

BAB IV

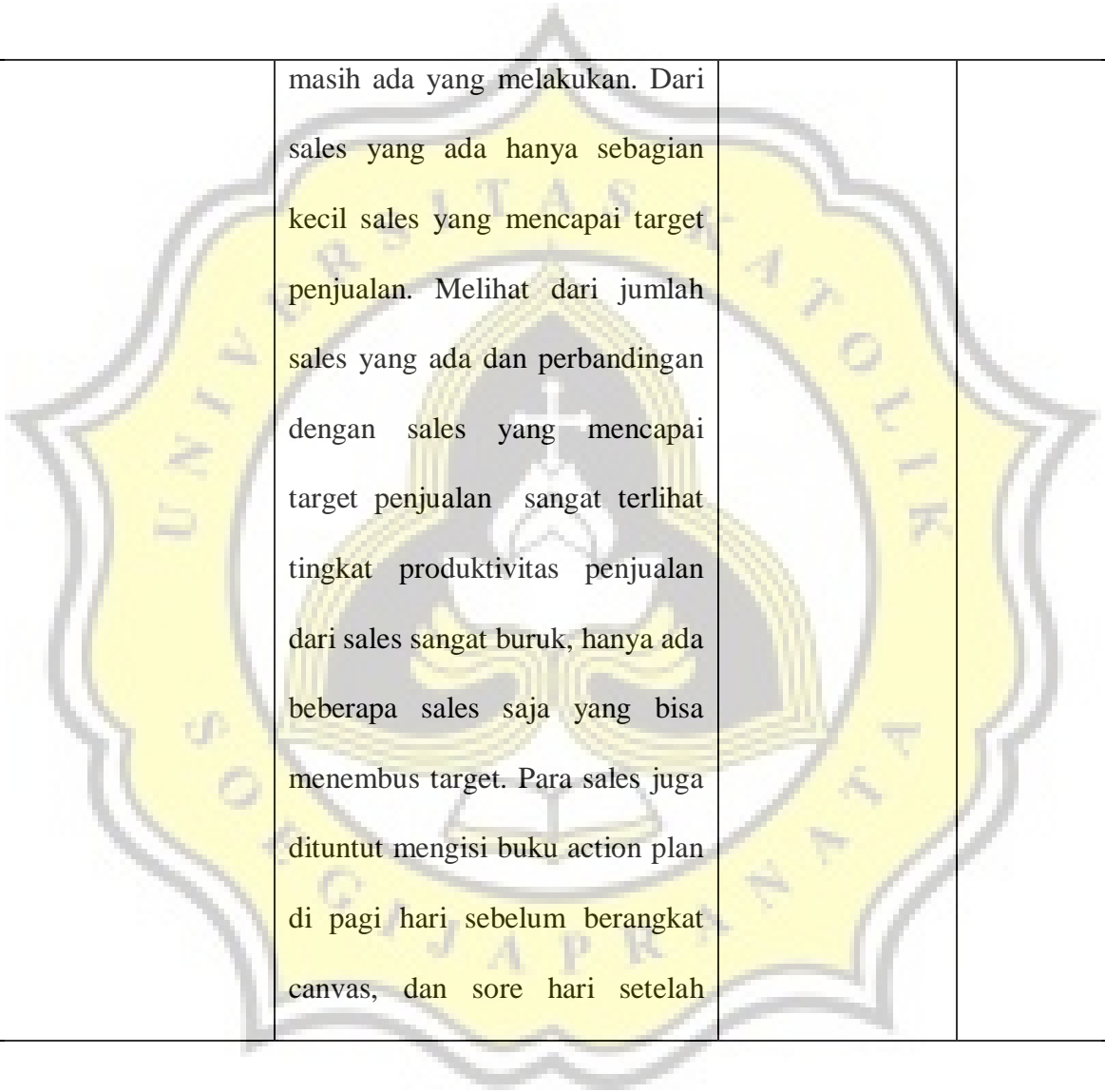
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hasil analisis hasil dari wawancara dengan pihak perusahaan PT KARYA ZIRANG UTAMA terkait dengan permasalahan yang ada.

4.1. Permasalahan 1: Permasalahan terkait reward yang menyebabkan turnover karyawan

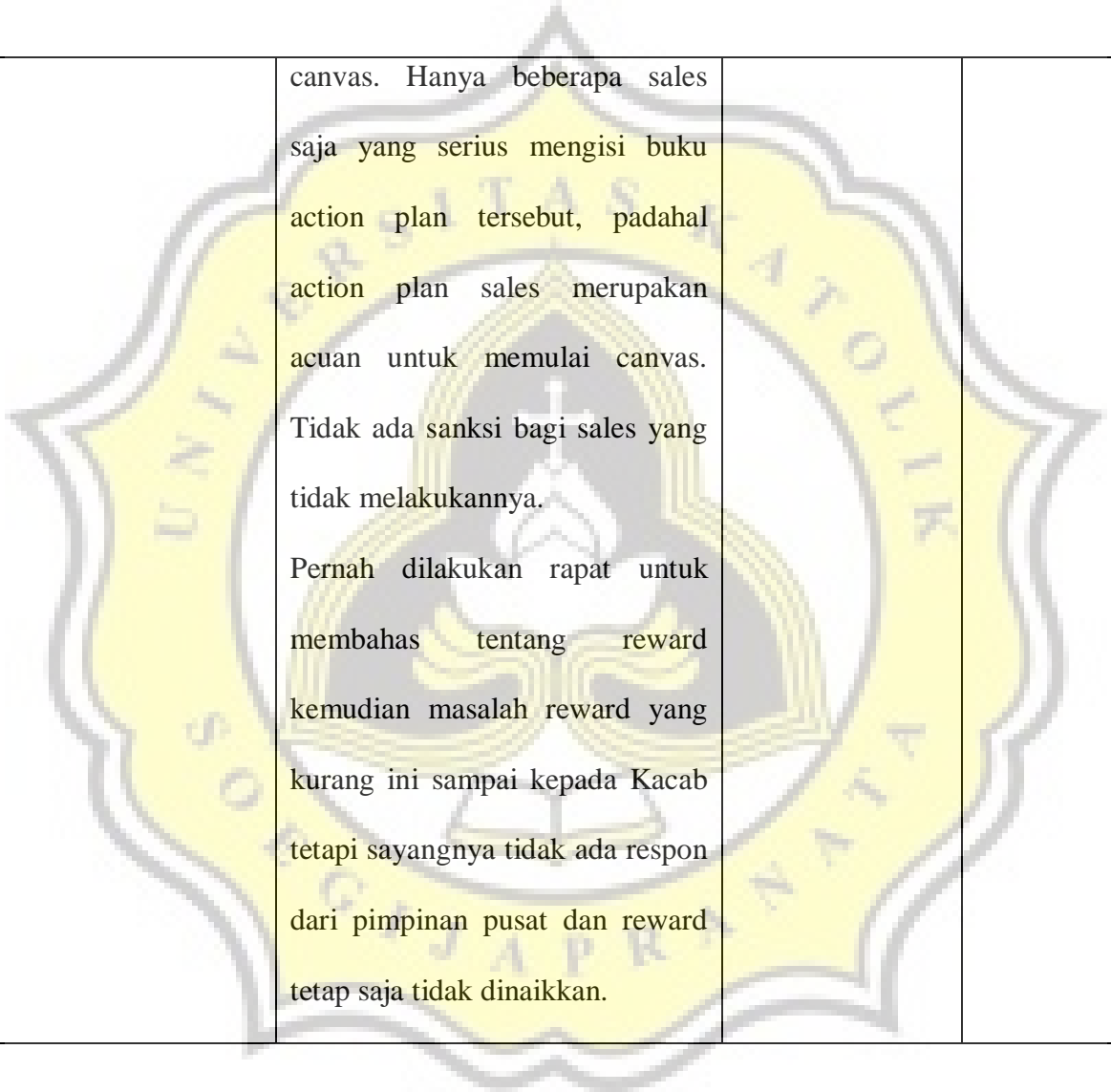
Pada permasalahan pertama adalah permasalahan terkait reward yang menyebabkan turnover karyawan. Berikut ini adalah hasil analisisnya:

Keterangan	Standar di teori	Praktek di perusahaan	Bukti	Kesimpulan	Rekomendasi
Pengendalian umum					
F. Lingkungan pengendalian					
2. Integritas dan nilai etika	<p>3. Adanya komitmen atas integritas sebagai prinsip dasar bekerja</p> <p>4. Adanya deskripsi perilaku yang jujur dan tidak jujur tentang perilaku sales tersebut</p>	<p>PT KARYA ZIRANG UTAMA selama ini memiliki kebijakan umum saja mengenai komitmen atas integritas sebagai prinsip dasar bekerja. Kebijakannya adalah PT KARYA ZIRANG UTAMA tidak akan mentolerir karyawan yang melakukan penyimpangan, pelanggaran yang mengakibatkan kerugian perusahaan. Tapi di prakteknya</p>	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN KUAT	<p>Tindakan memecat langsung sales yang tidak memenuhi target memang sudah bagus (kebijakan kuat), dan untuk mempertahankan dapat diberikan saran sebaiknya tiap bulan seharusnya tiap sales dievaluasi juga, tiap sales yang kurang produktif lebih diperhatikan, contoh: ditanya penyebab kenapa susah dalam menjual mobil? Kendala-kendala</p>



masih ada yang melakukan. Dari sales yang ada hanya sebagian kecil sales yang mencapai target penjualan. Melihat dari jumlah sales yang ada dan perbandingan dengan sales yang mencapai target penjualan sangat terlihat tingkat produktivitas penjualan dari sales sangat buruk, hanya ada beberapa sales saja yang bisa menembus target. Para sales juga dituntut mengisi buku action plan di pagi hari sebelum berangkat canvas, dan sore hari setelah

apa saja yang menjadi batu sandungan sales tersebut?
Jadi terjalin kerjasama yang baik antara kepala cabang, supervisor dan sales.
Selain itu sebaiknya dilakukan dengan kontrak kerja sistem rekrutmen dengan sales serta adanya aturan tertulis.



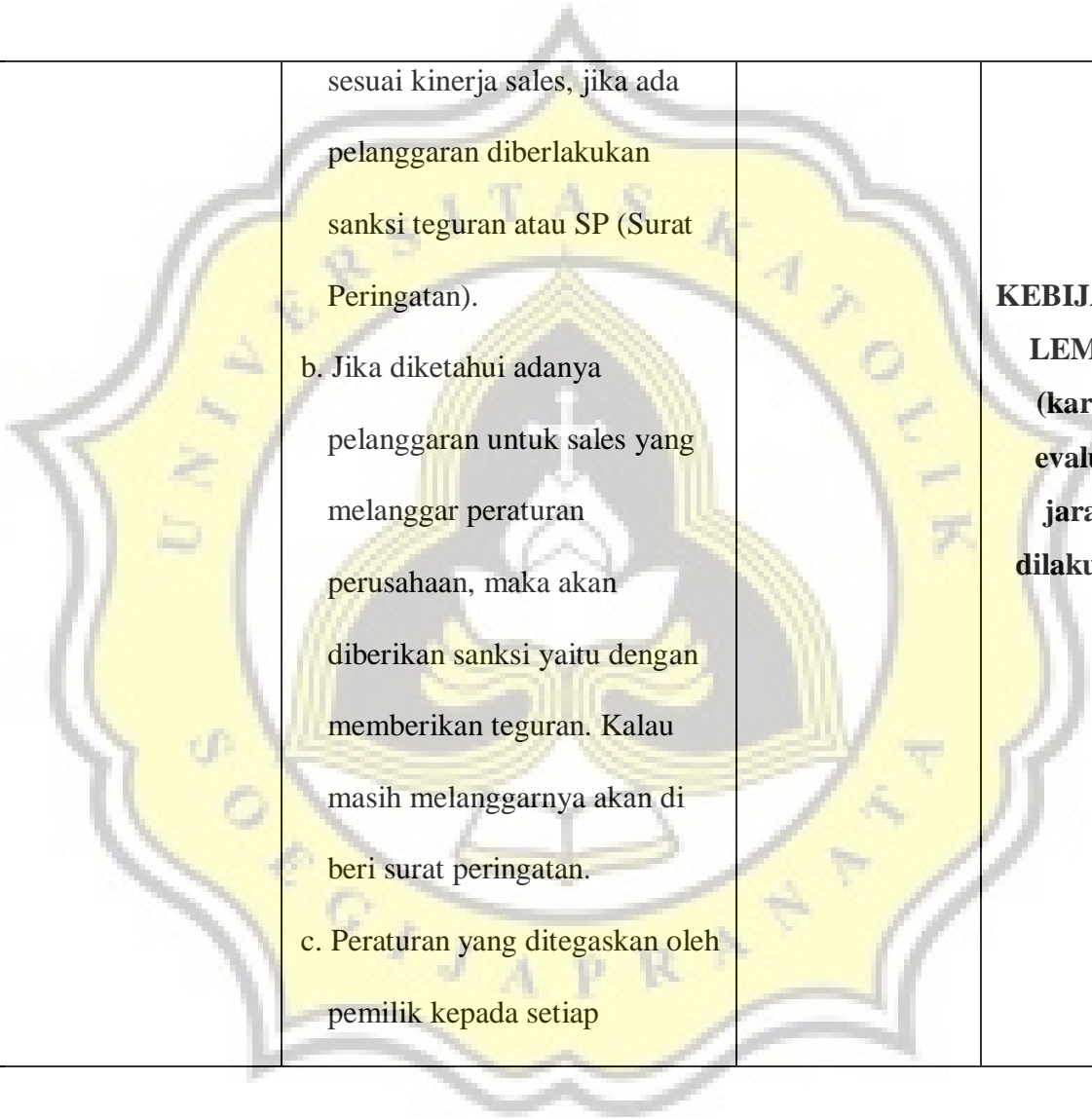
		<p>canvas. Hanya beberapa sales saja yang serius mengisi buku action plan tersebut, padahal action plan sales merupakan acuan untuk memulai canvas. Tidak ada sanksi bagi sales yang tidak melakukannya.</p> <p>Pernah dilakukan rapat untuk membahas tentang reward kemudian masalah reward yang kurang ini sampai kepada Kacab tetapi sayangnya tidak ada respon dari pimpinan pusat dan reward tetap saja tidak dinaikkan.</p>		
--	--	---	--	--

<p>3. Komitmen terhadap kompetensi</p>	<p>1. Adanya kualifikasi tertentu dalam penerimaan karyawan sesuai jabatan</p>	<p>PT KARYA ZIRANG UTAMA memiliki kualifikasi dalam penerimaan karyawan yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Berpengalaman b. Jujur dalam bekerja c. Persyaratan- persyaratan tertentu. Contohnya : Sales = ada jaminan BPKB. Sales harus jujur karena hal ini berhubungan dengan adanya posisi jabatannya. Oleh karena itu saat prekutan karyawan bagian personalia <p>PT KARYA ZIRANG</p>	<p>Lampiran wawancara</p>	<p>KEBIJAKAN KUAT</p>	<p>Kualifikasi dalam penerimaan karyawan khususnya sales bisa dibilang sudah sangat baik, melalui wawancara dan psikotes. Kualifikasi diperjelas misalnya kriteria dalam hal pengalaman dan kemampuan sales dalam berbicara, kompetensi sales, kejujuran sales.</p>
--	--	--	---------------------------	------------------------------	---

		<p>UTAMA melihat mereka jujur dari wawancara, test psikologi kalau sangat penting sekali dan PT KARYA ZIRANG UTAMA juga mengkonfirmasi ke perusahaan sebelumnya karyawan tersebut bekerja.</p>			
3.Struktur organisasi	Adanya pembagian tugas yang jelas atas masing-masing fungsi dan tugas dalam perusahaan, yaitu untuk sales dan atasannya	Struktur organisasi sudah diberikan secara jelas dan tertulis, sehingga jelas fungsi dan tugasnya tetapi deskripsi pekerjaan masih secara lisan.	Lampiran wawancara & struktur organisasi	KEBIJAKAN LEMAH	Job desk harus dibuat tertulis dan ditempel di dinding tiap meja karyawan, agar para karyawan tau dengan jelas tugas dan tanggung

					jawabnya masing-masing.
6. Pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab	<p>3. Adanya tanggung jawab dari masing-masing individu terkait pencapaian tujuan perusahaan, yaitu dalam hal ini salesman perusahaan memiliki wewenang apa saja</p> <p>4. Adanya job description, pelatihan pegawai untuk salesman</p>	<p>Tentu telah diberikan job desk kepada para karyawan tetapi hanya secara lisan dan belum ada yang tertulis. Selama ini salesman memiliki tanggung jawab dan wewenang sebatas sebagai sales saja dan tidak ada tugas lain, yaitu:</p> <p>a. Mengorder barang kepada konsumen</p> <p>b. Membuat OP (permintaan order)</p> <p>c. Melakukan repeat</p>	<p>Lampiran wawancara</p> <p>Lampiran wawancara</p>	<p>KEBIJAKAN LEMAH (karena masih lisan)</p>	<p>Job desk yang ada selama ini hanyalah secara lisan dan belum dibuat secara tertulis, maka dari itu PT KARYA ZIRANG UTAMA seharusnya membuat job desk secara tertulis agar para karyawannya dapat membaca dan mengerti dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya serta sebagai alat ukur kinerja.</p>

		<p>kekonsumen.</p> <p>Adanya deskripsi pekerjaan yang mengacu kepada tindakan training atau pelatihan.</p> <p>Hal ini dilakukan untuk mengetahui skill mereka</p>			
7. Kebijakan dan praktik SDM	Adanya kebijakan dan praktik mengenai pengevaluasi, pelatihan, dan promosi pegawai, serta sanksi untuk sales yang melanggar	<p>a. PT KARYA ZIRANG UTAMA mengevaluasi kinerja setiap karyawannya setiap 3 bulan sampai 6 bulan sekali.</p> <p>Tahapannya adalah dari mulai dilakukan pelatihan ketika bulan pertama masuk, atau training, kemudian promosi</p>	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN LEMAH	Seharusnya Kepala cabang sering melakukan sidak mendadak di lapangan, agar bisa memonitori kinerja supervisor, sales dan sopir secara langsung.

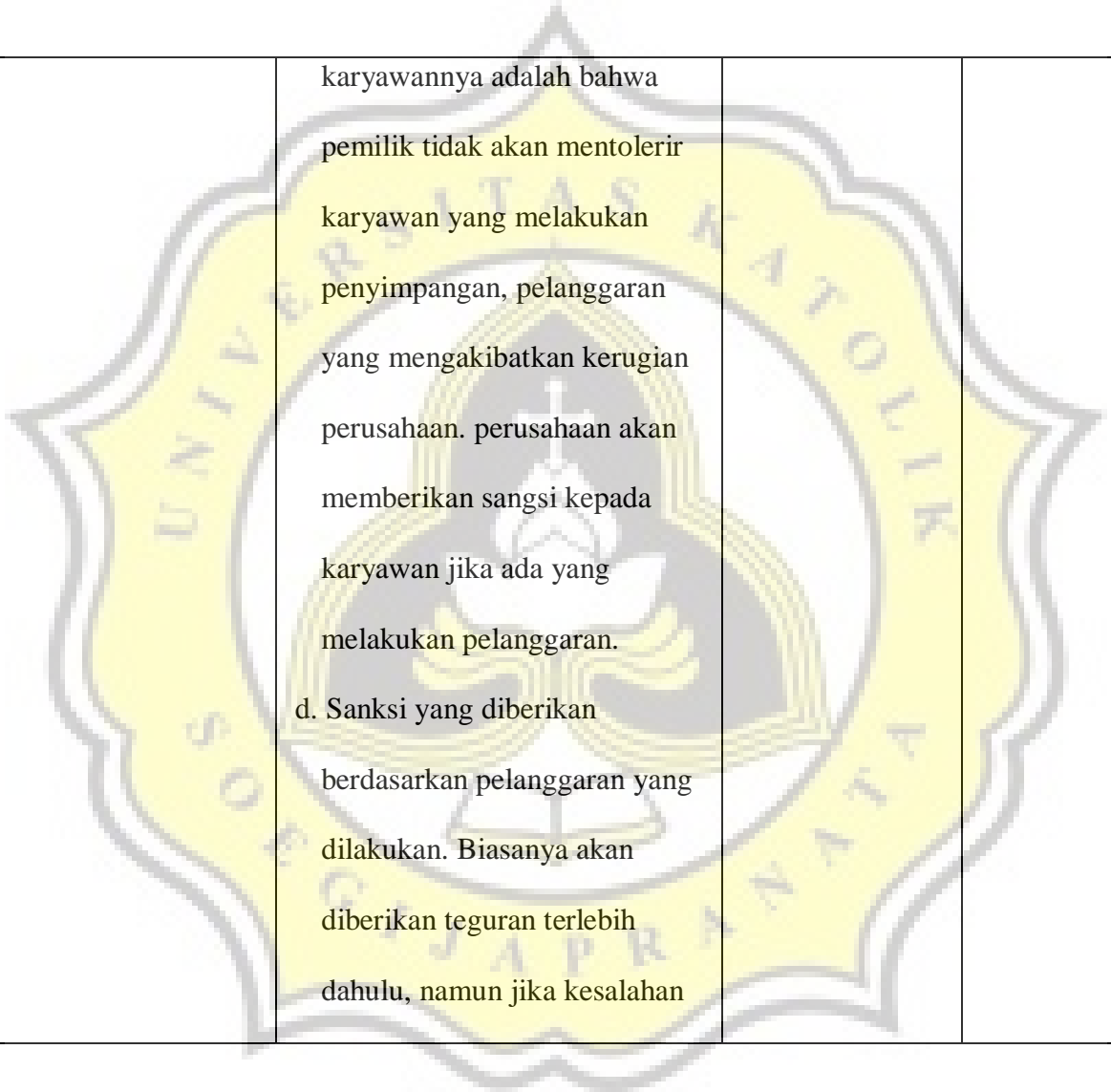


sesuai kinerja sales, jika ada pelanggaran diberlakukan sanksi teguran atau SP (Surat Peringatan).

b. Jika diketahui adanya pelanggaran untuk sales yang melanggar peraturan perusahaan, maka akan diberikan sanksi yaitu dengan memberikan teguran. Kalau masih melanggarnya akan di beri surat peringatan.

c. Peraturan yang ditegaskan oleh pemilik kepada setiap

**KEBIJAKAN
LEMAH
(karena
evaluasi
jarang
dilakukan)**



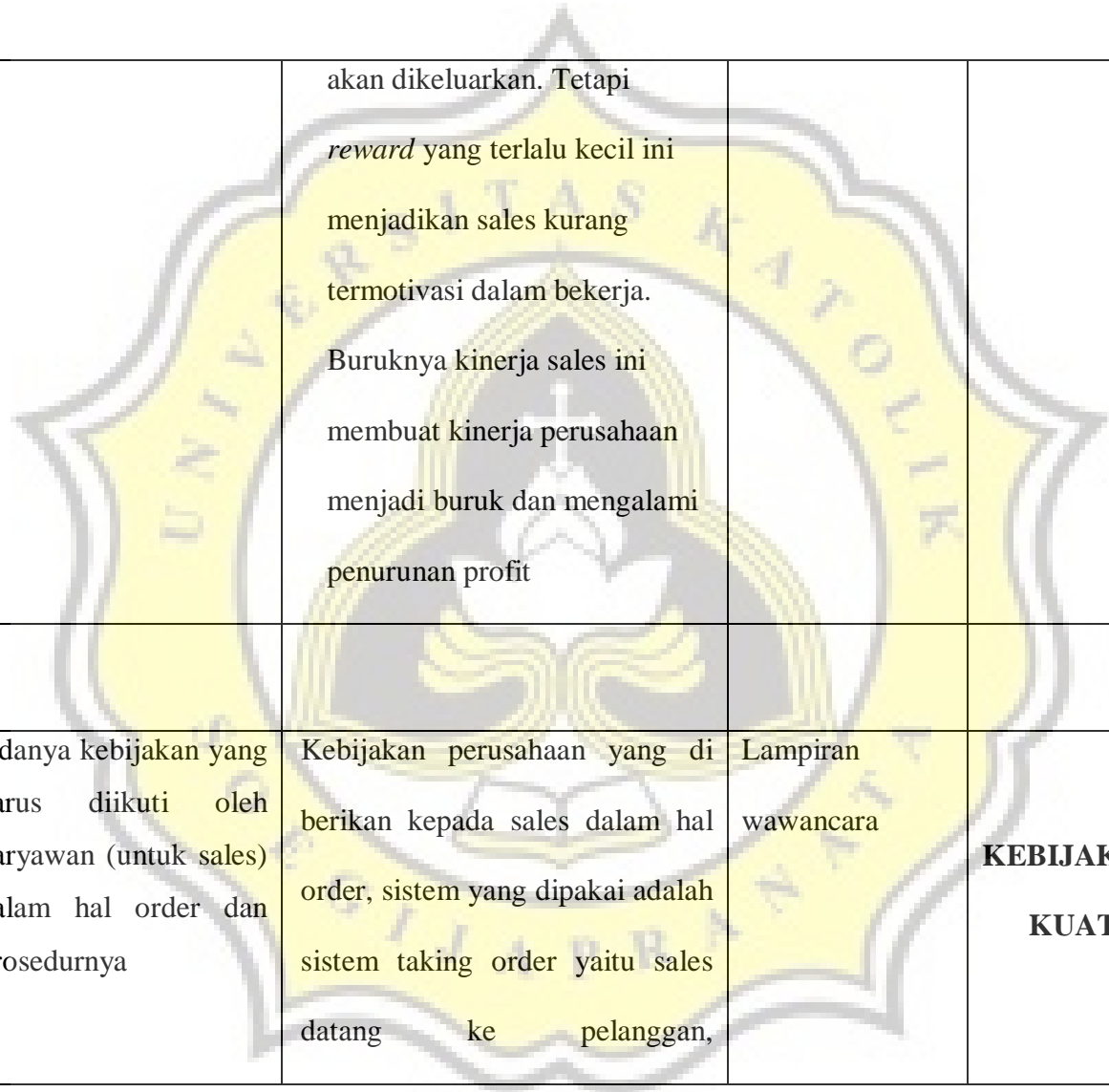
karyawannya adalah bahwa pemilik tidak akan mentolerir karyawan yang melakukan penyimpangan, pelanggaran yang mengakibatkan kerugian perusahaan. perusahaan akan memberikan sanksi kepada karyawan jika ada yang melakukan pelanggaran.

d. Sanksi yang diberikan berdasarkan pelanggaran yang dilakukan. Biasanya akan diberikan teguran terlebih dahulu, namun jika kesalahan

yang dilakukan terus berulang dan berakibat fatal, dapat diambil tindakan pemecatan.

e. Bagi sales yang memenuhi target, maka perusahaan memberikan *reward* atau bonus sebesar Rp 250.000 setiap 6 bulan sekali. Nilai ini relatif kecil jika dibandingkan perusahaan lain seperti di Astra dan Nasmoco (Rp350.000).

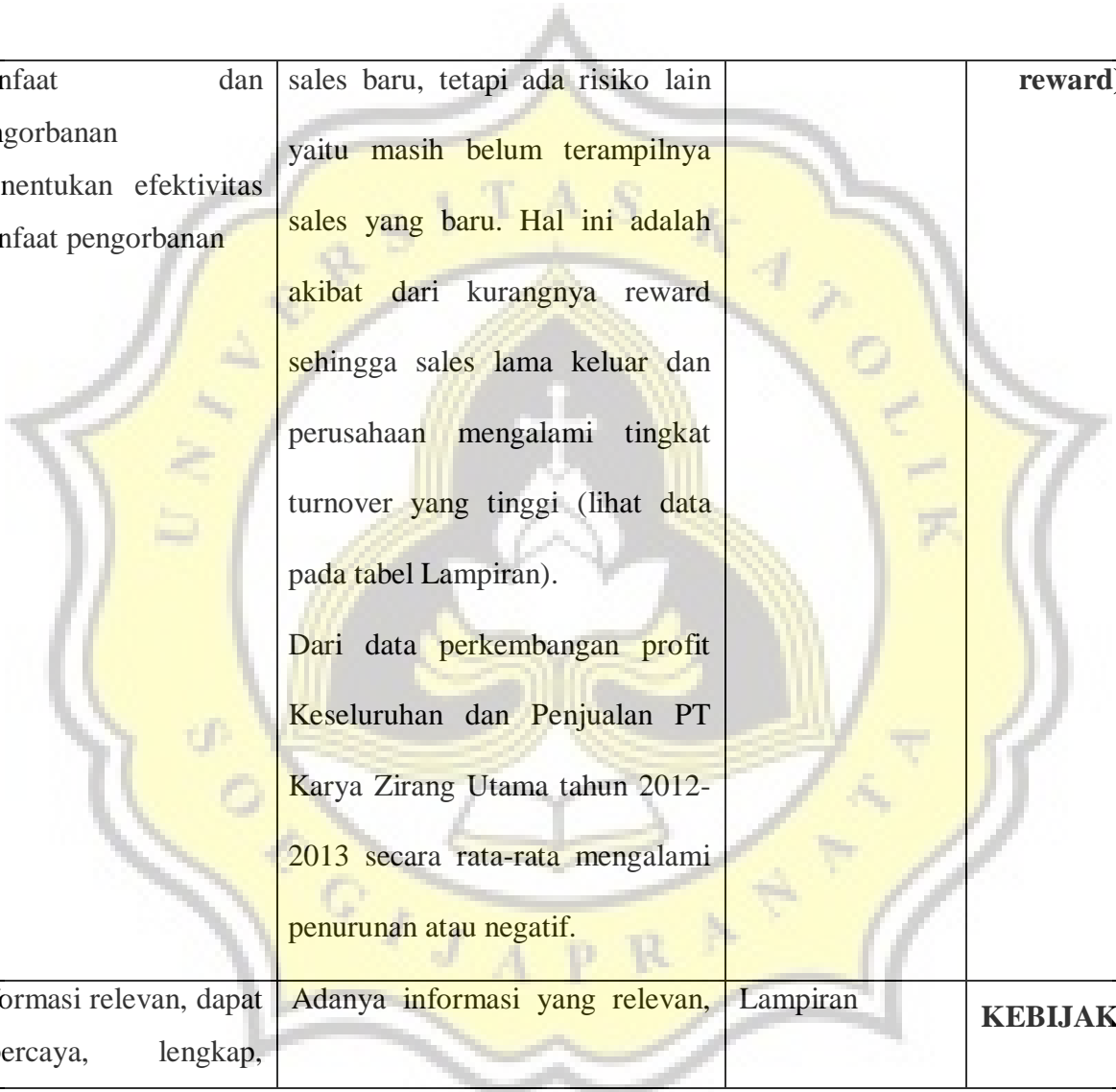
f. Untuk *punishment* sudah tegas yaitu jika setelah 6 bulan tidak memenuhi target 80% maka



		<p>akan dikeluarkan. Tetapi <i>reward</i> yang terlalu kecil ini menjadikan sales kurang termotivasi dalam bekerja.</p> <p>Buruknya kinerja sales ini membuat kinerja perusahaan menjadi buruk dan mengalami penurunan profit</p>			
G. Aktivitas pengendalian					
3. Otorisasi yang tepat terhadap transaksi dan aktivitas	2. Adanya kebijakan yang harus diikuti oleh karyawan (untuk sales) dalam hal order dan prosedurnya	Kebijakan perusahaan yang di berikan kepada sales dalam hal order, sistem yang dipakai adalah sistem taking order yaitu sales datang ke pelanggan,	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN KUAT	-

		menanyakan apakah ada pesanan atau tidak. Apabila ada, maka mencatat OP (order pesanan) dan dilaporkan sebagai pesanan barang.			
4. Pemisahan tugas	<p>3. Adanya pemisahan tugas yang jelas</p> <p>4. Tidak ada penipuan dan penyembunyian kesalahan yang tidak disengaja</p>	<p>Pemisahan tugas dan tanggung jawab untuk setiap karyawan telah diberikan tetapi hanya secara lisan dan tidak tertulis. Dalam prakteknya sales tidak menjalankan job description yang sebenarnya karena masih ada yang belum mencapai target.</p>	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN LEMAH	<p>Seharusnya dipertimbangkan lagi untuk membuat job desk secara tertulis dan dibuat sistem yang mampu membudayakan untuk dilaksanakan bukan hanya ditulis</p>
4. Perancangan dan penggunaan	3. Adanya pencatatan yang akurat dan lengkap atas	PT KZU melakukan pencatatan	Lampiran		

dokumen dan catatan yang memadai	seluruh aktivitas yang berkaitan 4. Pencatatan harus sederhana mungkin untuk mendukung pencatatan yang efisien, meminimalkan kesalahan	yang akurat dan sederhana dalam hal order penjualan. Prosedurnya adalah Mulai dari sales memberikan OP secara tertulis dengan menggunakan tulisan tangan ke supervisor – menyeleksi – EDP untuk cetak faktur penjualan – gudang untuk menyiapkan barang yang akan di antarkan.	wawancara	KEBIJAKAN KUAT	
H. Penaksiran resiko	4. Ada tidaknya identifikasi masalah, dan estimasi kerugian 5. Ada tidaknya identifikasi pengendalian, estimasi	Perusahaan sudah mengantisipasi adanya kerugian karena sales tidak dapat mencapai target. Yaitu perusahaan akan merekrut	Lampiran wawancara dan dokumentasi	KEBIJAKAN LEMAH (karena kurangnya	Meningkatkan reward sehingga sales lama tidak keluar dan silakukan perbaikan sistem



	manfaat dan pengorbanan 6. Menentukan efektivitas manfaat pengorbanan	sales baru, tetapi ada risiko lain yaitu masih belum terampilnya sales yang baru. Hal ini adalah akibat dari kurangnya reward sehingga sales lama keluar dan perusahaan mengalami tingkat turnover yang tinggi (lihat data pada tabel Lampiran). Dari data perkembangan profit Keseluruhan dan Penjualan PT Karya Zirang Utama tahun 2012-2013 secara rata-rata mengalami penurunan atau negatif.		reward)	
I. Informasi dan komunikasi	5. Informasi relevan, dapat dipercaya, lengkap,	Adanya informasi yang relevan,	Lampiran	KEBIJAKAN	Memberikan reward

	<p>tepat waktu, mudah dipahami, dan dapat diuji kebenarannya.</p> <p>6. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, antar divisi, dan antar bawahan.</p>	<p>dapat dipercaya, lengkap mengenai kinerja sales yang tidak mencapai target dari bulan ke bulan.</p> <p>Antara atasan dan bawahan ada komunikasi tetapi tidak efektif dimana sales mengeluh kepada atasan reward masih kurang tetapi tidak sampai ke pusat terkadang, meskipun sampai tetapi dari pusat tidak ada tindak lanjut seperti menaikkan reward sehingga membuat kebijakan tidak berubah reward tetapi membuat sales tidak</p>	<p>wawancara dan dokumentasi</p>	<p>LEMAH</p>	<p>berupa barang kepada sales yang memenuhi target tiap 6 bulan sekali seperti sebuah kulkas, handphone android atau TV LED, jika reward tidak boleh dinaikan ini bisa jadi opsi yang baik bagi perusahaan. Jika dihitung juga perusahaan tidak akan rugi dikarenakan pengeluaran untuk reward ini hanya dilakukan tiap 2 kali dalam setahun</p>
--	--	---	----------------------------------	---------------------	--

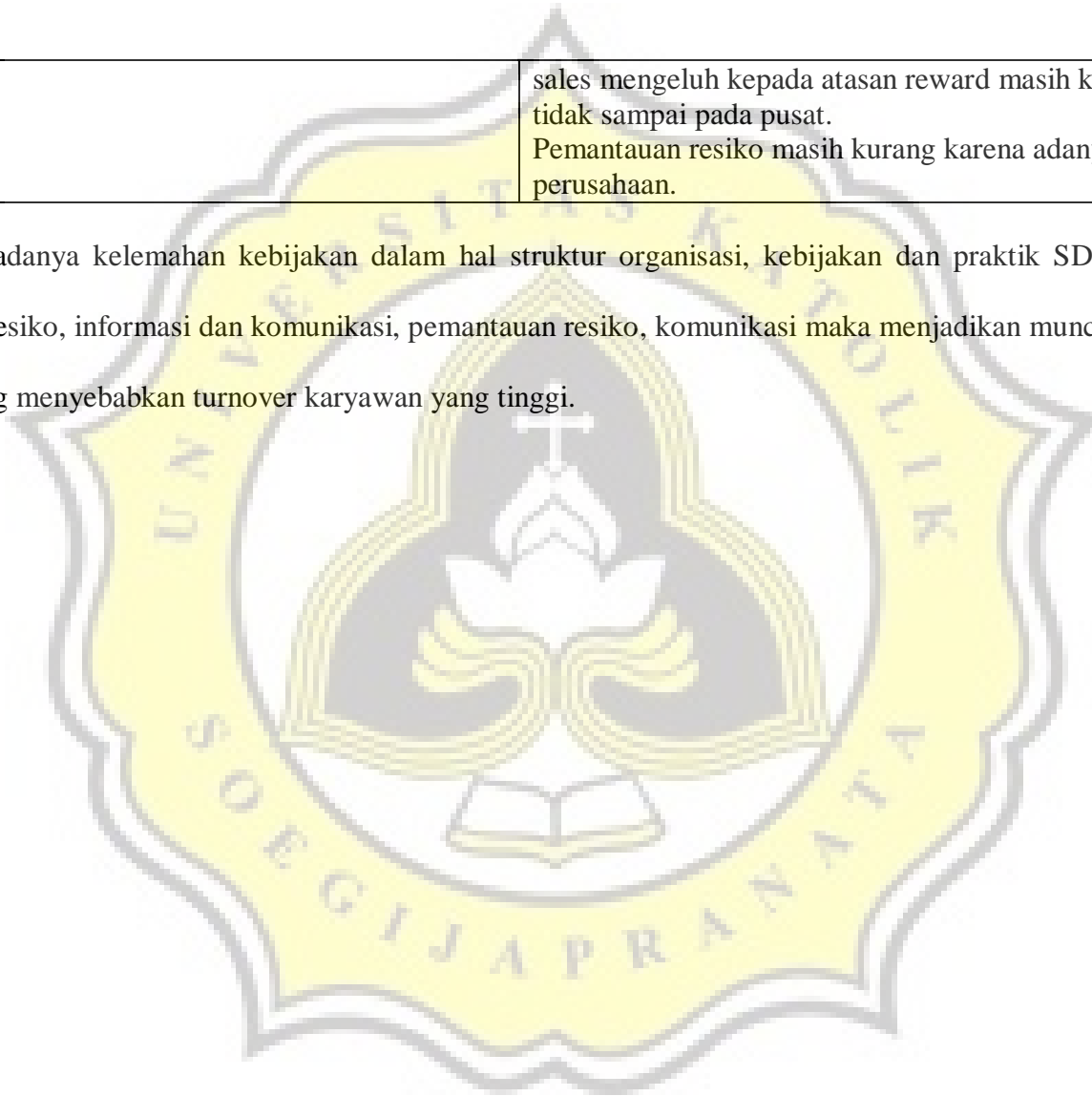
		merasa puas			
J. Pemantauan Resiko	Ada tidaknya evaluasi atas kinerja salesman dari perusahaan	Evaluasi kinerja salesman dilakukan selama 3 bulan sampai 6 bulan sekali. Tetapi pemantauan resiko dalam hal kerugian jelas sekali dilakukan.	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN LEMAH (karena evaluasi terlalu lama)	Evaluasi kerja salesman seharusnya dipantau tiap bulan agar salesman yang memiliki produktivitas buruk dapat lebih dipantau dan diperhatikan.

Kesimpulan:

Kuat	Lemah
Integritas dan nilai etika, PT KZU memiliki kebijakan umum mengenai komitmen seperti tidak mentolerir karyawan yang melakukan pelanggaran meskipun dalam prakteknya masih kurang adanya sanksi yang tegas	Struktur organisasi, pembagian wewenang dan tanggung jawab. Struktur organisasi sudah diberikan secara jelas dan tertulis tetapi deskripsi pekerjaan masih secara lisan
Komitmen terhadap kompetensi, PT KZU memiliki kualifikasi dalam penerimaan karyawan	Kebijakan dan praktik SDM masih lemah karena PT KZU mengevaluasi kinerja karyawan setiap 3 sampai 6 bulan sekali
Aktivitas pengendalian (otorisasi tepat terhadap transaksi dan aktivitas, perancangan dokumen dan catatan yang memadai). PT KZU menggunakan sistem taking order dari salesman melalui order pesanan	Pemisahan tugas, penaksiran resiko, informasi dan komunikasi, pemantauan resiko. Pemisahan tugas dan tanggung jawan diberikan setiap karyawan secara lisan dan tidak tertulis. Komunikasi antara atasan dan bawahan tidak efektif dimana

	sales mengeluh kepada atasan reward masih kurang tetapi tidak sampai pada pusat. Pemantauan resiko masih kurang karena adanya kerugian perusahaan.
--	---

Jadi karena adanya kelemahan kebijakan dalam hal struktur organisasi, kebijakan dan praktik SDM, pemisahan tugas, penaksiran resiko, informasi dan komunikasi, pemantauan resiko, komunikasi maka menjadikan munculnya masalah terkait reward yang menyebabkan turnover karyawan yang tinggi.



4.2. Permasalahan 2: Kecurangan melalui manipulasi nota bensin

Pada permasalahan kedua adalah permasalahan terkait Kecurangan melalui manipulasi nota bensin. Berikut ini adalah hasil analisisnya:



Keterangan	Standar di teori	Praktek di perusahaan	Bukti	Kesimpulan	Rekomendasi
Pengendalian umum					
F. Lingkungan pengendalian					
2. Integritas dan nilai etika	<p>1.Adanya komitmen atas integritas sebagai prinsip dasar bekerja</p> <p>2.Adanya deskripsi perilaku yang jujur dan tidak jujur tentang perilaku sales tersebut yaitu apakah etis melakukan kecurangan manipulasi nota bensin</p>	<p>PT Karya Zirang Utama selama ini memiliki kebijakan khusus mengenai etika dan kejujuran dalam bekerja. Kebijakannya adalah PT Karya Zirang Utama tidak akan mentolerir karyawan yang melakukan penyimpangan, pelanggaran yang mengakibatkan kerugian perusahaan. Tapi di prakteknya masih ada yang melakukan kecurangan nota bensin jadi melanggar etika dan aturan 'tidak dianggap' oleh</p>	<p>Lampiran wawancara</p> <p>Lampiran wawancara</p>	<p>KEBIJAKAN</p> <p>KUAT</p>	

para sales, sehingga dikatakan lemah.

PT KARYA ZIRANG UTAMA memiliki prosedur pengiriman unit mobil atau yang sering disebut dengan DO (Delivery Order) dengan cara memakai sopir yang akan ditemani dengan sales.

a. Dalam prosedurnya, unit mobil yang akan diantar ke customer wajib diisi bensin sebesar Rp 50.000 dengan memakai uang sopir terlebih dahulu.

Kemudian bensin yang telah dibeli menggunakan uang sopir tersebut akan diganti oleh perusahaan

		<p>dengan menggunakan bukti nota bensin.</p> <p>b. Tetapi di lapangan prosedur tersebut tidak berjalan dengan sesuai, para sopir tersebut lebih memilih estimasi jarak dalam pengisian bensin, misalkan saja xenia yang memiliki perbandingan 1 : 10 artinya 1 liter bensin untuk 10 km.</p> <p>c. Sopir akan menghitung jarak dari kantor menuju rumah customer yang dituju, jika jarak kantor ke rumah customer hanya 20 km, maka sopir hanya akan mengisi bensin sejumlah</p>		
--	--	--	--	--

		<p>3 liter, lalu si sopir akan membeli nota 10 liter pengisian premium di pom bensin yang kemudian dipakai untuk mengganti uangnya sendiri yang dipakai di lapangan sejumlah 3 liter bensin. Dalam 1 hari 40.000 sehingga dalam setahun total kerugian adalah Rp12.480.000 (40.000 x 1 bulan x 26 hari kerja).</p> <p>Solusinya: mempertegas sanksi (dengan memberikan SP/Surat Peringatan 1, 2, 3 kemudian dipecat)</p>			
2.Komitmen terhadap kompetensi	1. Adanya kualifikasi tertentu dalam penerimaan	PT Karya Zirang Utama memiliki kualifikasi dalam penerimaan	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN KUAT	

	karyawan sesuai jabatan	<p>karyawan yaitu: berpengalaman, jujur dalam bekerja, dan persyaratan-persyaratan tertentu. Contohnya :</p> <p>Sales = ada jaminan BPKB. Sales harus jujur karena hal ini berhubungan dengan adanya posisi jabatannya. Oleh karena itu saat prekutan karyawan bagian personalia PT KZU melihat mereka jujur dari wawancara, test psikologi kalau sangat penting sekali dan PT KZU juga mengkonfirmasi ke perusahaan sebelumnya karyawan tersebut bekerja.</p>			
--	-------------------------	--	--	--	--

3.Struktur organisasi	Adanya pembagian tugas yang jelas atas masing-masing fungsi dan tugas dalam perusahaan, yaitu untuk sales dan atasannya	<p>Pemisahan tugas dan tanggung jawab untuk setiap karyawan telah diberikan tetapi hanya secara lisan dan tidak tertulis.</p> <p>Dalam prakteknya sales telah menjalankan deskripsi pekerjaan yang sebenarnya tetapi masih belum optimal karena masih ada yang belum mencapai target. Hal ini disebabkan karena tanggung jawab dan job desc hanya ada secara lisan sehingga tidak dipatuhi.</p>	Lampiran wawancara dan struktur organisasi	KEBIJAKAN LEMAH	Seharusnya dipertimbangkan lagi untuk membuat job desk secara tertulis
4.Pembagian wewenang dan pembagian	1.Adanya tanggung jawab dari masing-masing individu	Tentu telah ada dan jelas. Dalam job desk yang telah diberikan secara lisan,	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN KUAT	

<p>tanggung jawab</p>	<p>terkait pencapaian tujuan perusahaan, yaitu dalam hal ini salesman perusahaan memiliki wewenang apa saja</p> <p>2.Adanya job description, pelatihan pegawai untuk salesman</p>	<p>tertera tanggung jawab setiap karyawan. Selama ini sopir memiliki tanggung jawab dan wewenang sebatas sebagai sopir saja, yaitu mengantar barang kepada konsumen, membeli bensin</p>			
<p>5.Kebijakan dan praktik SDM</p>	<p>Adanya kebijakan dan praktik mengenai pengevaluasi, pelatihan, dan promosi pegawai, serta sanksi untuk karyawan yang melanggar termasuk manipulasi nota</p>	<p>a. PT Karya Zirang Utama mengevaluasi kinerja setiap karyawannya setiap 3 bulan sampai 6 bulan sekali.</p> <p>b. Jika diketahui adanya pelanggaran untuk sopir yang melanggar peraturan perusahaan, maka akan</p>	<p>Lampiran wawancara</p>	<p>KEBIJAKAN</p> <p>KUAT</p>	

	bensin	<p>diberikan sanksi yaitu dengan memberikan teguran.</p> <p>c. Kalau masih melanggarnya akan di beri surat peringatan.</p> <p>d. Peraturan yang ditegaskan oleh pemilik kepada setiap karyawannya. tetapi dalam prakteknya sanksi tegas jarang dilakukan, hanya teguran semata sehingga membuat karyawan tidak takut untuk mengulang tindakan kecurangan nota bensin tersebut.</p>			
G. Aktivitas pengendalian					

<p>1.Otorisasi yang tepat terhadap transaksi dan aktivitas</p>	<p>Adanya kebijakan yang harus diikuti oleh karyawan (untuk sales) dalam hal order dan prosedurnya</p>	<p>Kebijakan perusahaan dalam praktek yang diberikan kepada sales dalam hal kecurangan nota bensin. Dalam prosedurnya, unit mobil yang akan diantar ke customer wajib diisi bensin sebesar Rp 50.000 dengan memakai uang sopir terlebih dahulu, dan kemudian bensin yang telah dibeli menggunakan uang sopir tersebut akan diganti oleh perusahaan dengan menggunakan bukti nota bensin. Tetapi di lapangan prosedur tersebut tidak berjalan dengan sesuai, para sopir tersebut lebih memilih</p>	<p>Lampiran wawancara dan nota bensin sebagai bukti</p>	<p>KEBIJAKAN LEMAH</p>	<p>Untuk mengendalikan kecurangan yang dilakukan sopir, PT KARYA ZIRANG UTAMA sebaiknya menggunakan sistem kartu (GTO).</p>
--	--	---	---	-------------------------------	---

		<p>estimasi jarak dalam pengisian bensin, sehingga pengisian premium di pom bensin yang kemudian dipakai untuk mengganti uangnya sendiri yang dipakai di lapangan sejumlah 3 liter bensin saja. Dalam 1 hari 40.000 sehingga dalam setahun total kerugian adalah Rp12.480.000 (40.000 x 1 bulan x 26 hari kerja).</p>			
2.Pemisahan tugas	<p>1.Adanya pemisahan tugas yang jelas</p> <p>2.Tidak ada penipuan dan penyembunyian kesalahan yang tidak disengaja</p>	<p>Pemisahan tugas dan tanggung jawab untuk setiap karyawan sudah dijelaskan, tetapi hanya secara lisan dan tidak ada yang tertulis. Dampaknya karyawan tidak menaati</p>	<p>Lampiran wawancara dan Lampiran nota fiktif</p>	<p>KEBIJAKAN</p> <p>LEMAH</p> <p>(karena</p> <p>hanya lisan</p> <p>dan tidak</p>	<p>Untuk kedepannya PT KARYA ZIRANG UTAMA harus</p>

	(manipulasi nota bensin)	dengan baik sehingga membuat tugas tidak jelas dilakukan dalam prakteknya karena hanya lisan.		tertulis)	membuat job desk secara tertulis agar mudah dibaca oleh para karyawan, agar karyawan selalu ingat akan tugas dan tanggung jawabnya.
3.Perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai	3. Adanya pencatatan yang akurat dan lengkap atas seluruh aktivitas yang berkaitan	Pencatatan yang dilakukan sudah akurat, hanya saja dalam hal otorisasi sangat lemah karena mudah dimanipulasi dan tidak ada monitoring	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN LEMAH	Pencatatan sudah bagus dan harus dipertahankan,

	<p>4. Pencatatan harus sederhana mungkin untuk mendukung pencatatan yang efisien, meminimalkan kesalahan</p>	<p>berkala, sehingga sopir dan sales dapat melakukan kerjasama untuk melakukan kecurangan. Contohnya: sales bekerja sama dengan sopir untuk manipulasi nota bensin</p>			<p>tetapi otorisasi haruslah diperhatikan, kepala cabang dan supervisor harus sering berkomunikasi untuk mengatasi kecurangan yang ada di lapangan.</p>
H. Penaksiran resiko	<p>4. Ada tidaknya identifikasi masalah, dan estimasi kerugian</p>	<p>Perusahaan belum mengantisipasi adanya pelanggaran yang dilakukan oleh sales dalam hal kecurangan nota</p>	<p>Lampiran wawancara</p>	<p>KEBIJAKAN LEMAH</p>	<p>Meningkatkan reward sehingga sales lama tidak</p>

	<p>5. Ada tidaknya identifikasi pengendalian, estimasi manfaat dan pengorbanan</p> <p>6. Menentukan efektivitas manfaat pengorbanan</p>	<p>bensin karena masalah nota bensin membuat perusahaan rugi. Sales harus bertanggung jawab atas semua yang dilakukannya dan diberi teguran kepada sales tersebut.</p>			keluar
I. Informasi dan komunikasi	<p>7. Informasi relevan, dapat dipercaya, lengkap, tepat waktu, mudah dipahami, dan dapat diuji kebenarannya.</p> <p>8. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, antar divisi,</p>	<p>Komunikasi yang terjalin antara kepala cabang, supervisor dan sales belum lah terjalin dengan baik. Ketika sales dan sopir melakukan kecurangan, supervisor mengetahuinya, tetapi supervisor tidak melaporkannya ke kepala cabang. Sehingga tidak ada pihak yang bisa memberi sanksi ke</p>	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN LEMAH	<p>Harus ada ketegasan yang dilakukan oleh supervisor untuk mengatasi kecurangan manipulasi nota bensin.</p>

	dan antar bawahan.	sopir tersebut.			
J. Pemantauan Resiko	Ada tidaknya evaluasi atas kinerja salesman dari perusahaan	Pemantauan resiko dalam hal kecurangan nota bensin cukup sulit dilakukan karena perusahaan baru bisa mengetahui sales tersebut melanggarnya setelah ada crosscheck dengan pihak lain. Ini tidak dilakukan secara tersistem karena tidak ada monitoring secara komputerisasi yang dilakukan perusahaan.	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN LEMAH (karena evaluasi terlalu lama)	Seharusnya Kepala cabang sering melakukan sidak mendadak di lapangan, agar bisa memonitori kinerja supervisor, sales dan sopir secara langsung.

Kesimpulan:

Kuat	Lemah
Lingkungan pengendalian	Struktur organisasi. PT KZU memiliki struktur organisasi

	tetapi untuk deskripsi pekerjaan belum ada sehingga menjadi tidak optimal karena masih ada yang belum mencapai target.
Integritas dan nilai etika. PT KZU selama ini ada kebijakan khusus mengenai etika dan kejujuran dalam bekerja.	Aktivitas pengendalian (otorisasi yang tepat terhadap transaksi dan aktivitas, pemisahan tugas, perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai). PT KZU tidak dapat memantau sales dalam melakukan kecurangan nota bensin.
Komitmen terhadap kompetensi. PT KZU memiliki kualifikasi dalam penerimaan karyawan baru.	Penaksiran resiko. PT KZU belum mengantisipasi adanya pelanggaran yang dilakukan oleh sales dalam hal kecurangan nota bensin karena masalah ini membuat perusahaan rugi.
Pembagian wewenang dan tanggung jawab. PT KZU melakukan pemisahan tugas dan tanggung jawab kepada setiap karyawannya.	Informasi dan komunikasi. Komunikasi yang terjalin antara kepala cabang, supervisor, dan sales tidak terjalin dengan baik.
Kebijakan dan praktik SDM	Pemantauan resiko. Dalam hal kecurangan nota bensin cukup sulit dilakukan karena hanya dapat diketahui setelah melakukan crosscheck dengan pihak lain.

Jadi karena adanya kelemahan kebijakan dalam hal Struktur organisasi, Aktivitas pengendalian, Penaksiran resiko, Informasi dan komunikasi, Pemantauan resiko maka menjadikan munculnya masalah kecurangan melalui manipulasi nota bensin.

4.3. Permasalahan 3: Seringnya complain dari customer mengenai servis body repair

Pada permasalahan ketiga adalah permasalahan terkait seringnya complain dari customer mengenai servis body repair. Berikut ini adalah hasil analisisnya:



Keterangan	Standar di teori	Praktek di perusahaan	Bukti	Kesimpulan	Rekomendasi
Pengendalian umum					
A. Lingkungan pengendalian					
1. Otorisasi yang tepat terhadap transaksi dan aktivitas	Adanya kebijakan yang harus diikuti oleh karyawan (untuk sales) dalam hal order dan prosedurnya serta prosedur penanganan komplain	Selama ini telah ada order dan prosedur baku dalam penanganan komplain. Tetapi meskipun demikian dalam prakteknya masih banyak konsumen tidak puas dengan pelayanan yang dilakukan. Dalam menjalankan usahanya PT Karya Zirang Utama juga menyediakan	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN LEMAH	Sebaiknya dilakukan pengecekan lagi oleh bagian admin, tidak hanya pengecekan secara tertulis saja, tapi juga pengecekan ulang secara fisik.

		<p>jasa servis body repair, dalam pengerjaannya bagian servis body repair ini sering mendapatkan complain dari customer. Mulai dari janji palsu seperti menjajikan selesai servis selama 3 hari, tapi dalam kenyataannya baru selesai lebih dari 3 hari, padahal customer tersebut sangat membutuhkan mobil untuk kebutuhan sehari-hari, lalu pengerjaan cat yang tidak sempurna masih ada</p>		
--	--	--	--	--

		bekas goresan, pengerjaan yang tidak teliti.			
2.Pemisahan tugas	1.Adanya pemisahan tugas yang jelas 2.Tidak ada penipuan dan penyembunyian kesalahan yang tidak disengaja	Ada pemisahan tugas yang jelas antara bagian body repair dengan bagian lain sesuai dengan job desc. Tidak ada penipuan dan penyembunyian kesalahan yang tidak disengaja.	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN KUAT	
3.Perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai	3. Adanya pencatatan yang akurat dan lengkap atas seluruh aktivitas yang berkaitan 4. Pencatatan harus	Hal ini sudah jelas karena telah dibuat secara lengkap dan bawahannya bertanggung jawab langsung kepada atasannya.	Lampiran (job description) & struktur organisasi	KEBIJAKAN KUAT	

	<p>sederhana mungkin untuk mendukung pencatatan yang efisien, meminimalkan kesalahan</p>	<p>Pencatatan mendukung tetapi dalam praktek memang banyak komplain dari konsumen.</p>			
<p>B. Penaksiran resiko</p>	<p>4. Ada tidaknya identifikasi masalah, dan estimasi kerugian</p> <p>5. Ada tidaknya identifikasi pengendalian, estimasi manfaat dan pengorbanan</p> <p>6. Menentukan efektivitas manfaat pengorbanan</p>	<p>Perusahaan selama ini tidak melakukan estimasi kerugian yang terjadi karena komplain di bagian body repair.</p> <p>Tidak adanya pengendalian dan hal yang mengacu kepada tindakan estimasi manfaat dan pengorbanan yang ada.</p> <p>Perusahaan juga tidak</p>	<p>Lampiran (wawancara, job description)</p> <p>Lampiran wawancara</p>	<p>KEBIJAKAN LEMAH</p>	<p>Sebaiknya ada estimasi kerugian dari bagian body repair.</p>

		melakukan efektivitas manfaat pengorbanan yang ada.			
C. Pemantauan Resiko	Ada tidaknya evaluasi atas kinerja bagian body repair dari perusahaan	PT KARYA ZIRANG UTAMA mengevaluasi kinerja setiap karyawannya setiap 3 bulan sampai 6 bulan sekali. Tetapi tidak ada hasil yang signifikan yang diperoleh masih saja banyak konsumen komplain. Nilai kerugiannya tidak selalu	Lampiran wawancara	KEBIJAKAN LEMAH (karena evaluasi dilakukan terlalu lama)	Sebaiknya dilakukan evaluasi sebulan sekali

		sema tetapi berbeda-beda tergantung order di lapangan. Semakin tinggi nilai kerugian berarti risiko yang dihadapi perusahaan semakin besar.		
--	--	---	--	--

Kesimpulan:

Kuat	Lemah
Lingkungan pengendalian (otorisasi yang tepat terhadap transaksi dan aktivitas, pemisahan tugas, perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai). PT KZU memiliki prosedur baku dalam menangani komplain, adanya pemisahan tugas yang jelas antara bagian body repair dengan bagian lain sesuai job desc, adanya perancangan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai.	Penaksiran resiko. PT KZU selama ini tidak melakukan estimasi kerugian yang terjadi karena komplain di bagian body repair.
	Pemantauan resiko. PT KZU melakukan evaluasi kinerja setiap 3 bulan hingga 6 bulan sekali tetapi tidak ada hasil

	yang signifikan karena banya konsumen yang masih komplain.
--	---

Jadi karena adanya kelemahan kebijakan dalam hal penaksiran resiko dan pemantauan resiko maka menjadikan munculnya masalah ketiga yaitu seringnya komplain dari customer mengenai servis body repair.

