belum sama dengan kriteria yang ditentukan. Rekomendasi ini akan digunakan direksi sebagai langkah dalam tindak lanjut terhadap permasalahan yang sudah terjadi. Pemberian sanksi/hukuman yang selayaknya diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai.

Akhirnya pemeriksaan operasional yang dilakukan bagian Satuan Pengawasan Intern PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor berpengaruh dalam memperbaiki pengelolaan fungsi kepegawaian dengan mengevaluasi tingkat efektivitas yang ditekankan pada audit dan penilaian atas cara manajemen dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian

hipotesis yang penulis kemukakan “Pemeriksaan Operasional Berpengaruh Terhadap Tingkat Efektivitas Kinerja Fungsi Kepegawaian dapat diterima, karena telah diperoleh persentase antara 76 – 100% untuk pelaksanaan pemeriksaan operasional dan antara 51 – 75% untuk tingkat efektivitas kinerja fungsi kepegawaian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor khususnya mengenai pengaruh pemeriksaan operasional terhadap tingkat efektivitas kinerja fungsi kepegawaian, maka diketahui bahwa sistem pengawasan personil yang diterapkan PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor memberikan pengaruh terhadap efektivitas kinerja fungsi kepegawaian namun demikian masih terdapat beberapa hal yang harus ditinjau ulang dan ditambahkan oleh manajemen perusahaan dalam kebijakan pengawasan dan prosedur-prosedur yang dilakukan oleh PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor jika menginginkan hasil yang lebih optimal.

Terkait dengan masalah masih ditemukannya pegawai yang tidak taat terhadap jam kerja diminta manajemen harus mengoperasikan sistem absen *handkey* kepada seluruh pegawai yang ada di perusahaan baik pegawai kontrak, yang akan

menjadi pegawai, maupun pegawai tetap di setiap kantor layanan PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor.

Melakukan pengawasan lebih dalam pencapaian kinerja fungsi kepegawaian baik dari tugas pokok, ketaatan terhadap segala peraturan kedisiplinan yang sudah disusun Direksi sehingga dapat meminimalkan jumlah pegawai yang tidak disiplin maupun kasus-kasus pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2008. *Auditing*. Edisi Keempat. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Al Fajar, Siti. dan Tri Heru. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Amin Widjaja Tunggal. 2007. *Dasar-Dasar Audit Manajemen*. Harvarindo. Jakarta
- Amin Widjaja Tunggal. 2011. *Operational Auditing*. Harvarindo. Jakarta
- Ardana, I Komang. dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Denpasar
- Arens, Alvin A. dkk. 2008. *Auditing dan Jasa Assurance*. Jilid 2. Erlangga. Jakarta
- Atmosoeparto, Kisdarto. 2002. *Menuju SDM Berdaya – Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Basri, A. F. M., & Rivai, V. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.
- Budi Purnawanto. 2010. *Manajemen SDM Berbasis Proses: Pola Pikir Baru Mengelola SDM pada Era Knowledge Economy*. Grasindo, Jakarta.
- Budiman, Slamet. 2009. *Internal Auditing*. Universitas Pakuan (diktat kuliah). Bogor.
- Darsono P dan Tjatjuk Siswandoko. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Nusantara Consulting, Jakarta
- Hani Handoko. 2008. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Cetakan keenam belas.. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- IBK Bhayangkara. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat, Jakarta.

- Ikatan Akuntan Indonesia. 2008. *Standar Profesional Akuntan Publik*. Salemba Empat, Jakarta.
- Ivancevich J.M. dan Donnelly. 2007. *Human Resources Management 10th*. Ed. Mc Graw, New York
- Marzi. 2007. *Efektivitas Vs Efisiensi*. <http://mrzie3r.wordpress.com/2007/03/22/> (Diakses 15 November 2011)
- Muindro Renyowijoyo. 2008. *Akuntansi Sektor Publik Organisasi Nonlaba*. Edisi Pertama. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Nasution, Rizky Surya Andhayani. 2010. *Pemeriksaan Operasional Atas Fungsi Kepegawaian dan Sistem Penggajian pada PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) – Kuala Tanjung*.
- Darsono dan Tjatjuk Siswandoko. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Nusantara Consulting, Jakarta
- Randall S. Schuler dan Jackson, Susan E. 2007. *Strategic Human Resources Management*. Wiley-Blackwell. Oxford
- Raymond, A. Noe. dkk. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat. Jakarta
- Siti Kurnia. 2009. *Auditing. Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntan Publik*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Stephen Robbins, dan Coulter, Mary K. 2007. *Management*. Pearson Prentice Hall. San Diego
- Sukrisno Agoes. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi Ketiga, FE UI, Jakarta.
- Suwatno. dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM*. Alfabeta. Bandung
- Valery G. Kumaat. 2010. *Internal Audit*. Penerbit Erlangga. Jakarta.