

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP *DEALER*
HONDA X TERKAIT SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK
MENINGKATKAN PELAYANAN DAN KINERJA
PERUSAHAAN**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Edwardus Dwiputra Yusuf
2014130075**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018**

**OPERATIONAL REVIEW ON DEALER HONDA X
RELATED TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
TO INCREASE COMPANY SERVICE AND
PERFORMANCE**



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Economics*

**By
Edwardus Dwiputra Yusuf
2014130075**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by National Accreditation Agency
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP *DEALER* HONDA
X TERKAIT SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK
MENINGKATKAN PELAYANAN DAN KINERJA PERUSAHAAN**

Oleh:

Edwardus Dwiputra Yusuf
2014130075

Bandung, Agustus 2018

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.

Pembimbing Skripsi,

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M.

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Edwardus Dwiputra Yusuf
Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 3 Juli 1996
NPM : 2014130075
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP DEALER HONDA X TERKAIT SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN PELAYANAN DAN KINERJA PERUSAHAAN

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan :

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak manapun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : Agustus 2018
Pembuat pernyataan :



(Edwardus Dwiputra Yusuf)

ABSTRAK

Seiring dengan perkembangan zaman, semakin banyak perusahaan otomotif yang didirikan di Indonesia. Salah satu contoh perusahaan yang bergerak pada industri otomotif adalah *Dealer Honda X*. *Dealer Honda X* adalah perusahaan yang kegiatannya menjual mobil, suku cadang mobil, serta jasa perbaikan dan perawatan mesin mobil. Pada perusahaan seperti *dealer Honda X* kualitas pelayanan karyawan sangat mempengaruhi penjualan perusahaan. *Dealer Honda X* menginginkan seluruh karyawan untuk bisa menjaga kualitas pelayanan di hadapan seluruh pelanggan sehingga tidak ada karyawan yang mengecewakan pelanggan. Namun pada kenyataannya, banyak karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk sehingga menyebabkan penjualan perusahaan menjadi menurun dan pada akhirnya menyebabkan target penjualan yang telah ditetapkan tidak tercapai.

Salah satu cara yang dapat dilakukan agar seluruh karyawan memiliki kualitas pelayanan yang baik di mata pelanggan adalah dengan adanya pemeriksaan operasional untuk mengetahui penyebab dari banyaknya karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk. Pemeriksaan operasional adalah salah satu jenis pemeriksaan yang dilakukan terhadap prosedur, metode, dan operasi kegiatan suatu perusahaan untuk menilai efektivitas dan efisiensi kegiatan perusahaan tersebut. Pemeriksaan operasional akan menghasilkan rekomendasi perbaikan bagi perusahaan. Dengan adanya tindakan perbaikan tersebut, diharapkan seluruh karyawan pada *dealer Honda X* memiliki kualitas pelayanan yang baik di mata pelanggan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif. Sumber data yang digunakan yaitu data primer yang meliputi data hasil wawancara, hasil observasi, dan hasil kuesioner, serta data sekunder yang meliputi standar operasional prosedur, peraturan perusahaan, kontrak kerja, data penjualan perusahaan, data jumlah karyawan yang bekerja, dan data target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi literatur. Data yang telah diperoleh, dianalisis secara kualitatif untuk memperoleh rekomendasi dan saran.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan masalah yang terjadi pada *dealer Honda X* dan merupakan critical problem yaitu banyaknya karyawan yang memiliki kualitas pelayanan yang buruk. Beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya masalah ini yaitu tidak adanya peraturan perusahaan dan standar operasional secara tertulis, pengawasan yang dilakukan oleh kepala HRD dan kepala divisi kurang maksimal, tidak adanya CCTV di area tempat karyawan bekerja, tidak adanya sanksi yang tegas bagi yang melanggar peraturan, belum tumbuhnya kesadaran dari karyawan divisi *sales* tentang pentingnya standar operasional prosedur, sanksi yang tertera pada kontrak kerja tidak *detail*, belum adanya pelatihan tentang bagaimana seharusnya melayani pelanggan dengan baik, belum adanya pembeda seragam antara divisi *sales* dan divisi lain, belum adanya pengendalian terhadap uang tanda jadi yang diberikan kepada *sales* secara tunai, serta alat fingerprint hanya digunakan saat karyawan masuk dan pulang kerja. Rekomendasi yang diberikan peneliti antara lain membuat peraturan perusahaan dan standar operasional secara tertulis, memberikan sanksi yang tegas bagi yang melanggar peraturan, mengadakan seminar tentang pentingnya standar operasional prosedur, memasang CCTV di beberapa area tempat karyawan bekerja, sanksi yang tertera pada kontrak kerja dibuat menjadi lebih *detail*, membuat faktur tanda jadi yang resmi dari Honda disertakan tanda tangan dan tanggal, membedakan seragam antara divisi *sales* dan divisi lain, memberikan pelatihan tentang bagaimana cara melayani pelanggan dengan baik, alat fingerprint diwajibkan kepada seluruh karyawan setiap keluar dan masuk kantor.

Kata Kunci: kualitas pelayanan, efektif dan efisien, pemeriksaan operasional.

ABSTRACT

Along with the times, more and more automotive companies are established in Indonesia. One example of a company engaged in the automotive industry is the Honda Dealer X. Dealer Honda X is a company whose activities sell cars, auto parts, as well as car repair and maintenance services. At companies like Honda X dealers the quality of service employees greatly affects the company's sales. Honda X dealers want all employees to be able to maintain the quality of service in the presence of all customers so no employees who disappoint customers. But in reality, many employees still have poor quality of service which causes the company's sales to decline and ultimately lead to a set sales target is not achieved.

One of the way that can be done so that all employees have good service quality in the eyes of customers is with the existence of operational checks to determine the cause of the many employees who still have poor service quality. Operational examination is one type of examination conducted on procedures, methods, and operations of a company to assess the effectiveness and efficiency of the company's activities. Operational checks will result in recommendations for improvement for the company. With these corrective actions, it is expected that all employees at Honda X dealers have good service quality in the eyes of customers.

The research method used is descriptive research method. Sources of data used are primary data including interview data, observation result, and questionnaire result, and secondary data covering operational procedures standard, company regulation, work contract, company sales data, employee number data, and sales target data has been set by the company. Data collection techniques used were field studies and literature studies. The data have been obtained, analyzed qualitatively to obtain recommendations and suggestions.

Based on the research that has been done, found problems that occurred at Honda X dealers and is a critical problem that is the number of employees who have poor service quality. Some of the factors that cause this problem are the absence of company regulations and operational standards in writing, supervision made by the head of HRD and division head less than the maximum, the absence of CCTV in the area where employees work, the absence of strict sanctions for those who violate the rules, yet the growing awareness of sales division employees about the importance of standard operating procedures, sanctions contained in the contract work is not detailed, there is no training on how to serve customers well, there is no uniform differentiation between the sales division and other divisions, which is given to sales in cash, and fingerprint tools are only used when employees are in and out of work. The recommendations given by the researcher include establishing company regulations and operational standards in writing, providing strict sanctions for violating regulations, holding seminars on the importance of standard operating procedures, installing CCTV in some areas where employees work, sanctions contained in employment contracts are made more detail, make official invoice signatures from Honda included signatures and dates, differentiate uniforms between sales divisions and other divisions, provide training on how to serve customers well, fingerprint tool is required to all employees every out and in office.

Keywords: service quality, effective and efficient, operational review.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya yang senantiasa menyertai sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional pada *Dealer* Honda X untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia”. Penulis menyusun skripsi ini dengan tujuan untuk menyelesaikan pendidikan formal di Universitas Katolik Parahyangan. Selama proses penelitian dan penyusunan skripsi, penulis mengalami beberapa hambatan dan kesulitan. Meskipun demikian, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu, memberikan bimbingan, dorongan, dan fasilitas dalam penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan hikmat, pencerahan, pimpinan, dan berkat dari awal hingga akhir penulisan skripsi ini.
2. Papa dan mama sebagai orang tua yang bijak yang selalu memberikan semangat, memberikan bimbingan, nasihat, dan doa yang tak henti-hentinya sejak awal hingga selesainya studi.
3. Kakak saya, Agustinus Reinaldi yang selalu mendukung saya dan memberikan kepedulian yang tinggi terhadap perkembangan pengerjaan skripsi ini.
4. Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan dorongan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis, juga telah membimbing dengan luar biasa baik dan sabar sehingga penulis bisa menyelesaikan seluruh skripsi dengan baik.
5. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc. selaku dosen wali yang selalu membimbing, memberikan arahan, dan membantu dalam pengambilan keputusan, serta membantu dalam memberikan pendapat dalam penentuan topik skripsi.
6. Seluruh pihak pada *dealer* Honda X dan Bapak Alfi, selaku kepala HRD, yang sudah memberikan izin penelitian, mau meluangkan waktu dan tenaga untuk membagikan informasi perusahaan yang diperlukan penulis, dan memberikan seluruh data yang relevan untuk kepentingan penelitian.

7. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
8. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi penulis.
9. Jonathan Kevin, Edward Yapi, Tri Hadrianto Lim, Maurits Eldo, dan Jonathan Suryaatmadja yang telah menjadi sahabat selama perkuliahan dan sebagai teman mengerjakan skripsi. Terima kasih atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan selama penulisan skripsi ini.
10. Aryatanto Deo sebagai teman yang sangat berkapabilitas, yang selalu memberikan ilmu-ilmu dan logika berpikir untuk belajar dan mengerjakan sesuatu selama studi di Universitas Katolik Parahyangan.
11. Anastasia Dylandita dan Caroline Juliani yang telah membantu dalam pengerjaan skripsi.
12. Seluruh teman-teman kuliah yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih telah mewarnai kehidupan saya selama masa perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan dan memberikan semangat selama masa pengerjaan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu penulis memohon maaf jika terdapat hal-hal yang kurang berkenan dan sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun dari pembaca skripsi ini untuk membantu memperbaiki dan menyempurnakan skripsi ini . Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat untuk menambah wawasan pembaca dan menjadi panduan untuk penelitian di masa yang akan datang.

Bandung, Agustus 2018

Edwardus Dwiputra Yusuf

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian	3
1.5. Kerangka Pemikiran	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Pemeriksaan.....	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	9
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan	10
2.2. Pemeriksaan Operasional	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional	11
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	11
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	12
2.2.4. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional	13
2.2.5. Kriteria Pemeriksaan Operasional	17
2.2.6. Konsep Ekonomis, Efisiensi, dan Efektivitas	18
2.3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia	18
2.3.1. Pengertian Pengelolaan Sumber Daya Manusia	19
2.3.2. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Manusia	19
2.4. Standar Operasional Prosedur	20
2.4.1. Pengertian Standar Operasional Prosedur	20

2.4.2.	Manfaat Standar Operasional Prosedur	21
2.4.3.	Cara Membuat Standar Operasional Prosedur.....	22
2.4.4.	Prinsip-Prinsip Standar Operasional Prosedur	23
2.5.	Peraturan Perusahaan.....	23
2.6.	Kontrak Kerja	24
2.7.	<i>Job Description</i>	25
2.8.	Kepuasan Pelanggan.....	25
2.9.	Kualitas Pelayanan	26
BAB 3.	METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	28
3.1.	Metode Penelitian	28
3.1.1.	Sumber Daya	28
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data	29
3.1.3.	Teknik Pengolahan Data.....	31
3.1.4.	Kerangka Penelitian.....	31
3.2.	Objek Penelitian	32
3.2.1.	Visi.....	33
3.2.2.	Misi.....	33
3.2.3.	Ruang Lingkup Perusahaan	34
3.2.4.	Struktur Organisasi	35
3.2.5.	<i>Job Description</i> (Deskripsi Pekerjaan).....	36
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	43
4.1.	<i>Planning Phase</i>	43
4.2.	<i>Work Program Phase</i>	48
4.3.	<i>Field Work Phase</i>	51
4.3.1.	Menganalisis standar operasional prosedur, peraturan perusahaan, kontrak kerja karyawan, dan <i>job description</i> untuk menemukan salah satu penyebab dari banyaknya karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk.....	51

4.3.2.	Wawancara dengan Kepala HRD untuk mengetahui pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh <i>dealer</i> Honda X, masalah terkait sumber daya manusia, penyebab masalah, dan dampak dari masalah tersebut	55
4.3.3.	Hasil Observasi.....	59
4.3.4.	Kuesioner.....	61
4.3.5.	Analisis Hasil.....	64
4.4.	<i>Development of Review Finding and Recommendations</i>	68
4.4.1.	Banyak karyawan divisi <i>sales</i> yang melanggar kebijakan tentang pelayanan pelanggan dan penjualan mobil	68
4.4.2.	Beberapa karyawan pada <i>dealer</i> Honda X bekerja menyimpang dari <i>jobdesc</i>	71
4.4.3.	Banyak karyawan divisi <i>sales</i> dan administrasi yang masih tidak disiplin saat masuk kerja maupun dalam penggunaan waktu istirahat.....	72
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN	74
5.1.	Kesimpulan.....	74
5.2.	Saran.....	76
	DAFTAR PUSTAKA.....	79
	LAMPIRAN	80
	RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	94

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Perbandingan Target Penjualan dan Pencapaian <i>Sales</i>	46
Tabel 4.2. Jumlah <i>Sales</i> dan Target Setiap <i>Level Sales</i>	46
Tabel 4.3. Hasil Kuesioner Karyawan	61
Tabel 4.4. Rangkuman Masalah Dealer Honda X.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	31
Gambar 3.2. Struktur Organisasi.....	35
Gambar 4.1. Standar Operasional Prosedur Dealer Honda X.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Wawancara dengan Kepala HRD pada Tahap <i>Planning</i> dan <i>Field Work</i>	2
Lampiran 2. Format Kuesioner	4
Lampiran 3. <i>Form Job Description</i>	5
Lampiran 4. Contoh Kontrak Kerja	8
Lampiran 5. Contoh <i>Form Kepuasan Pelanggan After Sales</i>	15

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tujuan umum perusahaan adalah mencapai nilai penjualan yang besar dan terus meningkat dari waktu ke waktu, sehingga memperoleh laba yang maksimal. Untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien, dibutuhkan pengendalian internal yang baik. Dalam hal ini pengendalian internal terhadap sumber daya manusia perlu diperhatikan sehingga dapat memastikan bahwa kualitas pelayanan *dealer* Honda X sudah baik dimata pelanggan.

Kelangsungan hidup suatu perusahaan untuk dapat bersaing sangat ditentukan oleh kinerja perusahaan itu sendiri. Perlu diterapkan pengelolaan sumber daya secara efisien untuk dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Terlebih lagi pada *dealer* Honda X, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh karyawan karena pelanggan yang akan membeli atau melakukan perawatan mobil pada *dealer* Honda X akan melihat dari pelayanan karyawannya. Bagi perusahaan seperti *dealer* Honda X bukan hanya harga atau kualitas produk saja yang dilihat oleh pelanggan, tetapi pelayanan yang diberikan juga sangat dilihat oleh pelanggan.

Dealer Honda X adalah perusahaan yang bergerak pada industri otomotif, tepatnya perusahaan yang kegiatannya menjual mobil, suku cadang mobil, dan jasa perbaikan mesin. Ketiga produk ini sangat berhubungan oleh karena itu pelayanan karyawan sangat penting bagi perusahaan. Apabila pelanggan sudah puas dengan pelayanan *before sales* yang diberikan oleh karyawan, maka besar kemungkinan pelanggan tersebut akan kembali lagi untuk melakukan perawatan dan perbaikan mobilnya, serta membeli suku cadang pada *dealer* Honda X juga. Jadi, sangat penting bagi perusahaan untuk karyawan bisa menjaga kualitas pelayanan *dealer* Honda X di mata pelanggan. *Jobdesc*, kebijakan-kebijakan kerja setiap divisi, peraturan perusahaan, dan kontrak kerja dibuat oleh perusahaan agar kegiatan operasional perusahaan bisa berjalan dengan efektif dan efisien, serta perusahaan bisa menjaga kualitas pelayanan dimata pelanggan.

Namun pada kenyataannya, karyawan pada *dealer* Honda X memiliki kualitas pelayanan yang masih buruk. Hal tersebut berdampak pada pendapatan perusahaan, karena pada perusahaan seperti *dealer* Honda X tidak mungkin mendapatkan pendapatan yang maksimal apabila kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawannya masih buruk. Selain itu berdampak juga pada pencapaian target penjualan, kualitas pelayanan dan penjualan memiliki hubungan berbanding lurus bagi perusahaan seperti *dealer* Honda X, dimana pelayanan yang diberikan semakin baik maka akan semakin banyak juga pelanggan yang akan memilih *dealer* Honda X sebagai pilihan utama dalam membeli mobil, memperbaiki mesin mobil, dan membeli suku cadang.

Dealer Honda X sendiri belum pernah melakukan pemeriksaan operasional sehingga *dealer* Honda X dipandang perlu untuk melakukan pemeriksaan operasional. Mungkin jika dilakukan pemeriksaan operasional dapat ditemukan penyebab dari banyaknya karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk sehingga dapat memberi rekomendasi perbaikan yang tepat dan berguna bagi perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan fakta dan permasalahan yang telah dijabarkan di atas dalam latar belakang penelitian, peneliti mengidentifikasi dan merumuskan pokok - pokok permasalahan yang akan dibahas dan diteliti sebagai berikut :

1. Apa penyebab dari banyaknya karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk?
2. Apa dampak dari banyaknya karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk?
3. Apakah manfaat dari pemeriksaan operasional dalam upaya membantu perusahaan mengatasi banyaknya karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan-rumusan masalah yang telah diuraikan dan diidentifikasi, tujuan penelitian yang didapatkan adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis penyebab dari banyaknya karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk.
2. Menanggulangi dampak yang terjadi karena banyaknya karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk.
3. Mengetahui manfaat pemeriksaan operasional bagi perusahaan dalam upaya mengatasi banyaknya karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dengan melakukan penelitian dan pemeriksaan ke perusahaan terkait, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kegunaan untuk berbagai pihak terkait. Berikut ini merupakan beberapa kegunaan dari penelitian yang dilakukan:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat Teoritis dari penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan kontribusi mengenai pemeriksaan operasional serta studi terkait peningkatan kinerja perusahaan dengan memaksimalkan kualitas pelayanan sumber daya manusia, yang diuraikan melalui bentuk studi kasus pada *dealer* Honda X. Serta melalui penelitian ini, diharapkan dapat menambah dan memperkaya ilmu pengetahuan terkait dengan topik yang dipilih.

2. Manfaat Praktis

- **Bagi Perusahaan**

Bagi perusahaan diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk perbaikan sehingga perusahaan dapat berkembang dengan lebih baik dan dapat menghasilkan laba yang maksimal.

- Bagi Peneliti
Hasil penelitian dapat menambah wawasan dan pengetahuan di bidang ilmu pemeriksaan manajemen serta dapat membandingkan ilmu yang diperoleh pada perkuliahan dengan fakta yang ada di dunia nyata.
- Bagi Pembaca
Bagi pembaca diharapkan hasil penelitian dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan referensi pembelajaran di bidang audit atau pemeriksaan manajemen.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dealer berasal dari kata kerja yaitu *deal* yang artinya kesepakatan. Kata *dealer* ini biasa digunakan untuk menyebutkan sebuah toko mobil atau motor. Hal ini dapat dipahami bahwa *dealer* adalah suatu tempat untuk membuat kesepakatan antara harga dan barang. *Dealer* dapat disebut sebagai badan usaha atau perusahaan yang menyediakan pelayanan bagi masyarakat umum dengan fasilitas barang berupa motor atau mobil, serta jasa perbaikan mesin, jasa pencucian, jasa pemodifikasi dan jasa pelayanan untuk para tamu yang akan menggunakan barang tersebut.

Seiring dengan perkembangan zaman, semakin banyak *dealer* yang berkembang di Indonesia dan seperti yang telah dijelaskan, pelanggan *dealer* Honda X tidak hanya melihat dari kualitas dan harga dari produk yang dijual, melainkan kualitas pelayanan yang diberikan juga. Oleh karena itu agar perusahaan bisa mempertahankan pangsa pasar, seluruh karyawan harus bisa menjaga kualitas pelayanan perusahaan dimata pelanggan. Standar operasional prosedur, peraturan perusahaan, kontrak kerja, dan *jobdesc* dibuat oleh perusahaan agar kegiatan operasional dapat berjalan dengan efektif dan seluruh karyawan bisa menjaga kualitas pelayanan dari *dealer* Honda X dimata pelanggan, sehingga perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan pesaing dan pada akhirnya dapat mencapai tujuan perusahaan, yaitu mencapai laba yang maksimal.

Salah satu cara agar seluruh karyawan pada *dealer* Honda X bisa memiliki kualitas pelayanan yang baik dimata pelanggan, yaitu dengan melakukan

pemeriksaan operasional terkait pengelolaan sumber daya manusia untuk mengetahui penyebab dari banyaknya karyawan yang masih memiliki kualitas pelayanan yang buruk. Menurut Reider (2002:2) pemeriksaan operasional adalah suatu proses dalam menganalisa aktivitas internal perusahaan untuk mengidentifikasi apakah aktivitas operasi sudah berjalan dengan efektif dan efisien sesuai standar yang berlaku dalam program pembangunan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Proses pemeriksaan dimulai dengan melakukan identifikasi area mana yang membutuhkan perhatian khusus kemudian mengumpulkan data terkait standar kinerja dan kejadian di lapangan. Reider (2002:1) juga mengungkapkan secara umum terdapat empat manfaat yang diperoleh jika melakukan pemeriksaan operasional. Manfaat yang pertama, mengidentifikasi area operasional yang membutuhkan perbaikan positif sebagai bagian dari program pembangunan berkelanjutan (*continuous improvement*). Manfaat kedua, pemeriksaan operasional menemukan penyebab masalah bukan hanya gejala serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk jangka panjang. Manfaat ketiga, pemeriksaan operasional dapat mengukur dampak dari keadaan operasi saat ini jika dibiarkan. Manfaat yang terakhir, dengan dilakukannya pemeriksaan operasional maka diperoleh rekomendasi untuk perbaikan ke depannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau biasa disingkat dengan MSDM memiliki konsep dasar yaitu menempatkan semua karyawan sebagai manusia. Artinya, karyawan bukan hanya sebagai mesin pendukung dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktik-praktik yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek sumber daya manusia dan manajemen kerja.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Panggabean, 2007:15).

Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material/non finansial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:11).

Menurut beberapa ahli, manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Henry Simamora, 1999:3). Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling* dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. (Sofyandi, 2009:6). Kemudian, menurut Handoko (2004:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai titik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat memberikan hasil yang baik bagi organisasi yang bersangkutan dan berhasil mencapai tujuan organisasi.

Terdapat empat dokumen terkait sumber daya manusia yang wajib dimiliki oleh seluruh perusahaan dan dibuat secara tertulis, yaitu standar operasional prosedur, peraturan perusahaan, kontrak kerja, dan *job description* agar kegiatan operasional perusahaan bisa berjalan dengan efektif dan efisien, serta bagi perusahaan yang tidak hanya menjual produk tetapi juga banyak berhubungan dengan pelanggan dapat menjaga kualitas pelayanan perusahaan di mata pelanggan.

Menurut Annie Sailendra (2015:11) standar operasional prosedur (SOP) merupakan panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar. SOP dibuat oleh suatu perusahaan untuk dipatuhi oleh seluruh karyawannya bukan untuk dilanggar. Menurut penjelasan

menteri pendayagunaan aparatur negara manfaat SOP adalah sebagai standarisasi, meningkatkan akuntabilitas, membuat *staff* menjadi lebih mandiri, menciptakan ukuran standar kinerja, dan membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan. Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa standar operasional prosedur sangat penting bagi seluruh perusahaan karena standar operasional prosedur merupakan standarisasi yang dibuat oleh perusahaan yang harus ditaati oleh seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut agar kegiatan operasional perusahaan bisa berjalan dengan efektif dan efisien, serta bagi perusahaan yang tidak hanya menjual produk tetapi menjual jasa pelayanan juga bisa menjaga kualitas pelayanan perusahaan di mata pelanggan.

Peraturan perusahaan berdasarkan pasal 1 angka 20 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah peraturan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan. Peraturan perusahaan dibuat dengan memperhatikan saran dan pertimbangan dari pekerja yang bersangkutan dengan tujuan peraturan perusahaan yang sudah disepakati bersama bisa diterapkan oleh seluruh pekerja.

Kontrak Kerja/Perjanjian Kerja menurut Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah perjanjian antara pekerja atau buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak.

Menurut Stone (2011:29) *Job description* (uraian jabatan) yaitu dokumen formal organisasi yang berisi ringkasan informasi penting mengenai suatu jabatan untuk memudahkan dalam membedakan jabatan yang satu dengan yang lain dalam suatu organisasi. Uraian jabatan tersebut disusun dalam suatu format yang terstruktur sehingga informasi mudah dipahami oleh setiap pihak yang berkaitan di dalam organisasi. Pada hakikatnya, uraian jabatan yaitu bahan baku dasar dalam pengelolaan. Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa *job description* sangat penting untuk ditaati oleh seluruh karyawan karena setiap karyawan mempunyai tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Bagi perusahaan yang tidak hanya menjual produk tetapi banyak berhubungan dengan pelanggan, kualitas pelayanan karyawan harus dijaga dimata pelanggan jangan sampai pelanggan merasa kecewa dengan pelayanan karyawan, oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan

untuk karyawan bisa mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan maksimal. Apabila karyawan yang tidak mempunyai dasar untuk melayani pelanggan dan memaksakan diri untuk melayani pelanggan maka sudah dapat dipastikan bahwa kualitas pelayanan karyawan menjadi buruk di mata pelanggan.

Menurut Supranto (2006:226), kualitas pelayanan adalah sebuah hasil yang harus dicapai dan dilakukan dengan sebuah tindakan. Namun tindakan tersebut tidak berwujud dan mudah hilang, namun dapat dirasakan dan diingat. Dampaknya adalah konsumen dapat lebih aktif dalam proses mengkonsumsi produk dan jasa suatu perusahaan.