

**EVALUASI PENYELESAIAN TINDAK LANJUT TEMUAN AUDIT
SEBAGAI UNSUR PENILAIAN KINERJA
MANAJEMEN KANTOR CABANG
(STUDI KASUS PADA BANK BTN)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi



Diajukan oleh :

Nama : Tri Hartono
NIM : C4C004250

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
DESEMBER 2006**

Tesis berjudul

**EVALUASI PENYELESAIAN TINDAK LANJUT TEMUAN AUDIT
SEBAGAI UNSUR PENILAIAN KINERJA
MANAJEMEN KANTOR CABANG
(STUDI KASUS PADA BANK BTN)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Tri Hartono

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Desember 2006

Dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing

Pembimbing Utama/Ketua

Pembimbing/Anggota

Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt

Prof. Dr. Arifin Sabeni, M.Com (Hons), Akt

Tim Penguji

Prof . Dr. H. Imam Ghozali, M.Com, Akt

Dr. H Mohamad Nasir, M.Si, Akt

Drs. Daljono, M.Si, Akt

Semarang, 22 Desember 2006
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Sains Akuntansi
Ketua Program

Dr. H Mohamad Nasir, M.Si, Akt
NIP. 131 875 458

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 22 Desember 2006

Tri Hartono

ABSTRAKSI

Penelitian ini merupakan studi kasus pada Bank BTN dengan tujuan untuk mengevaluasi penyelesaian tindak lanjut temuan audit sebagai unsur penilaian kinerja manajemen Kantor Cabang. Dengan adanya penelitian ini diharapkan penyelesaian temuan audit dapat menjadi perhatian bagi manajemen Kantor Cabang sebagai upaya mendorong penyelesaiannya.

Data pada penelitian ini diperoleh dari data laporan monitoring tindak lanjut temuan audit sedangkan untuk memperoleh data pendukung diperoleh melalui kuesioner yang dikirimkan kepada 49 Kepala Cabang sebagai penanggung jawab kinerja Kantor Cabang. Data yang diperoleh dari hasil kuesioner selanjutnya diukur dengan skala pengukuran yang kemudian dianalisis kedalam tabulasi frekuensi yang selanjutnya diinterpretasikan dengan hasil akhir berupa nilai/skor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelesaian tindak lanjut temuan audit yang dimasukkan sebagai unsur penilaian kinerja dapat mendorong temuan audit dapat diselesaikan. Kuesioner yang diberikan juga menunjukkan bahwa responden mendukung terhadap faktor penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukkan sebagai unsur penilaian kinerja.

Kata kunci: Temuan audit, Tindak lanjut temuan audit, Manajemen kinerja, Evaluasi kinerja, *Management by Objective*.

ABSTRACT

The research was a case study at Bank BTN with a purpose of evaluating the completion of the follow-up audit findings as one of scoring branch performances. With the research, it is expected to be a careful attention for branch management as a tool to stimulate the completions.

The data of the research was obtained from the data of the report of the follow up audit findings while obtaining supporting data was gained by spreading questionnaires out to 49 branch managers as a person who is responsible for branch performances. Data was calculated by measurement scale then analyzed into frequency tabulation. Finally, it was interpreted with end-result as score/value.

The result of the research showed that the completion of the follow-up audit findings may be able to push audit findings to be completed. Questionnaires given revealed that respondents supported the completion of audit findings factor and/or non financial aspect was included as performance scoring.

Keywords: Audit findings, The follow-up of audit findings, Performance Management, Performance Evaluation, Management by Objectives

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Penyusunan tesis ini dengan judul “Evaluasi Penyelesaian Tindak Lanjut Temuan Audit Sebagai Unsur Penilaian Kinerja Manajemen Kantor Cabang” yang kami ajukan merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.

Penyelesaian tesis ini banyak memperoleh bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung mulai dari kesiapan penelitian sampai dengan penyusunan tesis ini, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt dan Prof. Dr. Arifin Sabeni, M.Com (Hons), Akt selaku pembimbing yang senantiasa mendorong dan memberi arahan dalam menyelesaikan tesis ini
2. Dr. H Mohamad Nasir, M.Si, Akt selaku Ketua Program yang banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan studi ini.
3. Kepala DSDM serta Kepala Divisi Audit Intern Bank BTN yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti studi pada Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.

4. Rekan-rekan Divisi Audit Intern Bank BTN serta seluruh Kepala Cabang Bank BTN yang telah memberikan dorongan dan bantuan moril serta kesediaannya untuk menjadi responden penelitian.
5. Rekan-rekan Program Magister Sains Akuntansi UNDIP Kelas Jakarta; Kang Dadang, Mas Sanyoto, Mas Irvan, Gunawan, Charlesto, Yayon, Herry, Intan, Alfiandi, Ferdi serta staf LP3MKA khususnya Bpk Untung Sayekti atas kebersamaan selama mengikuti Program Magister Sains Akuntansi UNDIP Kelas Jakarta.
6. Segenap staf dan karyawan Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung selama menempuh studi dan pembuatan tesis.
7. Seluruh keluarga khususnya istri yang senantiasa mendampingi dengan setia serta memberikan semangat, dorongan dan doa untuk penyelesaian studi.

Sebagai akhir kata penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih terdapat kekurangan dan kelemahan yang ada dalam tesis ini, namun penulis berharap semoga tesis ini tetap dapat memberikan manfaat bagi dunia praktisi pada khususnya dan dunia pendidikan pada umumnya.

Semarang, 22 Desember 2006

Penulis,

Tri Hartono

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan Keaslian Tesis	iii
ABSTRAKSI/ <i>ABSTRACT</i>	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
II. PEMAPARAN KASUS DAN TELAAH PUSTAKA	7
2.1. Pemaparan Kasus	7
2.1.1. Prosedur Pengkajian Kasus	7
2.1.1.1. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	7
2.1.1.2. Struktur Organisasi dan Jaringan Perusahaan	8
2.1.2. Formulasi Permasalahan Kasus	13
2.2. Telaah Pustaka	14
2.2.1. Pengendalian Intern	14
2.2.2. Pengendalian Yang Efektif	15
2.2.3. Temuan Pemeriksaan	17
2.2.4. Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	18
2.2.5. Motivasi dan Kepuasan Kerja	21

2.2.6. Manajemen Kinerja	23
2.2.7. Penilaian Kinerja	27
2.2.7.1. Pendekatan dalam Penilaian Prestasi Kerja	28
2.2.7.2. Evaluasi Kinerja	30
2.2.7.3. Jenis Pengukuran Kinerja	32
2.2.7.4. Metode Penilaian Kinerja	33
2.2.8. Penilaian Berdasarkan <i>Management by Objectives</i> (MBO)	35
2.2.8.1. Pengertian dan Hakekat MBO	35
2.2.8.2. Elemen MBO yang Efektif	35
2.2.8.3. Kebaikan dan Kelemahan MBO	37
III. METODE PENELITIAN	38
3.1. Disain Penelitian	38
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	39
3.3. Prosedur Pengumpulan Data	39
3.4. Teknik Analisis	41
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Gambaran Umum Responden	48
4.2. Hasil Penelitian	49
4.3. Pembahasan	59
V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN	66
5.1. Kesimpulan	66
5.2. Implikasi	67
5.3. Keterbatasan dan Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Modulasi Struktur Organisasi Kantor Cabang	9
Tabel 2.2. Jaringan Operasional	10
Tabel 2.3. Komposisi Pegawai Berdasarkan Jabatan & Pendidikan	11
Tabel 2.4. Struktur Pengendalian Manajemen	16
Tabel 2.5. Atribut-Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik	31
Tabel 3.1. Interpretasi skor responden untuk mengetahui temuan audit intern sudah memadai sehingga dapat diselesaikan	43
Tabel 3.2. Interpretasi skor responden kendala dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan intern	44
Tabel 3.3. Interpretasi skor responden untuk kecukupan proses penyelesaian tindak lanjut temuan audit intern	45
Tabel 3.4. Interpretasi skor responden untuk penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukan sebagai unsur penilaian kinerja pegawai	46
Tabel 4.1. Profil Responden	48
Tabel 4.2. Prosentase Komponen Penilaian Kinerja	50
Tabel 4.3. Perkembangan Bobot Penilaian Sasaran Kerja Kepala Cabang	52
Tabel 4.4. Rekapitulasi Temuan Audit Tahun 2001 s.d Tahun 2005	53
Tabel 4.5. Perkembangan Penyelesaian Temuan Audit	53

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. <i>Strategy-based performance management</i>	26

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- A. Kuesioner Penelitian
- B. Data Penelitian
- C. Skor Hasil Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan dari peran dan tugas yang diemban oleh internal auditor salah satunya ditunjukkan dengan adanya kecenderungan berkurangnya jumlah temuan audit. Hal ini menunjukkan bahwa auditor dapat berperan sebagai konsultan yang berarti dalam melakukan audit, auditor juga ikut berperan dalam menyampaikan permasalahan yang terkait dalam perusahaan.

Banyaknya temuan yang diperoleh pada saat dilakukan audit tidak otomatis menunjukkan bahwa auditor tersebut telah bekerja dengan baik. Hal ini terkait dengan penyelesaian tindak lanjut temuan hasil audit yang masih perlu diselesaikan oleh auditee. Banyaknya temuan audit yang belum ditindaklanjuti merupakan tanggung jawab bagi auditee untuk penyelesaiannya dengan tetap dimonitor oleh auditor.

Penyelesaian tindak lanjut temuan audit pada Kantor Cabang Bank BTN dianggap bukanlah merupakan hal yang sifatnya perlu didahulukan dalam penyelesaiannya oleh manajemen Kantor Cabang. Ini terkait dengan masih utamanya ukuran-ukuran finansial dalam pencapaian target bagi Kantor Cabang dalam mengukur kinerja keberhasilan. Oleh karenanya pekerjaan-pekerjaan yang bersifat non-finansial atau administrasi termasuk tindak lanjut temuan audit dirasa masih kurang mendapatkan supervisi untuk diselesaikan. Adalah cukup beralasan apabila manajemen kantor cabang (khususnya Kepala Cabang) lebih memperhatikan

pencapaian target-target finansial dibandingkan dengan pekerjaan yang non-finansialnya, hal ini disebabkan untuk penilaian kinerja seorang Kepala Cabang yang dinyatakan berhasil, sampai dengan akhir tahun penilaian lebih fokus dinilai berdasarkan keberhasilannya didalam mencapai target-target finansial yang diberikan kepadanya dibandingkan keberhasilannya dari segi non-finansial atau administrasi hal ini tercermin dari unsur penilaian kinerja seorang Kepala Cabang yang lebih memfokuskan pada unsur finansial. Sehingga bagi seorang Kepala Cabang yang telah berhasil mencapai target-target finansialnya, tidak terpenuhinya pekerjaan yang bersifat non-finansial atau administrasi tidak akan dirasakan mengganggu kinerjanya.

Adanya peraturan-peraturan bagi perbankan yang harus melaporkan kegiatan serta aktivitasnya pada Bank Sentral maupun pihak-pihak yang terkait dengan penilaian bagi bank membuat diperlukannya target pekerjaan yang bersifat non finansial atau administrasi semakin diperlukan terlebih lagi dengan akan diterapkannya sistem manajemen risiko bagi perbankan yang dikenal dengan Basel II membuat perbankan harus dapat mengantisipasi perbaikan-perbaikan dalam pelaksanaan perbankan termasuk perkerjaan yang bersifat non-finansial sebagai bentuk supervisi dari manajemen.

Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor: 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum tanggal 20 September 1999, Bank diwajibkan untuk melaporkan hasil audit intern termasuk hasil-hasil audit yang bersifat rahasia pada Bank Indonesia. Dalam pelaporan tersebut mencakup rencana

tindak lanjut dari pihak bank terkait dengan temuan yang belum diselesaikan. Lambat atau cepatnya penyelesaian tindak lanjut temuan audit khususnya di Kantor Cabang Bank BTN tidak terlepas dari kemampuan dan motivasi dari manajemen Kantor Cabang Bank BTN untuk selalu memonitor dan melakukan supervisi dengan menggunakan sistem informasi yang cepat dan tepat sehingga tindak lanjut terhadap temuan audit tersebut dapat segera diselesaikan.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Balance Scorecard yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996), perspektif pembelajaran bersumber dari tiga prinsip yaitu, *people, system dan organization procedure*. Tujuan utama memasukkan kinerja ini antara lain adalah mendorong perusahaan menjadi organisasi pembelajaran (*learning organization*). Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal, dapat mengungkapkan kesenjangan (*gap*) yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (*people*), *system* dan *procedure* dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk peningkatan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas serta *reskilling employees*, Ada 3 (tiga) faktor yang perlu diperhatikan yaitu.

1) Kemampuan Pegawai (*Employee Capability*)

Kemampuan pegawai tolok ukurnya antara lain adalah tingkat kepuasan kerja, tingkat perputaran (*turnover*), besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai

tambah per pegawai (pendapatan operasional), tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation* = nilai tambah dibagi dengan total balas jasa pegawai).

2) Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capability*)

Alternatif tolok ukur yang dapat digunakan antara lain adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang diperlukan.

3) Motivasi Pemberdayaan dan Keserasian Individu (*motivation, empowerment, and alignment*).

Tolok ukur yang digunakan antara lain adalah jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan, jumlah saran yang berhasil guna, serta banyaknya pegawai yang memahami visi, misi, dan tujuan perusahaan. Idealnya, kewajiban organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaiki secara terus menerus. Perbaikan terhadap kinerja relatif secara terus menerus hanya dapat dicapai apabila melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal

Berdasarkan hasil pemeriksaan yang telah dilakukan oleh bank sentral terhadap Bank BTN ditemukan adanya temuan yang berulang dalam artian temuan sebelumnya belum ditindaklanjuti oleh auditee (dalam hal ini Kantor Cabang) baik temuan dari pihak intern maupun temuan dari pihak ekstern. Selain itu masih tingginya jumlah temuan yang belum ditindaklanjuti oleh Kantor Cabang juga merupakan salah satu pengurang dari *performance* manajemen dalam hal *internal control* yang merupakan salah satu fungsi dari manajemen sesuai dengan Peraturan

Bank Indonesia Nomor: 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum tanggal 20 September 1999.

Dari sembilan proses bisnis yang menjadi sasaran audit pada Bank BTN terdapat temuan audit yang sering terjadi dan ditemukan kembali permasalahan yang sama pada periode audit berikutnya dalam suatu proses bisnis. Proses bisnis tersebut terutama adalah akuntansi dan pelaporan, manajemen simpanan pihak ketiga dan manajemen kredit. Terhadap tiga proses bisnis tersebut bank harus benar-benar dapat mengantisipasi terhadap kemungkinan risiko yang ditimbulkan. Hal ini disebabkan proses bisnis tersebut dapat menimbulkan risiko reputasi, likuiditas maupun risiko kredit bagi Bank BTN sehingga perlu diupayakan agar penyelesaian tindak lanjut temuan audit dapat diselesaikan tepat pada waktunya baik temuan audit internal maupun audit eksternal.

Dengan kurang diperhatikannya penyelesaian tindak lanjut temuan audit oleh manajemen Kantor Cabang akan mengakibatkan laporan penyelesaian tindak lanjut temuan audit pada pihak-pihak yang terkait sebagai pengawas maupun sebagai regulator perbankan secara keseluruhan tidak sesuai yang telah disepakati sehingga akan dapat memberikan nilai yang kurang baik bagi manajemen bank secara keseluruhan yang akhirnya menimbulkan risiko reputasi dari Bank BTN. Untuk itu dalam mengupayakan penyelesaian tindak lanjut temuan audit agar dapat segera ditindak lanjuti diperlukan langkah-langkah ataupun metode yang dapat memacu

manajemen Kantor Cabang untuk segera dapat menyelesaikan tindak lanjut temuan audit tersebut.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, masalah yang diteliti dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah tindak lanjut penyelesaian temuan audit dapat digunakan sebagai unsur penilaian kinerja.
2. Apakah tindak lanjut penyelesaian temuan audit sebagai unsur penilaian kinerja dapat mendorong temuan audit segera diselesaikan.

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis penerapan tindak lanjut temuan audit dalam penilaian kinerja.
2. Mengevaluasi pentingnya monitoring tindak lanjut temuan audit dalam upaya memacu manajemen kantor cabang agar segera menindaklanjuti temuan audit.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada Bank BTN mengenai pentingnya monitoring terhadap penyelesaian tindak lanjut temuan audit oleh manajemen Kantor Cabang secara menyeluruh serta mencukupi sehingga selanjutnya dapat dijadikan sebagai salah satu dasar dari penilaian kinerja seluruh manajemen Kantor Cabang.

BAB II

PEMAPARAN KASUS DAN TELAAH PUSTAKA

2.1. Pemaparan Kasus

Pemaparan kasus dari permasalahan yang akan diteliti diuraikan dalam prosedur pengkajian kasus dan formulasi kasus sebagaimana berikut:

2.1.1. Prosedur Pengkajian Kasus

2.1.1.1. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Visi Bank BTN adalah “Menjadi Bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan dan mengutamakan kepuasan nasabah”. Sedang misi Bank BTN adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, serta menyediakan produk dan jasa perbankan lainnya.
- b. Menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi.
- c. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan nasabah.
- d. Melaksanakan manajemen perbankan yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance* untuk meningkatkan *shareholder value*.
- e. Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

2.1.1.2. Struktur Organisasi dan Jaringan Perusahaan

a. Pengurus, Komite dan Struktur Organisasi Kantor Pusat

Pengurus terdiri dari Dewan Komisaris dan Direksi. Dewan Komisaris sebanyak 3 orang, terdiri dari 1 Komisaris Utama dan 2 Komisaris. Sedang Direksi sebanyak 6 orang terdiri 1 Direktur Utama dan 5 Direktur. Disamping itu terdapat Dewan Pengawas Syariah sebanyak 3 orang.

Komite pada tingkat Komisaris adalah Komite Audit. Sedang pada tingkat Direksi terdiri dari ALCO, Komite Kebijakan Perkreditan, Komite Kredit, Komite Teknologi Informasi, Komite Manajemen Risiko dan Komite Personalia.

Struktur organisasi Kantor Pusat Bank BTN terdiri dari 15 Divisi, 1 Desk, dan ditambah dengan 1 Tim Implementasi Restrukturisasi.

b. Kantor Cabang dan Jaringan Operasional

Struktur Organisasi Kantor Cabang Bank BTN sebagai pusat layanan didasarkan pada prinsip suatu cabang “**inti**”. Fungsi cabang inti ini akan sama pada semua cabang dan mempunyai pemisahan yang jelas antara fungsi yang berhubungan langsung dengan nasabah (*front office*) dengan fungsi pendukung (*Back office*). Bagan organisasi cabang diklasifikasikan sesuai dengan tipe kelas cabang, yaitu sebagai berikut:

- 1) Cabang Utama, terdiri dari 1 Kepala Cabang (*Branch Manager - BM*), 2 Wakil Kepala Cabang (*Deputy Branch Manager - DBM*), 2 Pembantu Pimpinan Cabang (*Assistance Branch Manager - ABM*), 8 Kepala Seksi (*Section Head - SH*), *Loan Recovery Supervisor*.

- 2) Cabang Kelas I, terdiri dari 1 BM, 1 DBM, 3 DBM, 6 SH dan *Loan Recovery Supervisor*.
- 3) Cabang Kelas II, terdiri dari 1 BM, 2 ABM, 5 SH dan *Loan Recovery Supervisor*.
- 4) Cabang Kelas III, terdiri dari 1 BM, 3 SH dan *Loan Recovery Supervisor*.

Disamping fungsi inti diatas dimungkinkan dalam suatu Kantor Cabang dapat ditambah dengan Kepala Cabang Pembantu (*Sub-branch Manager*) setingkat Pembantu Pimpinan Cabang dan Kepala Kantor Kas (*Cash Office Head*) setingkat Kepala Seksi.

Secara lengkap fungsi inti dan perkembangan organisasi cabang adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1

Modulasi Struktur Organisasi Kantor Cabang

Fungsi	Fungsi Inti	Pengembangan Fungsi
Front Office	Branch Manager	Deputy Branch Manager
		Assistance Branch Manager
	Ritel Service	Teller Service
		Customer Service
		Loan Service
Back Office	Operation	Transaction Processing
		Loan Administration
	Accounting & Control	Bookkeeping & Control
		Financial Reporting
	Loan Recovery	Loan Recovery

Sumber: Divisi Penelitian dan Perencanaan Bank BTN

Sedangkan rekapitulasi jaringan kantor/operasional (*outlet*) Bank BTN s.d tahun 2006 adalah sebagaimana tabel 2.2.

Tabel 2.2
Jaringan Operasional

Jenis Jaringan	Jumlah
Kantor Cabang:	
- Kelas Utama	7
- Kelas I	5
- Kelas II	8
- Kelas III	29
Kantor Cabang Pembantu	151
Kantor Kas	3
Jumlah Jaringan Kantor	203
Mobil Kas	55
ATM	211

Sumber: Divisi Pemasaran Ritel Bank BTN

Dalam rangka penghimpunan dana masyarakat melalui Tabungan Tabanas Batara Kantor Pos dan pelayanan penerimaan angsuran KPR, Bank BTN bekerja sama dengan PT Pos Indonesia (PT Posindo) dengan memanfaatkan jaringan kantor pos sebanyak 2.993 kantor.

c. Sumber Daya Manusia

1) Jumlah pegawai dan pendidikan SDM Bank BTN

Jumlah pegawai tetap Bank BTN per Juni 2005 sebanyak 3.405 orang. Komposisi pegawai tetap Bank BTN berdasarkan jabatan dan latar belakang pendidikan formalnya adalah sebagai mana tabel 2.3.

2) Pendidikan dan Pengembangan Pegawai Bank BTN

Dalam melakukan pengelolaan SDM, Bank BTN melaksanakan pengembangan kompetensi melalui serangkaian pendidikan dan pelatihan guna mendukung kegiatan operasional Bank BTN

Tabel 2.3

Komposisi Pegawai Berdasarkan Jabatan & Pendidikan

Unit Kerja & Jabatan	S-2	S-1	D-3	Lainnya	Jumlah
KANTOR PUSAT:					
- Kepala Divisi/Setingkat	8	7	-	-	15
- Wakil Kepala Divisi/Setingkat	3	3	1	-	7
- Kepala Bagian/Setingkat	19	42	2	2	65
- Kepala Seksi/Setingkat	18	67	3	4	92
- Penyelia & Pelaksana	19	165	68	47	299
Jumlah KP	67	284	74	53	478
KANTOR CABANG:					
- Kepala Cabang	19	27	1	2	49
- Wakil Kepala Cabang	3	6	-	-	9
- Pembantu Pimpinan Cabang/Stkt	29	70	7	4	110
- Kepala Seksi/Setingkat	23	162	17	17	219
- Penyelia & Pelaksana	7	740	447	1.351	2.545
Jumlah KC	77	1.004	472	1.374	2.927
Jumlah	142	1.290	546	1.427	3.410

Sumber: Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank BTN 2006, diolah.

3) Sistem Manajemen Kinerja

Dalam rangka meningkatkan motivasi kerja dan lebih mencerminkan keadilan bagi seluruh pegawai dalam penilaian kinerja, maka sejak tahun 2001 mulai diterapkan sistem manajemen kinerja (SMK). SMK merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara atasan dan bawahan mengenai apa dan bagaimana mencapai serta meningkatkan kemungkinan tercapainya sasaran kerja yang ditetapkan.

Tujuan SMK untuk mendukung filosofi imbal jasa berdasarkan kepada kinerja; mendukung tercapainya strategi bisnis melalui kesesuaian antara target divisi/cabang, bagian, seksi, unit kerja/kelompok dan individu; menciptakan kejelasan sasaran dari kinerja dan kontribusi setiap individu dalam pencapaian tujuan bank; menciptakan komunikasi yang lebih baik antara atasan dan bawahan serta menekankan tanggung jawab atasan dalam pengembangan pegawai. Manajemen kinerja dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu perencanaan kinerja, bimbingan kinerja dan penilaian kinerja.

Perencanaan kinerja merupakan proses untuk menetapkan sasaran unit kerja dan individu yang diturunkan dari sasaran perusahaan (RKAP) pada awal periode. Dalam proses ini masing-masing pegawai membuat sasaran kerja individu yang menggambarkan dukungan dan komitmen terhadap sasaran unit kerja dan sasaran perusahaan

Bimbingan kinerja merupakan proses dimana atasan memberikan bimbingan untuk membantu pegawai bawahannya mencapai sasaran yang telah ditetapkan, bimbingan dilakukan secara formal setidaknya-tidaknya 2 (dua) kali dalam setahun (April dan Agustus) dan informal dilaksanakan setiap saat terutama bila pegawai relatif baru dalam pekerjaannya, mengalami masalah *performance*, permintaan pegawai atau terdapat perubahan prioritas dalam pencapaian sasaran kerja/tugas.

Penilaian kinerja merupakan proses pemberian umpan balik terhadap keseluruhan kinerja dengan membandingkan antara kinerja aktual dengan

kinerja yang diharapkan dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu dikembangkan.

Penilaian dilakukan sekali dalam satu tahun pada bulan Januari untuk periode 01 Januari s.d 31 Desember tahun sebelumnya. Penilaian kinerja meliputi 3 (tiga) komponen, pertama sasaran kerja (bagi pejabat kepala seksi ke atas) atau tugas utama (bagi pelaksana dan penyelia), kedua ketrampilan kunci (maksimal 5 dari 11 unsur ketrampilan kunci) dan ketiga kompetensi (maksimal 5 dari 16 dimensi kompetensi).

Hasil penilaian diklasifikasikan menjadi 5 strata, yaitu Istimewa (A), Baik (B), Cukup (C) dan D (kurang). Untuk kenaikan jenjang/gaji berkala pegawai harus mendapatkan nilai minimal C, sedang untuk nilai D hanya berhak mendapatkan kenaikan gaji berkala. Bagi pegawai yang mendapatkan nilai A sebanyak tiga kali dalam 5 (lima) periode penilaian akan diberi penghargaan.

2.1.2. Formulasi Permasalahan Kasus

Penyelesaian tindak lanjut temuan audit jika tidak termonitor dengan baik akan sulit diselesaikan terlebih lagi jika manajemen khususnya manajemen Kantor Cabang Bank BTN masih terfokus pada hasil yang bersifat finansial terhadap penilaian kerjanya. Tidak terselesaikannya tindak lanjut temuan audit dapat disebabkan oleh berbagai faktor baik intern maupun ekstern serta juga kriteria dari temuan hasil audit (mayor atau minor).

Untuk temuan dari yang disebabkan faktor intern akan lebih mudah diselesaikan dibandingkan temuan yang disebabkan dari pihak ekstern. Begitu pula

temuan yang bersifat minor akan lebih mudah diselesaikan dibandingkan dengan temuan yang bersifat mayor.

Dalam mengupayakan penyelesaian tindak lanjut temuan audit agar dapat segera ditindak lanjuti diperlukan langkah-langkah yang dapat memacu manajemen Kantor Cabang untuk segera dapat menyelesaikan tindak lanjut temuan audit tersebut. Dengan memasukan faktor penyelesaian tindak lanjut sebagai salah satu faktor non finansial ke dalam penilaian kinerja manajemen Kantor Cabang diharapkan dapat menjawab kendala Bank BTN terhadap tidak terselesaikannya tindak lanjut temuan audit, sehingga dapat meningkatkan nilai *performance* Bank BTN secara keseluruhan.

2.2. Telaah Pustaka

2.2.1. Pengendalian Intern

Pengendalian intern atau pengendalian manajemen menurut *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)* pada tahun 1992 adalah proses yang dilakukan oleh manusia (dewan direksi, manajemen dan pegawai) yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang masuk akal/memadai untuk mencapai tujuan-tujuan sebagai berikut:

- a. Keandalan informasi atau dapat dipercayanya laporan keuangan.
- b. Ketaatan pada undang-undang dan peraturan yang telah ditetapkan.
- c. Efisiensi dan efektivitas operasi.

Konsep pengendalian yang direkomendasikan oleh COSO adalah konsep pengendalian intern sebagai suatu kerangka terpadu (*integrated framework*). COSO

juga mengenalkan bahwa ada lima komponen kebijakan dan prosedur yang didesain dan diimplementasikan untuk memberikan jaminan bahwa tujuan pengendalian akan dapat dicapai. Lima komponen pengendalian tersebut adalah:

- a. *Control Environment* (Lingkungan pengendalian).
- b. *Management Risk Assessment* (Penilaian Risiko Manajemen).
- c. *Accounting Information and Communication System* (Sistem Komunikasi dan Informasi Akuntansi).
- d. *Control Activities* (Aktivitas Pengendalian).
- e. *Monitoring* (Pemantauan)

Penjelasan singkat dari masing-masing komponen unsur pengendalian diuraikan sebagaimana diuraikan tabel 2.4.

2.2.2. Pengendalian yang Efektif

Ciri-ciri pengendalian yang efektif didefinisikan oleh Presiden *Council of Management Improvement* melalui Model *Framework For Management Control Over Automated Information Systems* di Washington, DC tahun 1998 sebagai berikut:

- a. Tujuannya jelas, jika pengendalian manajemen tidak dapat dimengerti maka prosedur pengendalian tersebut tidak akan digunakan dan jika tidak mempunyai tujuan maka pengendalian tersebut tidak mempunyai nilai.
- b. Dibangun untuk tanggung jawab bersama, pengendalian manajemen harus dapat dimanfaatkan oleh seluruh pengguna.
- c. Biaya yang dikeluarkan dapat mencapai tujuan, namun biaya tersebut jangan sampai melampaui manfaatnya.

Tabel 2.4

Struktur Pengendalian Manajemen

Komponen	Penjelasan Komponen	Pembagian lebih lanjut
Lingkungan pengendalian	Tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan keseluruhan perilaku manajemen puncak, direksi dan pemilik entitas atas pengendalian dan kepentingannya	Sub komponen dari lingkungan pengendalian: <ul style="list-style-type: none"> • Integritas dari nilai etis • Komitmen terhadap kompetensi • Filosofi manajemen dan gaya operasi • Struktur organisasi • Dewan direksi atau komite audit • Pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab • Kebijakan dan praktek sumberdaya manusia
Penilaian risiko oleh manajemen	Identifikasi dan analisis yang dilakukan manajemen atas risiko-risiko yang relevan dengan penyajian laporan keuangan sesuai prinsip akuntansi yang berlaku umum	Asersi manajemen yang harus dipenuhi <ul style="list-style-type: none"> • Keberadaan dan kejadian • Kelengkapan • Penilaian dan alokasi • Hak dan kewajiban • Penyajian dan pengungkapan
Sistem Komunikasi dan informasi	Metode-metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, menyusun, mengklasifikasikan, mencatat dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas atas aktiva-aktiva terkait.	Transaksi terkait tujuan audit yang harus dipenuhi <ul style="list-style-type: none"> • Keberadaan • Kelengkapan • Akurasi • Klasifikasi • Ketetapan waktu • Posting dan pengikhtisaran
Aktivitas Pengendalian	Kebijakan dan prosedur yang dibangun oleh manajemen untuk mencapai tujuan pelaporan keuangan	Jenis aktivitas pengendalian <ul style="list-style-type: none"> • Adanya pemisahan tugas • Adanya otorisasi atas transaksi dan aktivitas • Adanya dokumen dan pencatatan yang memadai • Pengendalian fisik atas aktiva dan catatan • Pengujian independent atas kinerja
Aktivitas pemantauan	Penaksiran terus menerus dan periodic oleh manajemen terhadap efektivitas rancangan dan pelaksanaan struktur pengendalian intern untuk menentukan apakah pengendalian beroperasi seperti dimaksudkan atau perlu dimodifikasi	Dapat atau tidak dapat diterapkan

Sumber: *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)*

- d. Didokumentasikan, proses dokumentasi harus sederhana dan dapat dimengerti, jelas hubungan risiko ke pengendalian dan memberikan keyakinan kepada manajemen bahwa pengendalian manajemen berada pada tempatnya.
- e. Dapat diuji dan direview, proses pengendalian manajemen dan dokumentasinya dapat diuji dan direview agar dapat disempurnakan.
- f. Dapat dikelola, seperti ditambah, dikurangi, dirubah dan diperbaharui.

2.2.3. Temuan Pemeriksaan

Menurut Hiro (1997) temuan pemeriksaan adalah hal-hal yang berkaitan dengan pernyataan tentang fakta. Temuan pemeriksaan dihasilkan dari proses perbandingan antara “apa yang seharusnya terdapat” dan “apa yang ternyata terdapat”. Temuan pemeriksaan haruslah didasarkan pada hal-hal berikut (Hiro, 1997; Akmal, 2006):

- a. Kondisi, yaitu berbagai bukti nyata yang ditemukan oleh pemeriksa dalam pelaksanaan pemeriksaan (apa yang ternyata didapat).
- b. Kriteria, yaitu berbagai standar, ukuran atau harapan yang digunakan yang digunakan dalam melakukan evaluasi dan atau verifikasi (apa yang seharusnya terdapat).
- c. Sebab (penyebab), yaitu alasan yang dikemukakan atas terjadinya perbedaan atau suatu risiko yang dihadapi organisasi karena adanya perbedaan antara kondisi yang diharapkan (kriteria) dengan kondisi sesungguhnya.

- d. Akibat, yaitu dampak dari adanya suatu perbedaan atau berbagai risiko atau kerugian yang harus dihadapi oleh unit organisasi dari pihak yang diperiksa karena terdapatnya kondisi yang tidak sesuai dengan kriteria.
- e. Rekomendasi, merupakan saran yang diberikan pada unit organisasi dari pihak yang diperiksa untuk perbaikan terhadap kondisi yang ada yang tidak sesuai dengan kriteria.

Temuan pemeriksaan sebelum dimasukkan kedalam laporan hasil pemeriksaan harus dikomunikasikan terlebih dahulu dengan pihak manajemen. Komunikasi atas temuan hasil pemeriksaan dapat dilakukan pada saat pemeriksaan berlangsung serta dapat dilakukan pada akhir periode pemeriksaan sebagai konfirmasi sebelum dicantumkan dalam pelaporan hasil audit.

2.2.4. Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan

Menurut Akmal (2006) tindak lanjut hasil pemeriksaan didefinisikan sebagai suatu proses untuk menentukan kecukupan, keefektifan dan ketepatan waktu tindakan-tindakan koreksi yang dilakukan oleh manajemen terhadap rekomendasi dari temuan pemeriksaan yang dilaporkan. Termasuk temuan-temuan yang berkaitan yang diperoleh oleh pemeriksa baik intern maupun ekstern.

Dalam standar profesi disebutkan bahwa pemeriksa intern harus melakukan tindak lanjut untuk memastikan apakah tindakan koreksi telah dilakukan oleh manajemen atas temuan yang dilaporkan. Kewajiban atau tanggung jawab untuk melaksanakan tindak lanjut oleh unit pemeriksa intern harus dicantumkan dalam piagam pengukuhan wewenang dan tanggung jawab pemeriksa intern (*audit charter*).

Pemeriksa intern harus memasukan kegiatan tindak lanjut di dalam perencanaan jangka panjang dan perencanaan tahunan. Dalam pelaksanaannya pemeriksa intern perlu menyusun prosedur kerja pelaksanaan tindak lanjut dengan berdasarkan pertimbangan risiko, kegagalannya, disamping tingkat kesulitan dan pentingnya ketepatan waktu pelaksanaan koreksi.

Penentuan tindakan koreksi yang akan diambil dalam melaksanakan rekomendasi dari temuan pemeriksaan yang dilaporkan merupakan tanggung jawab manajemen unit yang diperiksa. Pemeriksa intern bertanggung jawab untuk memberikan jalan keluar bagi manajemen untuk mengambil tindakan koreksi sehingga pelaksanaannya dapat tepat waktu. Dalam memutuskan perluasan tindak lanjut, pemeriksa intern harus mempertimbangkan pelaksanaan prosedur dengan sifat tindak lanjut yang sama oleh pihak lain dalam organisasi.

Manajemen senior dapat memutuskan untuk tidak melakukan tindakan koreksi atas temuan yang dilaporkan dan menerima risiko karena tidak dilaksanakan tindakan koreksi tersebut (Akmal, 2006 dan Hiro, 1997). Pertimbangan untuk tidak melakukan tindakan koreksi tersebut dapat disebabkan oleh pertimbangan biaya ataupun pertimbangan lainnya, dan untuk melakukan hal ini manajemen senior harus melaporkan keputusannya pada dewan direksi.

Di dalam menentukan prosedur tindak lanjut yang tepat terdapat berbagai faktor yang harus dipertimbangkan. Menurut Hiro (1997) faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Pentingnya temuan yang dilaporkan.
- b. Tingkat usaha dan besarnya biaya yang dibutuhkan untuk memperbaiki kondisi yang dilaporkan.
- c. Risiko yang mungkin terjadi jika tindakan korektif yang dilakukan dan ternyata hasilnya tidak berhasil (gagal).
- d. Tingkat kesulitan pelaksanaan tindakan koreksi.
- e. Jangka waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi.

Untuk temuan pemeriksaan yang dianggap penting manajemen harus melaksanakan tindakan koreksi sesegera mungkin. Selain itu pemeriksa intern harus terus memonitor tindakan koreksi yang dilakukan manajemen tersebut karena dapat terjadi berbagai akibat yang mungkin ditimbulkan dari dampak tersebut sangat besar sehingga diperlukan tindakan koreksi secepatnya.

Ada kemungkinan dalam pelaksanaan pemeriksaan unit pemeriksa intern memandang tindakan koreksi oleh manajemen telah cukup dilakukan jika dibandingkan secara relatif dengan pentingnya temuan pemeriksaan. Dalam hal-hal tertentu tindak lanjut dapat dilaksanakan sebagai bagian dari pemeriksaan yang akan dilakukan kemudian.

Prosedur untuk penjadwalan melaksanakan tindak lanjut harus didasarkan pada risiko dan kerugian yang terkait juga tingkat kesulitan dan perlunya ketepatan

waktu dalam penerapan tindakan korektif (Hiro, 1997). Lebih lanjut Akmal (2006) menjelaskan prosedur untuk melaksanakan tindak lanjut adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan batas waktu yang disediakan bagi manajemen untuk melaksanakan tindakan koreksi.
- b. Melakukan evaluasi terhadap laporan tindakan koreksi yang dilakukan manajemen.
- c. Melakukan verifikasi terhadap tindakan koreksi yang dilakukan manajemen.
- d. Melakukan pemeriksaan terhadap tindak lanjut jika diperlukan.
- e. Untuk tindakan koreksi yang kurang memuaskan dapat melaporkan pada tingkatan manajemen yang sesuai termasuk risiko yang masih ada untuk memberikan tindakan tambahan sehingga tindakan koreksi menjadi memuaskan.

2.2.5. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Amstrong, 1994). Reksohadiprodjo (1990) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Sedangkan motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau

melakukan sesuatu yang kita inginkan tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan-kekuatan (Heidjrachman dan Suad Husnan, 2000).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini seharusnya diterima Robbins (1996), determinan dari kepuasan kerja adalah “*mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, supportive colleagues*” sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang menantang (*mentally challenging work*), pelaksana cenderung menerima penugasan yang memungkinkan mereka untuk meningkatkan keahlian dan kemampuannya serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik atas prestasi kerjanya.
- b. Kondisi kerja yang kondusif (*supportive working conditions*), pelaksana sangat peduli dengan lingkungan kerja yang menawarkan kenyamanan dan mendukung terciptanya prestasi kerja yang baik.
- c. Dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*). Pelaksana tidak hanya berfokus pada uang tetapi juga membutuhkan interaksi sosial (*social need*) sehingga tidak mengherankan jika untuk mencapai dan meningkatkan kepuasan kerja mereka bersahabat dan kooperatif.
- d. Kompensasi yang memadai (*equitable rewards*), pelaksana mengharapkan adanya sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang menunjang dan sejalan dengan harapan mereka. Kewajaran pembayaran biasanya disesuaikan dengan penugasan, tingkat keahlian dan standar yang berlaku.

Luthans (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individu.

Hakikat kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dilakukan (Keith Davis, 1995). Perasaan senang atau tidak senang ini muncul disebabkan karena pada saat karyawan bekerja mereka membawa serta keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja mereka. Makin tinggi harapan kerja ini dapat terpenuhi makin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan kerja karyawan. Gambaran yang akurat tentang hubungan ini adalah bahwa motivasi kerja menyumbang timbulnya kepuasan kerja yang tinggi.

2.2.6. Manajemen Kinerja

Michael amstrong (1994) mendefinisikan proses manajemen kinerja (*Performance Management*) sebagai sebuah pendekatan sistematis untuk memperbaiki dan mengembangkan kinerja maupun kompetensi karyawan, baik sebagai individu maupun sebagai tim untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut Michael amstrong (1994) menyebutkan bahwa proses manajemen kinerja membantu mengarahkan tindakan karyawan untuk mencapai target/hasil kerja yang telah direncanakan dan disepakati.

Sistem ini memfokuskan pada target/hasil kerja apa yang diharapkan dan bagaimana cara untuk mencapainya. Manajemen kinerja juga menekankan aspek pengembangan karyawan, yaitu membantu karyawan untuk belajar dan menyediakan dukungan yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.

Menurut Ruky (2002), terdapat sejumlah tujuan perusahaan dalam menetapkan sistem manajemen kinerja yaitu:

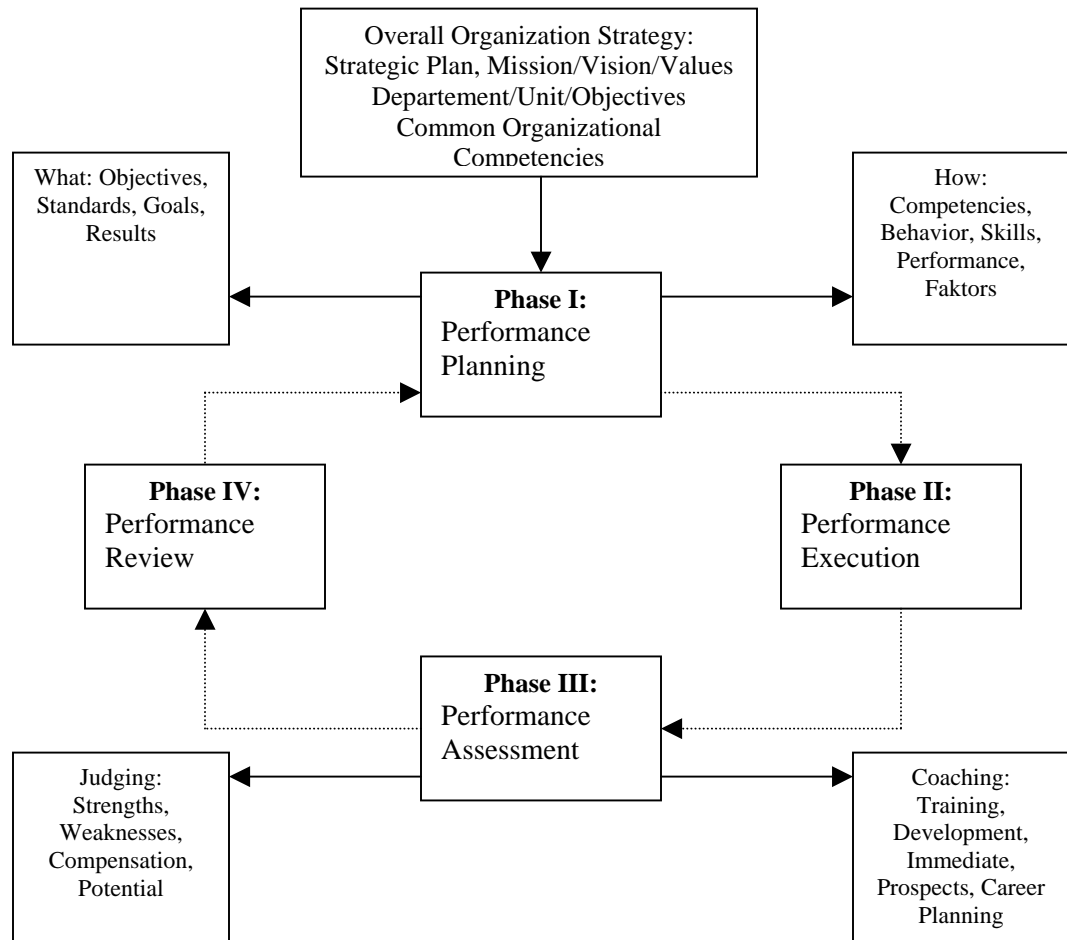
- a. Meningkatkan prestasi kerja, baik karyawan secara individu maupun kelompok dengan memberikan kesempatan untuk melakukan afiliasi diri sejalan dengan tujuan perusahaan.
- b. Peningkatan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan yang terjadi melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perseorangan (*individu*).
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja karyawan dan prestasi pribadi dengan cara memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai prestasi kerja mereka.
- d. Membantu perusahaan menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan sebagai bagian penyusunan sistem imbal jasa.
- f. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan dan hal-hal lain yang terkait dengan prestasinya.

Sistem atau program manajemen kinerja adalah sebuah proses yang dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi. Proses manajemen kinerja pada garis besarnya terdiri dari lima kegiatan utama (Ruky 2002), yaitu:

- a. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dari karyawan tersebut.
- b. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.
- c. Melakukan monitoring, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah.
- d. Menilai prestasi kerja karyawan dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai (*actual*) dengan standar tolok ukur yang telah ditetapkan. Dalam tahap penilaian ini harus tercakup pula kegiatan mengidentifikasi bidang-bidang yang dirasakan terdapat kelemahan.
- e. Memberikan umpan balik mengenai hasil penilaian, termasuk membicarakan cara-cara untuk memperbaiki kelemahan yang telah diketahui untuk meningkatkan prestasi pada periode berikutnya.

Siklus manajemen kinerja dan kaitannya dengan strategi perusahaan serta manfaatnya bagi kegiatan pengembangan sumber daya manusia digambarkan oleh Grote (2002) dalam Gambar 2.1.

Gambar 2.1

Strategy-based performance management

Sumber: Grote Consulting Corporation

2.2.7. Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen kinerja. Penilaian kinerja menurut Ruky (2002) adalah merupakan proses yang berkaitan dengan usaha serta kegiatan yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan .

Lebih lanjut Ruky (2002) dan Cascio (1998) menyebutkan hasil dari kegiatan penilaian kinerja akan membantu perusahaan dalam hal:

- a. Kompensasi (*compensation*). Menyediakan sarana sebagai dasar menaikkan gaji dan membandingkan prestasi kerja karyawan dengan gaji yang diperolehnya (*performance based pay*).
- b. Kaderisasi (*succession planning*). Dengan melaksanakan penilaian kerja akan dapat diketahui karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan karirnya dan dicalonkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
- c. Tindakan disiplin. Sebagai dasar untuk mengambil tindakan bagi karyawan khususnya dalam masa percobaan.
- d. Pengembangan (*development*). *Output* dari penilaian kerja dapat digunakan sebagai dasar pengembangan karyawan melalui
 - 1) Pelatihan. Hasil dari penilaian kinerja dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk mencapai standar prestasi kerja.
 - 2) Pembinaan karyawan (*mentoring, coaching dan counseling*). Penilaian kinerja dapat menjadi sarana menyampaikan umpan balik (*feedback*) mengenai hal yang telah dikerjakan dan alat untuk melakukan program *coaching* dan *counseling*.
- e. *Career Path*. *Output* dari penilaian kinerja dapat berguna sebagai alat untuk menentukan pemberian tugas (*job assignments*) kepada karyawan untuk

mengembangkan kompetensinya. Hasil penilaian kinerja juga digunakan sebagai alat untuk melakukan promosi, rotasi, demosi.

2.2.7.1. Pendekatan dalam Penilaian Prestasi kerja

Spencer (1993) menyebutkan bahwa kebutuhan penilaian kinerja berbasis sasaran kerja individual didasari oleh:

- a. Standar dan kriteria penilaian yang dirasakan tidak adil, karena:
 - 1) Sekelompok pekerja harus bekerja lebih keras dibanding kelompok lain untuk mendapat predikat penilaian yang baik.
 - 2) Dengan sistem distribusi normal maka karyawan digradasi menjadi kelompok rata-rata dan dibawah rata-rata tanpa mempedulikan kinerjanya.
 - 3) Karyawan tidak dapat mengontrol hasil yang diharapkan karena aspek untuk mengontrol kinerja berada diluar kendali mereka.
 - 4) Karyawan memiliki kontribusi yang kecil terhadap target kinerja yang ditentukan.
- b. Atasan dan anak buah melihat penilaian kinerja sebagai aktivitas yang menambah pekerjaan dan bersifat birokratik, sehingga mereka tidak serius melakukan penilaian kinerja.
- c. Karyawan melihat tidak ada korelasinya antara penilaian kinerja dengan program pengembangan karyawan dan perencanaan karir.
- d. Penilaian kinerja tidak merefleksikan dan tidak terkait dengan strategi perusahaan.

Selain itu pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitik beratkan pada sisi keuangan yakni sistem akuntansi dalam mengukur profit. Sejalan dengan

perkembangan dan kemajuan dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, telah terjadi evolusi dalam pendekatan terhadap cara penilaian prestasi kerja karyawan. Evolusi tersebut terjadi dalam ‘objek penilaian’ atau ‘apa yang dinilai’ yang bergerak dari *Individual Centered Approach* ke *Job Centered Approach* dan akhirnya ke *Objective Centered Approach*. Ruky (2002) lebih lanjut memberikan penjelasan akan perbedaan pendekatan tersebut sebagai berikut:

- a. Manajemen kinerja yang berorientasi pada ‘input’ (*Individual Centered Approach* atau *Person Oriented Performance Management*) adalah cara tradisional yang menekankan pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan daripada hasil (prestasi) kerjanya. Faktor yang dinilai adalah persyaratan atau karakteristik (*input*) yang harus dipenuhi karyawan agar mereka mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan tepat, benar dan sempurna. Misalnya inisiatif, kreatifitas, adaptasi, motivasi, juga pengetahuan dan ketrampilan kerja yang dibutuhkan.
- b. Manajemen kinerja yang berorientasi pada ‘proses’ (*Job Centered Approach* atau *Proses Oriented Performance Management*) merupakan cara penilaian kinerja yang ditujukan pada baik buruknya pelaksanaan tugas oleh karyawan (proses), yaitu menilai sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- c. Manajemen kinerja yang berorientasi pada ‘output’ (*Objectives Centered Approach* atau *Result Oriented Performance Management*), merupakan penilaian prestasi kerja yang didasarkan pada pencapaian sasaran kerja individual yang

dikembangkan dari konsep *Management By Objectives* atau dikenal dengan Manajemen Berdasarkan Sasaran.

2.2.7.2. Evaluasi Kinerja

Simanjuntak (2005) mendefinikan evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaknakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan. Sedangkan maksud dari evaluasi kinerja adalah untuk mengetahui (Simanjuntak 2005):

- a. Pencapaian sasaran perusahaan.
- b. Pencapaian sasaran unit kerja.
- c. Pencapaian sasaran kelompok.
- d. Pencapaian sasaran individu.

McMann dan Nanni (1994) mengemukakan 23 atribut bagi suatu sistem pengukuran kinerja yang baik sebagaimana dalam Table 2.5 berikut:

Tabel 2.5

Atribut-Atribut Pengukuran Kinerja yang baik

1.	Supportive and consistent with an organization's goals, activities, people/culture, and key success factors	13.	Agreed upon:
2.	Strategically relevant and facilitating	14.	Realistic
3.	Simple to implement	15.	Directed to factors that matter and make a difference
4.	Not Complex	16.	Linked to activity so a clear relationship exist between cause and effect
5..	Driven by the customer	17.	Focused more on managing resources and inputs, not simply cost
6.	Integrated throughout the functional departments	18.	Geared to providing real-time feedback
7.	Appropriate to the external environment	19.	Committed to providing action oriented feedback
8.	Promotive of cooperation both horizontally and vertically throughout the organization	20.	Not necessarily an additive measure in the sense that the measures must add up and down across functional and management levels
9.	Accountable for the results that emanate from being measures	21.	Supportive of individual and organization learning
10.	Developed, when appropriate, by a combined top-down and bottom up effort	22.	Promotive of continuous and perpetual improvement
11.	Communicated throughout the relevant parts of the organization	23.	Continually assessed
12.	Understandable		

Sumber : Paul McMann, CMA dan Alfred J. Nanni Jr., "Is Your Company Really Measuring Performance?", Majalah Manajemen Accounting, Edisi: November 1994, hal.56

Dengan demikian para manajer sekarang ini semakin menyadari pentingnya pengukuran kinerja manajemen untuk mengetahui seberapa baik efisien dan efektifitas kinerja perusahaan yang merupakan gabungan dari masing-masing fungsi atau departemen secara keseluruhan. Maka untuk dapat mengukur seberapa baik efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan, manajemen merasa perlu untuk

menerapkan beberapa pengukuran non keuangan yang akan digunakan sebagai alat monitoring kinerja.

Sasaran dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan secara baik strategi unit bisnis. Kaplan dan Norton (1996) dalam *Balanced scorecard* memasukkan ukuran-ukuran finansial yang memberitahukan hasil dari tindakan yang telah diambil. *Balanced scorecard* juga melengkapi ukuran-ukuran finansial dengan ukuran-ukuran operasional tentang kepuasan konsumen, proses-proses internal, aktivitas perbaikan serta inovasi organisasi sebagai ukuran-ukuran operasional pendorong dari kinerja finansial di masa mendatang.

Konsep *balance scorecard* merupakan satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi kedalam sasaran-sasaran strstegik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balance scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dapat dipisahkan (Mulyadi, 1999). Dengan kerangka *balance scorecard*, perencanaan strategik menghasilkan berbagai *strategic initiatives* yang dengan jelas menunjukkan sasaran (*strategic objectives*) yang hendak dituju dimasa depan, ukuran pencapaian sasaran dan pemacu kinerja (*performance driver*), target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa depan

2.2.7.3. Jenis Pengukuran Kinerja

Menurut Honggren dan Datar (1994) pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan dapat dibagi menjadi dua yaitu

pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan atau organisasi.

Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas dari semua jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan akan sulit dicapai. Fokus dari pengukuran adalah hasil akhir yang telah dicapai perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan.

Pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang dikumpulkan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan.

2.2.7.4. Metode Penilaian Kinerja

Werther (1996) membagi metode penilaian kinerja ke dalam dua kelompok besar, yaitu penilaian kinerja yang telah terjadi (*Past Oriented*) dan penilaian kinerja mendatang (*Future Oriented*).

a. Past Oriented Appraisals

- 1) *Rating Scale*, metode ini menggunakan skala yang mendaftarkan ciri dan kisaran kinerja untuk setiap skala. Karyawan dinilai dengan jalan memberi

nilai yang menggambarkan tingkat kerja untuk setiap ciri yang ada dan karyawan yang mendapat nilai tertinggi dianggap paling baik kinerjanya.

- 2) Metode Peringkat, metode ini dilakukan dengan membuat peringkat karyawan dari yang terbaik hingga yang terjelek.
- 3) *Forced Choice Method*, metode ini dilakukan dengan mendistribusikan karyawan kedalam sebuah kurva normal. Misalnya 20% yang berkinerja tinggi, 60% yang berkinerja rata-rata dan 30% yang berkinerja rendah.
- 4) *Behaviorally Anchored Rating Scale*, metode ini dilakukan dengan membuat skala berdasarkan kuantitas contoh dari kinerja yang tertinggi hingga yang terendah.

b. *Future Oriented Appraisals*

- 1) *Psychological Appraisal/Assessment*, metode ini digunakan psikolog untuk mengevaluasi individu dengan melakukan pemeriksaan psikologis. Psikolog kemudian membuat laporan berisi berbagai aspek yang berhubungan dengan pekerjaan yang mengacu pada potensi individu untuk meramalkan kinerjanya dimasa mendatang.
- 2) *Management by Objective*, metode ini menuntut atasan bersama bawahannya menetapkan target secara berkala. Tahapan dalam menerapkan metode ini adalah:
 - a) Menetapkan tujuan organisasi
 - b) Menetapkan tujuan dan target departemen/unit kerja
 - c) Menetapkan hasil yang ingin dicapai (target individu)

- d) Mengukur kinerja
- e) Menyajikan umpan balik

2.2.8. Penilaian Berdasarkan *Management By Objectives (MBO)*

2.2.8.1. Pengertian dan Hakekat MBO

Management By Objectives (MBO) merupakan istilah yang pertama-tama disebut oleh Peter F. Drucker. Maksud dari *Management By Objectives* yaitu pada setiap tingkat organisasi masing-masing pejabat hendaknya menetapkan suatu tujuan yang konkrit sedemikian rupa sehingga tujuan-tujuan tersebut menyumbang tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan (Soeprihanto, 1988). Lebih lanjut Soeprihanto (1988) menyebutkan bahwa dalam MBO hubungan antara masing-masing tujuan/sasaran khusus dengan tujuan umum perusahaan adalah sangat penting sehingga untuk mencapai operasional secara keseluruhan organisasi yang efisien melalui operasi yang efisien dari bagian-bagian secara terintegrasi.

2.2.8.2. Elemen MBO yang Efektif

- a. *Top-Level Goal Setting*, merupakan rencana program yang efektif dari suatu organisasi dimulai dari pucuk pimpinan. Pucuk pimpinan menetapkan tujuan sesudah konsultasi dengan pimpinan/manager lain dalam organisasi dan sedapat mungkin tujuan tersebut ditetapkan spesifik dan terinci. Dengan tujuan yang spesifik dan terinci tersebut manajer lain dan karyawan dalam organisasi perusahaan mengetahui dengan jelas ide dari pucuk pimpinan yang hendak dicapai bersama.

- b. *Individual goal setting*, merupakan tujuan yang harus dicapai masing-masing sesuai levelnya secara lebih spesifik dan terperinci. Tujuan ini harus mendukung tujuan dari pucuk pimpinan.
- c. *Participation*, maksudnya apabila seorang manajer menyusun tujuan yang ingin dicapai, bawahan diharapkan ikut berperan serta dalam menyusun/berpartisipasi walaupun tingkat partisipasi bisa bervariasi. Dengan adanya partisipasi maka ada hubungan timbal balik/dua arah dengan demikian pucuk pimpinan akan menyeleksi usul-usul, saran-saran atau sub tujuan yang searah/mendukung tujuan utama perusahaan.
- d. *Autonomy in implementation*. Jika tujuan sudah ditetapkan dan disetujui bersama maka masing-masing manajer dan bawahan diberi otonomi/kebebasan untuk mencapai dan melaksanakan tujuan tersebut sesuai dengan bidangnya dan caranya sendiri-sendiri.
- e. *Review of performance*. Dalam pelaksanaan harus diadakan *review*/peninjauan kembali terhadap tujuan yang dicapai baik melalui rapat/temu muka diantara pucuk pimpinan dan bawahannya secara periodik untuk membicarakan tujuan yang dicapai (*progress report*). Peninjauan kembali tersebut menggunakan dasar kriteria yang jelas dan dapat diukur dengan terperinci.
- f. *Commitment to the program*. Untuk keberhasilan pencapaian tujuan melalui MBO akan lebih efektif apabila diperoleh dukungan penuh dari setiap karyawan dalam organisasi. Dengan kata lain terdapat komitmen dari bawah sampai atas terhadap tujuan dan pelaksanaan pencapaian tujuan tersebut.

2.2.8.3. Kebaikan dan kelemahan MBO

a. Kebaikan penerapan MBO

- 1) Memungkinkan individu/karyawan mengetahui apa yang diharapkan.
- 2) Oleh karena semua level dalam organisasi turut berperan serta dalam penentuan tujuan utama dan membuat tujuan masing-masing maka mengakibatkan adanya tujuan organisasi keseluruhan yang realistis.
- 3) Dengan turut sertanya tiap-tiap *level* organisasi maka akan membantu dan meningkatkan komunikasi menjadi lebih baik dan mendorong adanya koordinasi yang baik pula.
- 4) Karyawan yang lebih rendah mengetahui tujuan/harapan pucuk pimpinan sehingga akan menumbuhkan kesadaran para karyawan secara keseluruhan.

b. Kelemahan penerapan MBO

- 1) Sebagai konsekuensi dari proses MBO itu sendiri yaitu membutuhkan waktu yang relatif banyak termasuk tenaga/usaha.
- 2) Umumnya manajer kurang suka/segan melaksanakan pekerjaan administrasi sehingga sering mengabaikan pekerjaan yang bersifat administrasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Disain Penelitian

Dilihat dari tujuannya penelitian yang dilakukan merupakan penelitian terapan, yaitu penelitian yang bertujuan menerapkan, menguji dan dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah. Menurut pendekatannya penelitian ini menggunakan dua pendekatan yaitu:

1. Pendekatan evaluasi formatif, yaitu untuk membandingkan suatu kejadian dan kegiatan dengan standar yang telah ditetapkan sehingga diperoleh umpan balik peningkatan kualitas kegiatan.
2. Penelitian survey, yaitu penelitian berdasarkan pada data sample dari populasi.

Menurut tingkat eksplanasi, penelitian ini menggunakan penelitian komparatif, yaitu penelitian yang bersifat membandingkan dengan mencari fakta yang ada di perusahaan dengan interpretasi yang tepat berdasarkan pada literatur kepustakaan.

Berdasarkan tempat penelitian, penelitian ini menggunakan metode penelitian lapangan (*field research*) yang meliputi data pada Divisi Audit Intern Bank BTN dan Divisi lain yang terkait serta data yang didapat dari hasil kuesioner dengan responden seluruh Kepala Cabang.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Pusat yang berkedudukan di Jakarta. Waktu penelitian dilakukan dari bulan September 2006 sampai dengan November 2006.

3.3. Prosedur Pengumpulan Data

3.3.1. Dokumentasi

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data-data yang diperlukan berkaitan dengan proses dan penilaian kinerja manajemen kantor cabang. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Monitoring tindak lanjut hasil pemeriksaan (periode tahun 2001 s.d tahun 2005).

Data monitoring yang digunakan tidak termasuk temuan yang disebabkan adanya *fraud*. Hal ini dikarenakan penanganan serta *punishment* terhadap *fraud* dilakukan secara khusus dan spesifik.

- b. Form penilaian kinerja.
- c. Kertas kerja penilaian kinerja kantor cabang.

3.3.3. Survey

Survey dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan (*questionnaires*) untuk identifikasi penyelesaian temuan audit dengan tujuan untuk mengetahui apakah penyelesaian tindak lanjut temuan audit dapat dimasukkan sebagai unsur penilaian kinerja. Adapun kuesioner identifikasi temuan audit bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi proses bisnis yang menjadi temuan audit

Kuesioner diberikan kepada seluruh Kepala Cabang Bank BTN dengan cara *mail questionnaires* melalui jasa pos. Kuesioner ini ditujukan kepada Kepala Cabang dengan pertimbangan bahwa Kepala Cabang yang mengetahui, berwenang dan bertanggung jawab atas kinerja Kantor Cabang serta merupakan pejabat yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan pada Kantor Cabang Bank BTN. Penggunaan *mail questionnaires* dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat (Sekaran, 1992) yang menyatakan bahwa *mail questionnaires* memiliki keuntungan diantaranya sangat tepat jika diterapkan pada responden yang sulit ditemui, lebih murah dan responden mempunyai waktu lebih banyak untuk mempertimbangkan jawaban secara matang. Kepala Cabang sebagai responden yang dikirimkan kuesioner sejumlah 49 orang sesuai dengan jumlah Kantor Cabang yang ada di Bank BTN.

Untuk mengevaluasi terhadap identifikasi penyelesaian temuan audit pada Kantor Cabang, responden diminta menjawab 19 pernyataan/pertanyaan yang mencakup:

- a. Untuk mengetahui temuan audit intern sudah memadai sehingga dapat diselesaikan (5 pernyataan/ pertanyaan).
- b. Kendala dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan intern (5 pernyataan/ pertanyaan).
- c. Kecukupan proses penyelesaian tindak lanjut temuan audit intern (5 pernyataan/ pertanyaan).
- d. Penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukan sebagai unsur penilaian kinerja pegawai (4 pernyataan/pertanyaan).

Sedangkan untuk mengevaluasi identifikasi terhadap proses bisnis yang menjadi temuan audit, responden diminta menjawab 15 pernyataan/pertanyaan yang mencakup:

- a. Proses bisnis yang menjadi temuan audit yang sering terjadi dan berulang hal yang sama (5 pernyataan/pertanyaan).
- b. Faktor yang menyebabkan proses bisnis sering menjadi temuan audit (5 pernyataan/pertanyaan).
- c. Proses bisnis hasil temuan audit yang paling lama membutuhkan waktu penyelesaian tindaklanjut (5 pernyataan/pertanyaan).

3.4. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah dengan komparatif yaitu membandingkan realisasi penyelesaian temuan audit antara sebelum dengan sesudah diterapkan sebagai unsur penilaian kinerja. Sedangkan pengukuran terhadap 19 pernyataan/pertanyaan untuk mengevaluasi terhadap identifikasi penyelesaian temuan audit pada Kantor Cabang dituangkan dalam skala pengukuran sebagai berikut:

- a. Nilai 4 jika responden sangat setuju pada pernyataan/pertanyaan.
- b. Nilai 3 jika responden setuju pada pernyataan/pertanyaan.
- c. Nilai 2 jika responden tidak setuju pada pernyataan/pertanyaan.
- d. Nilai 1 jika responden sangat tidak setuju pada pernyataan/pertanyaan

Dari data yang diperoleh melalui kuesioner terhadap identifikasi penyelesaian temuan audit pada Kantor Cabang diukur dengan skala pengukuran yang kemudian

dianalisis kedalam tabulasi frekuensi yang selanjutnya data hasil tabulasi frekuensi diinterpretasikan dengan hasil akhir berupa nilai/skor (Depdiknas, 2004; Riduwan, 2005).

Adapun analisis terhadap komponen identifikasi penyelesaian temuan audit adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui temuan audit intern sudah memadai sehingga dapat diselesaikan (5 pernyataan/ pertanyaan).
 - a) Skor maksimum yang dicapai adalah $5 \times 4 = 20$
 - b) Skor minimum yang dicapai adalah $5 \times 1 = 5$
 - c) Skor batas bawah dengan kategori sangat positif/sangat memadai yang artinya sangat mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,8 \times 20 = 16$
 - d) Skor batas bawah dengan kategori positif/memadai yang artinya mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,6 \times 20 = 12$
 - e) Skor batas bawah dengan kategori negatif/kurang memadai yang artinya tidak mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,4 \times 20 = 8$
 - f) Skor batas bawah dengan kategori sangat negatif/tidak memadai yang artinya sangat tidak mendukung pernyataan/pertanyaan adalah kurang dari 8

Maka diperoleh interpretasi sebagaimana tabel 3.1:

Tabel 3.1

Interpretasi skor responden untuk mengetahui temuan audit intern sudah memadai sehingga dapat diselesaikan

No.	Skor responden	Kategori
1	$16 < r < 20$	sangat positif/sangat memadai
2	$12 < r < 16$	positif/memadai
3	$8 < r < 12$	negatif/kurang memadai
4	$r < 8$	sangat negatif/tidak memadai

Sumber: Data yang diolah

- Untuk mengetahui sikap keseluruhan responden terhadap masing-masing komponen identifikasi penyelesaian temuan audit dilakukan dengan menentukan rerata skor dari seluruh responden. Sedangkan untuk mengetahui sikap dari tiap responden terhadap masing-masing komponen identifikasi penyelesaian temuan audit dilihat dari skor masing-masing responden
- b. Kendala dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan intern (5 pernyataan/pertanyaan).
 - a) Skor maksimum yang dicapai adalah $5 \times 4 = 20$
 - b) Skor minimum yang dicapai adalah $5 \times 1 = 5$
 - c) Skor batas bawah dengan kategori sangat positif/sangat memadai yang artinya sangat mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,8 \times 20 = 16$
 - d) Skor batas bawah dengan kategori positif/memadai yang artinya mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,6 \times 20 = 12$
 - e) Skor batas bawah dengan kategori negatif/kurang memadai yang artinya tidak mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,4 \times 20 = 8$

- f) Skor batas bawah dengan kategori sangat negatif/tidak memadai yang artinya sangat tidak mendukung pernyataan/pertanyaan adalah kurang dari 8

Maka diperoleh interpretasi sebagaimana tabel 3.2:

Tabel 3.2

Interpretasi skor responden untuk kendala dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan intern

No.	Skor responden	Kategori
1	$16 < r < 20$	sangat positif/sangat memadai
2	$12 < r < 16$	positif/memadai
3	$8 < r < 12$	negatif/kurang memadai
4	$r < 8$	sangat negatif/tidak memadai

Sumber: Data yang diolah

Untuk mengetahui sikap keseluruhan responden terhadap masing-masing komponen identifikasi penyelesaian temuan audit dilakukan dengan menentukan rerata skor dari seluruh responden. Sedangkan untuk mengetahui sikap dari tiap responden terhadap masing-masing komponen identifikasi penyelesaian temuan audit dilihat dari skor masing-masing responden

- c. Kecukupan proses penyelesaian tindak lanjut temuan audit intern (5 pernyataan/pertanyaan).
- Skor maksimum yang dicapai adalah $5 \times 4 = 20$
 - Skor minimum yang dicapai adalah $5 \times 1 = 5$
 - Skor batas bawah dengan kategori sangat positif/sangat memadai yang artinya sangat mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,8 \times 20 = 16$
 - Skor batas bawah dengan kategori positif/memadai yang artinya mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,6 \times 20 = 12$

- e) Skor batas bawah dengan kategori negatif/kurang memadai yang artinya tidak mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,4 \times 20 = 8$
- f) Skor batas bawah dengan kategori sangat negatif/tidak memadai yang artinya sangat tidak mendukung pernyataan/pertanyaan adalah kurang dari 8

Maka diperoleh interpretasi sebagaimana tabel 3.3:

Tabel 3.3

Interpretasi skor responden untuk kecukupan proses penyelesaian tindak lanjut temuan audit intern

No.	Skor responden	Kategori
1	$16 < r < 20$	sangat positif/sangat memadai
2	$12 < r < 16$	positif/memadai
3	$8 < r < 12$	negatif/kurang memadai
4	$r < 8$	sangat negatif/tidak memadai

Sumber: Data yang diolah

Untuk mengetahui sikap keseluruhan responden terhadap masing-masing komponen identifikasi penyelesaian temuan audit dilakukan dengan menentukan rerata skor dari seluruh responden. Sedangkan untuk mengetahui sikap dari tiap responden terhadap masing-masing komponen identifikasi penyelesaian temuan audit dilihat dari skor masing-masing responden

- d. Penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukan sebagai unsur penilaian kinerja pegawai (4 pernyataan/pertanyaan)
 - a) Skor maksimum yang dicapai adalah $4 \times 4 = 16$
 - b) Skor minimum yang dicapai adalah $4 \times 1 = 4$
 - c) Skor batas bawah dengan kategori sangat positif/sangat memadai yang artinya sangat mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,8 \times 16 = 12,8$

- d) Skor batas bawah dengan kategori positif/memadai yang artinya mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,6 \times 16 = 9,6$
- e) Skor batas bawah dengan kategori negatif/kurang memadai yang artinya tidak mendukung pernyataan/pertanyaan adalah $0,4 \times 16 = 6,4$
- f) Skor batas bawah dengan kategori sangat negatif/tidak memadai yang artinya sangat tidak mendukung pernyataan/pertanyaan adalah kurang dari 6,4

Maka diperoleh interpretasi sebagaimana tabel 3.4:

Tabel 3.4

Interpretasi skor responden untuk penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukkan sebagai unsur penilaian kinerja pegawai

No.	Skor responden	Kategori
1	$12,8 < r < 16$	sangat positif/sangat memadai
2	$9,6 < r < 12,8$	positif/memadai
3	$6,4 < r < 9,6$	negatif/kurang memadai
4	$r < 6,4$	sangat negatif/tidak memadai

Sumber: Data yang diolah

Untuk mengetahui sikap keseluruhan responden terhadap masing-masing komponen identifikasi penyelesaian temuan audit dilakukan dengan menentukan rerata skor dari seluruh responden. Sedangkan untuk mengetahui sikap dari tiap responden terhadap masing-masing komponen identifikasi penyelesaian temuan audit dilihat dari skor masing-masing responden

Untuk mengevaluasi identifikasi temuan audit yang terjadi pada Kantor Cabang Bank BTN berkaitan dengan kondisi dan fakta yang ditemukan oleh auditor dalam kurun waktu 4 tahun terakhir dituangkan dalam kuesioner dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

- a. Nilai 4 jika menurut responden pernyataan/pertanyaan sangat sering terjadi
- b. Nilai 3 jika menurut responden pernyataan/pertanyaan sering terjadi
- c. Nilai 2 jika menurut responden pernyataan/pertanyaan kadang-kadang terjadi
- d. Nilai 1 jika menurut responden pernyataan/pertanyaan jarang/sekali tempo terjadi

Hasil dari kuesioner tersebut selanjutnya dibuat tabulasi frekuensi untuk mengetahui prosentase jawaban yang muncul untuk masing-masing pernyataan/pertanyaan.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Objek yang diteliti untuk menganalisis penyelesaian temuan audit dan identifikasi temuan audit adalah seluruh Kepala Cabang Bank BTN dengan cara menjawab kuesioner diberikan. Dari 49 kuesioner yang diberikan kepada Kepala Cabang kuesioner yang dijawab dan dikembalikan sejumlah 48 kuesioner. Adapun profil responden yang menjawab kuesioner adalah sebagaimana tabel 4.1.

Tabel 4.1
Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	46	95,83%
Perempuan	2	4,17%
Usia		
21 s.d 35 tahun	0	0
35 s.d 45 tahun	13	27,08%
> 45 tahun	35	72,92%
Lama bekerja di Bank BTN		
6 s.d 10 tahun	0	0
10 s.d 15 tahun	2	4,17%
15 s.d 20 tahun	31	64,58%
> 20 tahun	15	31,25%

Sumber: Data kuesioner yang diolah

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai Bank BTN dilakukan sekali dalam satu tahun pada bulan Januari untuk periode 01 Januari s.d 31 Desember tahun sebelumnya. Khusus untuk penilaian kinerja Kepala Cabang formulir pengisian sasaran kerja ditentukan oleh Divisi Pembinaan Bisnis Cabang (DPBC) Kantor Pusat Bank BTN berdasarkan hasil keputusan dewan Direksi dengan mempertimbangkan saran dan usulan dari divisi-divisi terkait yang terlibat secara operasional dengan kinerja dan administrasi kantor cabang serta dengan mempertimbangkan berbagai risiko baik finansial maupun non finansial.

Penilaian kinerja terhadap sasaran kerja Kepala Cabang Bank BTN sampai dengan tahun 2004 masih merupakan sasaran yang berhubungan dengan data akuntansi maupun data finansial. Begitu pula dengan penilaian kinerja kepala unit kerja (Kepala Seksi, Kepala Kantor Cabang Pembantu serta Pembantu Pimpinan Cabang) sampai saat ini masih berkisar pada target yang berhubungan dengan data finansial.

4.2.2. Komponen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai Bank BTN yang dinilai meliputi 3 (tiga) komponen, pertama sasaran kerja (bagi pejabat kepala seksi ke atas) atau tugas utama (bagi pelaksana dan penyelia), kedua ketrampilan kunci (maksimal 5 dari 11 unsur ketrampilan kunci) dan ketiga kompetensi (maksimal 5 dari 16 dimensi kompetensi). Bobot dari masing-masing komponen berbeda-beda bobot penilaian terbesar adalah

sasaran kerja/tugas utama. Selain itu prosentase perbandingan untuk masing-masing jabatan juga berbeda-beda dengan tingkatan pejabat yang lebih tinggi bobot sasaran kerja/tugas utama semakin besar.

Prosentase komponen penilaian kinerja sebagai mana tabel 4.2.

Tabel 4.2

Prosentase Komponen Penilaian Kinerja

Keterangan	Sasaran Kerja/ Tugas utama	Kompetensi	Ketrampilan Kunci	Total
Kepala Cabang	60%	20%	20%	100%
Kep.Seksi s.d Wk.Kacab	60%	20%	20%	100%
Pelaksana & Penyelia	50%	25%	25%	100%

Sumber: Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank BTN

Sasaran kerja atau tugas utama merupakan sasaran atau tugas yang harus dilakukan dan dicapai oleh pegawai sesuai dengan level yang telah ditentukan dalam sistem manajemen kinerja. Sedangkan kompetensi merupakan kemampuan yang ada pada diri pegawai dalam melakukan pekerjaan. Adapun ketrampilan kunci merupakan ketrampilan paling dasar yang harus dimiliki oleh pegawai untuk menduduki posisi pekerjaan yang dilakukan.

Sasaran kerja atau tugas utama merupakan target atau tugas utama yang harus dicapai dan dilakukan serta dikerjakan oleh pegawai yang merupakan penjabaran dari target keseluruhan Bank BTN yang ditetapkan berdasarkan hasil RUPS, sehingga merupakan target yang harus dicapai oleh seluruh jajaran pegawai Bank BTN. Sasaran kerja atau tugas utama yang harus dicapai untuk masing-masing unit kerja tidak sama. Hal ini sesuai dengan sasaran atau tugas yang akan dicapai untuk masing-masing unit kerja sesuai dengan yang telah ditentukan.

Penilaian kinerja untuk Kepala Cabang sejak tahun 2005 sesuai dengan usulan dari Divisi yang mensupervisi (dalam hal ini Divisi Pengelolaan Bisnis Cabang) telah memasukan unsur adminitrasi dan internal control dalam penilaian kinerja Kepala Cabang. Hal ini dalam upaya memperbaiki kinerja administrasi dari Bank BTN agar dapat lebih diperhatikan oleh seluruh jajaran pegawai dan dengan pertimbangan Kepala Cabang merupakan penanggung jawab terlaksananya kegiatan operasional Kantor Cabang. Meskipun sasaran kerja Kepala Cabang sudah memasukan unsur administrasi dan internal kontrol namun sasaran kerja ini belum menyentuh pada Kepala unit kerja yang membawahi langsung kegiatan operasional sehingga Kepala Cabang masih mempunyai beban kerja yang berat untuk terus memantau pelaksanaannya. Adapun perbedaan sasaran kerja Kepala Cabang sebelum tahun 2005 dan sejak tahun 2005 adalah sebagaimana tabel 4.3.

4.2.3. Temuan Audit Intern

Dari hasil audit yang dilakukan internal audit jumlah temuan audit dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir menunjukkan jumlah temuan yang relatif stabil, namun proses bisnis yang menjadi temuan audit setiap tahunnya mempunyai prosentase yang berubah-ubah. Data temuan audit dalam 5 tahun terakhir adalah sebagaimana tabel 4.4.

Tabel 4.3
Perkembangan Bobot Penilaian
Sasaran Kerja Kepala Cabang

No.	SASARAN-SASARAN	B O B O T (%)			
		2002	2003	2004	2005
A.	Aspek Bisnis	100	100	100	60
1	Laba	10	10	-	-
2	Mencapai Posisi Dana	30	35	40	30
	a. Tabungan Batara			14	8
	b. Tabungan Batara Prima	15	20	3	8
	c. Tabungan Kantor Pos			6	4
	d. Giro	10	10	12	4
	e. Deposito Berjangka Ritel			3	4
	f. Deposito Berjangka Lembaga	5	5	2	3
3	Mencapai Realisasi Kredit	15	20	10	10
4	Mencapai Kualitas Aktiva Produktif	15	15	20	20
	a. Realisasi Baru Menunggak				
	a.1. Ratio DRBM (Rupiah)	-	-	7	4
	a.2. Ratio DRBM (Debitur)				3
	b. % Jumlah Debitur Menunggak	-	-	-	-
	c. Non Performing Loan (KPR Subsidi)			5	
	d. NPL (KPR dan Non KPR Komersil)	15	15	4	6
	e. Non Performing Kredit Umum			4	
	f. Mencapai Penerimaan Angsuran	10	10	-	4
	g. Mencapai Penerimaan Kredit Pasif (WO)	-	-	-	-
	h. Ratio Debitur DPK (rupiah)	-	-	-	3
5	Mencapai Pendapatan Bunga Kredit	-	-	10	-
	a. Pendapatan Bunga Tunai	-	-	7	-
	b. Pendapatan Bunga Total	-	-	3	-
6	Mencapai Jumlah Pegawai yang Memiliki Kompetensi sesuai standar minimal 90%	10	-	-	-
7	Mengelola Biaya Umum dan Administrasi < 100%	10	10	20	-
	Mencapai Cost Income Ratio....%	-	-	-	-
B	Aspek Manajemen dan Internal Control	-	-	-	40
	a. Penyelesaian Dokumen Pokok	-	-	-	5
	b. Kelengkapan CIF/KYG	-	-	-	8
	c. Ketepatan dan Keakuratan Pelaporan	-	-	-	5
	d. Rekening Selisih (Force Balance)	-	-	-	7
	e. Pelayanan Pengaduan Nasabah	-	-	-	5
	f. Penyelesaian Temuan Audit (Intern dan Ekstern)	-	-	-	10
	Jumlah (Aspek Bisnis & Aspek Manaj & InternalControl)	100	100	100	100

Sumber: Divisi Pembinaan Bisnis Cabang Bank BTN

Tabel 4.4

Rekapitulasi Temuan Audit Tahun 2001 s.d tahun 2005

Tahun	Proses Bisnis					Total
	Kredit	Dana	Akt & Lap	Logistik	Lainnya	
2001	634	556	384	212	0	1786
2002	770	358	381	405	0	1914
2003	800	302	399	316	0	1817
2004	753	357	325	246	0	1681
2005	828	231	264	151	281	1755

Sumber : Data primer yang diolah

4.2.4. Penyelesaian Tindak Lanjut Temuan Audit

Dari data monitoring tindak lanjut hasil pemeriksaan audit intern (tahun 2001 s.d tahun 2005) tindak lanjut penyelesaian temuan audit oleh Kantor Cabang diselesaikan seluruhnya paling cepat dalam waktu 3 tahun setelah periode tahun audit. Ini terlihat dari tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun 2001 yang baru dapat diselesaikan seluruhnya dalam tahun 2004 dan tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun 2002 yang diselesaikan seluruhnya dalam tahun 2005. Perkembangan penyelesaian temuan audit sebagaimana tabel 4.5.

Tabel 4.5

Perkembangan Penyelesaian Temuan Audit

Periode Audit	Tingkat Penyelesaian Temuan Audit				
	2001	2002	2003	2004	2005
2001	37,01%	94,62%	99,33%	100%	-
2002	-	59,20%	95,77%	98,90%	100%
2003	-	-	47,39%	86,13%	99,50%
2004	-	-	-	67,82%	98,22%
2005	-	-	-	-	65,07%

Sumber: Data Primer yang diolah

Tingkat penyelesaian tindak lanjut temuan audit intern dalam tahun yang sama dengan tahun pemeriksaan periode tahun 2001 s.d periode tahun 2003 (pemeriksaan tahun 2001 penyelesaiannya dalam tahun 2001, pemeriksaan 2002 penyelesaian dalam tahun 2002 dan pemeriksaan tahun 2003 penyelesaiannya dalam tahun 2003) berkisar antara 40% s.d 65%. Sedangkan tingkat penyelesaian tindak lanjut temuan audit dalam periode tahun pertama setelah audit dilakukan untuk periode yang sama (pemeriksaan tahun 2001 penyelesaiannya dalam tahun 2002, pemeriksaan 2002 penyelesaiannya dalam tahun 2003 dan pemeriksaan tahun 2003 penyelesaiannya dalam tahun 2004) berkisar antara 86% s.d 95%.

Dalam periode tahun 2004 dan tahun 2005 tingkat penyelesaian temuan audit dalam tahun pemeriksaan yang sama (pemeriksaan tahun 2004 penyelesaiannya dalam tahun 2004, pemeriksaan 2005 penyelesaian dalam tahun 2005) menunjukkan peningkatan dengan penyelesaian temuan audit telah mencapai >65%. Sedangkan dalam periode tahun pertama setelah audit dilakukan berkisar antara 91% s.d 98% (91% merupakan data penyelesaian audit tahun 2005 s.d bulan Juni 2006).

4.2.5. Identifikasi penyelesaian temuan audit

Evaluasi terhadap identifikasi penyelesaian temuan audit pada Kantor Cabang, telah dikirim kuesioner kepada 49 (empat puluh sembilan) Kepala Cabang sebagai responden. Kuesioner yang dikirimkan berisi 19 pernyataan/ pertanyaan yaitu:

- a. Untuk mengetahui temuan audit intern sudah memadai sehingga dapat diselesaikan (5 pernyataan/ pertanyaan).

- b. Kendala dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan intern (5 pernyataan/pertanyaan).
- c. Kecukupan proses penyelesaian tindak lanjut temuan audit intern (5 pernyataan/pertanyaan).
- d. Penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukan sebagai unsur penilaian kinerja pegawai (4 pernyataan/pertanyaan).

Dari 49 kuesioner yang dikirim kepada seluruh Kepala Cabang, kuesioner yang kembali dan dijawab oleh Kepala Cabang sejumlah 48 kuesioner. Kepala Cabang yang tidak mengirimkan kembali kuesioner adalah 1 orang..

Adapun hasil kuesioner tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui temuan audit intern sudah memadai sehingga dapat diselesaikan;

Pernyataan/ pertanyaan	Jawaban Kuesioner								Total
	STS		TS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Item-1	0	0,00	2	4,17	41	85,42	5	10,42	48
Item-2	0	0,00	4	8,33	38	79,17	6	12,50	48
Item-3	1	2,08	13	27,08	32	66,67	2	4,17	48
Item-4	0	0,00	0	0,00	36	75,00	12	25,00	48
Item-5	0	0,00	1	2,08	30	62,50	17	35,42	48

Ket.: STS=sangat tidak setuju, TS=tidak setuju, S=setuju, SS=sangat setuju

Dari hasil perhitungan skor dengan skala pengukuran atas jawaban pernyataan/pertanyaan di atas skor terendah dari Kantor Cabang adalah sebesar 13 sedangkan skor tertinggi adalah 20. Skor rata-rata seluruh Kantor Cabang adalah sebesar 15,42 (total skor/responden). Sesuai dengan range skor responden, skor tersebut termasuk kategori positif/memadai. Hal ini berarti temuan audit intern sudah memadai sehingga dapat diselesaikan serta sudah dilakukan sesuai dengan proses

audit yang benar dan sudah berdasarkan pada kondisi, kriteria, sebab akibat serta adanya rekomendasi

b. Kendala dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan intern

Pernyataan/ pertanyaan	Jawaban Kuesioner								Total
	STS		TS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Item-1	0	0,00	3	6,25	36	75,00	9	18,75	48
Item-2	2	4,17	26	54,17	14	29,17	6	12,50	48
Item-3	3	6,25	23	47,92	18	37,50	4	8,33	48
Item-4	1	2,08	15	31,25	28	58,33	4	8,33	48
Item-5	6	12,50	27	56,25	12	25,00	3	6,25	48

Ket.: STS=sangat tidak setuju, TS=tidak setuju, S=setuju, SS=sangat setuju

Dari hasil perhitungan skor dengan skala pengukuran atas jawaban pernyataan/pertanyaan di atas skor terendah dari Kantor Cabang adalah sebesar 9 sedangkan skor tertinggi adalah 18. Skor rata-rata seluruh Kantor Cabang adalah sebesar 13,08 (total skor/responden). Sesuai dengan range skor responden, skor tersebut termasuk kategori positif/memadai. Hal ini berarti dalam menyelesaikan tindak lanjut hasil pemeriksaan terdapat kendala dalam penyelesaiannya.

c. Kecukupan proses penyelesaian tindak lanjut temuan audit

Pernyataan/ pertanyaan	Jawaban Kuesioner								Total
	STS		TS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Item-1	0	0,00	0	0,00	30	62,50	18	37,50	48
Item-2	0	0,00	1	2,08	32	66,67	15	31,25	48
Item-3	0	0,00	0	0,00	31	64,58	17	35,42	48
Item-4	1	2,08	13	27,08	21	43,75	13	27,08	48
Item-5	0	0,00	6	12,50	29	60,42	13	27,08	48

Ket.: STS=sangat tidak setuju, TS=tidak setuju, S=setuju, SS=sangat setuju

Dari hasil perhitungan skor dengan skala pengukuran atas jawaban pernyataan/pertanyaan di atas skor terendah dari Kantor Cabang adalah sebesar 9 sedangkan

skor tertinggi adalah 20. Skor rata-rata seluruh Kantor Cabang adalah sebesar 16,13 (total skor/responden). Sesuai dengan range skor responden, skor tersebut termasuk kategori sangat positif/sangat memadai. Hal ini berarti Kantor Cabang sudah melakukan proses penyelesaian tindak lanjut.

- d. Penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukkan sebagai unsur penilaian kinerja pegawai.

Pernyataan/ pertanyaan	Jawaban Kuesioner								Total
	STS		TS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Item-1	0	0,00	0	0,00	27	62,79	16	37,21	43
Item-2	0	0,00	1	2,33	25	52,08	17	39,53	43
Item-3	0	0,00	0	0,00	23	53,49	20	46,51	43
Item-4	0	0,00	0	0,00	24	55,81	19	44,19	43

Ket.: STS=sangat tidak setuju, TS=tidak setuju, S=setuju, SS=sangat setuju

Dari hasil perhitungan skor dengan skala pengukuran atas jawaban pernyataan/pertanyaan di atas skor terendah dari Kantor Cabang adalah sebesar 11 sedangkan skor tertinggi adalah 16. Skor rata-rata seluruh Kantor Cabang adalah sebesar 12,23 (total skor/responden). Sesuai dengan range skor responden, skor tersebut termasuk kategori positif/memadai. Hal ini berarti responden sependapat bahwa penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukkan sebagai unsur penilaian kinerja pegawai.

4.2.6. Identifikasi Temuan Audit

Evaluasi terhadap identifikasi terhadap proses bisnis yang menjadi temuan audit, responden diminta menjawab 15 pernyataan/pertanyaan yaitu:

- a. Proses bisnis yang menjadi temuan audit yang sering terjadi dan berulang hal yang sama (5 pernyataan/pertanyaan).

- b. Faktor yang menyebabkan proses bisnis sering menjadi temuan audit (5 pernyataan/pertanyaan).
- c. Proses bisnis hasil temuan audit yang paling lama membutuhkan waktu penyelesaian tindak lanjut (5 pernyataan/pertanyaan).

Dari jawaban responden terhadap identifikasi temuan audit diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Proses bisnis yang menjadi temuan audit yang sering terjadi dan berulang hal yang sama.

No.	Proses bisnis	Jawaban Hasil Kuesioner			
		Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Sangat Sering
1	Manajemen kredit	8,33%	6,25%	60,42%	25,00%
2	Manajemen dana	14,58%	37,50%	39,58%	8,33%
3	Akuntansi & pelaporan	14,58%	45,83%	35,42%	4,17%
4	Logistik	20,83%	52,08%	22,92%	4,17%
5	Lainnya	25,00%	54,17%	16,66%	4,17%

- b. Faktor yang menyebabkan proses bisnis sering menjadi temuan audit

No.	Faktor Penyebab	Jawaban Hasil Kuesioner			
		Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Sangat Sering
1	Prosedur yang belum dijalankan	10,42%	39,58%	41,67%	8,33%
2	Kurangnya pemahaman petugas	10,42%	52,08%	33,33%	4,17%
3	Keterkaitan dengan pihak ekstern	8,33%	33,33	47,92%	10,42%
4	Terkait IT yang kurang mendukung	12,50%	47,92%	37,50%	2,08%
5	Internal control atasan langsung yg kurang	29,17%	29,17%	37,50%	4,17%

- c. Proses bisnis hasil temuan audit yang paling lama membutuhkan waktu penyelesaian tindak lanjut

No.	Proses bisnis	Jawaban Hasil Kuesioner			
		Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Sangat Sering
1	Manajemen kredit	6,25%	22,92%	52,08%	18,75%
2	Manajemen dana	27,08%	54,17%	18,75%	0,00%
3	Akuntansi & pelaporan	37,50%	52,08%	8,33%	2,08%
4	Logistik	37,50%	52,08%	10,42%	0,00%
5	Lainnya	31,25%	58,33%	10,42%	0,00%

4.3. Pembahasan

4.3.1. Penyelesaian Tindak Lanjut Temuan Audit

Hasil analisis jawaban kuesioner untuk mengetahui temuan audit sudah memadai sehingga dapat diselesaikan diperoleh skor dengan kategori positif. Hal ini menunjukkan bahwa temuan audit intern sudah memadai dalam artian temuan audit intern sudah dihasilkan dengan proses audit yang benar dan sudah berdasarkan pada kondisi, kriteria, sebab akibat serta adanya rekomendasi (Hiro, 1997; Akmal, 2006). Selain itu sebelum dimasukkan kedalam laporan hasil pemeriksaan hasil temuan sudah dilakukan komunikasi terlebih dahulu dengan auditee.

Dari hasil kuesioner kendala yang dihadapi dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan diperoleh skor yang positif hal ini berarti dalam menyelesaikan tindak lanjut hasil pemeriksaan Kantor Cabang juga mengalami kendala-kendala. Kendala yang dihadapi Kantor Cabang dari jawaban hasil kuesioner adalah (dari jawaban yang terbanyak); tindak lanjut penyelesaian hasil audit terkait pihak ekstern,

sistem informasi yang dibutuhkan tidak terpenuhi, motivasi pegawai dalam menyelesaikan tindak lanjut hasil audit, terbatasnya kemampuan pegawai dalam penyelesaian tindak lanjut hasil audit serta yang terakhir perlunya dukungan finansial/dana dalam penyelesaian temuan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Hiro (1997) yang menyatakan bahwa didalam menentukan prosedur tindak lanjut yang tepat terdapat berbagai faktor yang harus dipertimbangkan. Untuk itu penyelesaian tindak lanjut temuan audit harus berdasarkan pada risiko dan kerugian yang terkait juga dengan tingkat kesulitan dan perlunya ketepatan waktu dalam penerapan tindakan korektif (Hiro, 1997). Ini terbukti dari data monitoring tindak lanjut penyelesaian temuan audit yang menunjukkan penyelesaian tindak lanjut temuan audit tidak dapat seluruhnya diselesaikan pada saat audit berakhir. Namun baru dapat diselesaikan seluruhnya paling cepat tiga tahun setelah audit dilakukan. Hal ini terjadi pada tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun 2001 yang baru dapat diselesaikan seluruhnya dalam tahun 2004 dan tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun 2002 yang diselesaikan seluruhnya dalam tahun 2005.

Hasil analisis jawaban kuesioner kecukupan proses penyelesaian tindak lanjut temuan audit diperoleh skor yang sangat positif ini berarti proses penyelesaian tindak lanjut temuan audit sesuai dengan konsep manajemen kinerja menurut Amstrong (1994) yang mendefinisikan proses manajemen kinerja (*performance management*) sebagai sebuah pendekatan sistematis untuk memperbaiki dan mengembangkan kinerja maupun kompetensi karyawan, baik sebagai individu maupun sebagai tim

untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sesuai dengan konsep manajemen kinerja ini maka tindak lanjut hasil pemeriksaan harus berdasarkan kecukupan, keefektifan dan ketepatan tindakan-tindakan koreksi yang dilakukan oleh manajemen terhadap rekomendasi temuan pemeriksaan yang dilakukan (Akmal, 2006).

Hasil analisis jawaban kuesioner penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukan sebagai unsur penilaian kinerja menunjukkan skor yang positif yang berarti responden setuju bahwa penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukan sebagai unsur penilaian kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Honggren dan Datar (1994) yang menyatakan pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan dapat dibagi menjadi dua yaitu pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan atau organisasi.

Selain itu sesuai dengan konsep *balance scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang memasukan ukuran-ukuran non finansial antara lain proses-proses internal, aktivitas perbaikan serta inovasi organisasi sebagai ukuran operasional pendorong dari kinerja finansial. Dan ini terbukti dengan hasil adanya peningkatan tingkat penyelesaian tindak lanjut temuan audit dalam tahun 2004 dan tahun 2005 yang menunjukkan peningkatan dari periode sebelumnya yang belum memasukan penyelesaian tindak lanjut temuan audit sebagai unsur penilaian kinerja

Dari data penyelesaian tindak lanjut temuan audit, setelah diterapkannya aspek manajemen dan *internal control* dalam sasaran kerja Kepala Cabang pada tahun 2005 menunjukkan adanya peningkatan dalam hal penyelesaian tindak lanjut temuan audit. Hal ini dapat dilihat dari tingkat penyelesaian temuan audit dalam tahun 2004 dan tahun 2005 yang menunjukkan peningkatan dengan pencapaian berkisar 91% s.d 98% dibandingkan periode tahun sebelumnya yang berkisar 86% s.d 95%.

Dengan ditetapkannya penyelesaian tindak lanjut temuan audit sebagai unsur penilaian kinerja Kepala Cabang berarti Kepala Cabang mempunyai kewajiban untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Sesuai dengan elemen *Management by Objective* (MBO) yang efektif dalam upaya pencapaian tujuan organisasi maka tujuan tersebut harus juga melibatkan seluruh karyawan. Hal ini berarti seluruh karyawan juga mempunyai kewajiban untuk mendukung tercapainya target Kepala Cabang yang merupakan penjabaran dari target Kantor Cabang yang telah ditentukan dalam RUPS.

Untuk saat ini penerapan penyelesaian tindak lanjut temuan audit sebagai unsur penilaian kinerja belum diberlakukan seluruhnya kepada karyawan namun baru sebatas pada tingkatan Kepala Cabang. Sehingga untuk saat ini penerapan penyelesaian tindak lanjut temuan audit sebagai unsur penilaian kinerja belum dapat sepenuhnya berjalan sesuai dengan konsep MBO yang disampaikan Werther (1996) yang menuntut dalam menerapkan MBO atasan bersama bawahannya untuk menetapkan target secara berkala dengan bertahap

4.3.2. Identifikasi temuan audit intern

Dari hasil jawaban kuesioner proses bisnis yang menjadi temuan audit yang sering terjadi dan berulang hal yang sama 85,42% menjawab proses bisnis manajemen kredit sedangkan proses bisnis lainnya yang menjawab sering dan sangat sering kurang dari 50%. Sesuai dengan konsep manajemen risiko dalam Basel-II yang akan diterapkan di Indonesia risiko kredit merupakan risiko utama dari perbankan sehingga manajemen kredit perlu mendapat perhatian yang utama. Salah satu cara mengurangi risiko adalah dengan memberikan pegawai motivasi sehingga dapat dicapai kepuasan kerja dari pegawai tersebut. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan menurut Robbins (1996) dalam kepuasan kerja (*job satisfaction*) yaitu; pekerjaan yang menantang, kondisi kerja yang kondusif, dukungan rekan kerja dan kompensasi yang memadai. Dengan adanya *job satisfaction* tersebut risiko kredit yang diakibatkan oleh pegawai akan dapat berkurang.

Hasil jawaban kuesioner faktor yang menyebabkan proses bisnis menjadi temuan audit yang perlu diperhatikan adalah; prosedur yang belum dijalankan (50% menjawab sering dan sangat sering) serta adanya keterkaitan dengan pihak ekstern (58,34% menjawab sering dan sangat sering). Kuesioner ini menunjukkan bahwa pengawasan terhadap prosedur yang dijalankan belum dilakukan sesuai dengan konsep pengendalian intern sesuai konsep COSO untuk itu perlunya implementasi dari konsep COSO merupakan cara sebagai upaya pengendalian terhadap prosedur dalam operasional perusahaan. Adapun keterkaitan dengan pihak ekstern yang menyebabkan proses bisnis sering menjadi temuan audit merupakan hubungan

dengan proses operasional yang terkait dengan pihak luar seperti Kantor Pertanahan dalam pembuatan dengan sertifikat, debitur sebagai pihak yang menerima kredit, notaris sebagai pembuat akta.

Proses bisnis manajemen kredit merupakan proses bisnis yang membutuhkan waktu penyelesaian tindak lanjut paling lama (hasil kuesioner menunjukkan 70,83% responden menjawab proses bisnis manajemen kredit). Hal ini terkait dengan tidak dapat dipastikannya penyelesaian kewajiban oleh pihak ekstern sehingga menimbulkan batasan waktu yang tidak jelas, seperti penyelesaian sertifikat, pembayaran angsuran, penyelesaian proyek, penyelesaian akta. Untuk itu dalam mengupayakan penyelesaian oleh pihak ekstern tersebut perusahaan harus memperhatikan; kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi serta motivasi pemberdayaan dan keserasian individu dari karyawan.

4.3.3. Penyelesaian Tindak Lanjut Temuan Audit Sebagai Unsur Penilaian Kinerja

Dari data penyelesaian tindak lanjut temuan audit setelah diterapkannya aspek manajemen dan internal control Kepala Cabang dalam sasaran kerja Kepala Cabang pada tahun 2005 menunjukkan adanya peningkatan dalam penyelesaian tindak lanjut temuan audit. Hal ini dapat dilihat dari tingkat penyelesaian temuan audit dalam tahun 2004 dan tahun 2005 yang menunjukkan peningkatan dengan pencapaian berkisar 91% s.d 98% dibandingkan periode sebelumnya yang berkisar 86% s.d 95%.

Ini menunjukkan bahwa manajemen Kantor Cabang khususnya Kepala Cabang termotivasi untuk segera dapat menyelesaikan temuan audit karena adanya unsur

penilaian sebagai penilaian kinerja mereka hal ini diperkuat dari hasil kuesiner yang mendukung penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukan sebagai unsur penilaian kinerja pegawai. Dalam upaya mendukung hal tersebut perlu adanya perhatian dari perusahaan terhadap upaya-upaya yang dicapai oleh karyawan.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

5.1. Kesimpulan

Penyelesaian tindak lanjut temuan audit pada Kantor Cabang merupakan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seluruh pegawai pada Kantor Cabang. Hal ini terkait dengan target dan tujuan yang ingin dicapai oleh Bank secara keseluruhan sesuai dengan keputusan dari pemegang saham serta terkait dengan adanya regulator perbankan dalam rangka penerapan konsep manajemen risiko sebagai mana risiko yang muncul dalam kegiatan perbankan. Temuan audit diperoleh dari adanya kegiatan yang tidak berjalan sesuai dengan aturan serta dipandang dapat berpotensi membahayakan kelangsungan dari bank itu secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa temuan audit sudah memadai dalam artian proses audit yang dilakukan sudah berdasarkan pada kondisi, kriteria, sebab akibat serta adanya rekomendasi. Selain itu hasil penelitian menunjukkan adanya proses penyelesaian tindak lanjut temuan audit oleh Kantor Cabang sudah dilakukan sesuai dengan konsep manajemen kinerja.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya peningkatan penyelesaian tindak lanjut temuan audit setelah dimasukkannya tindak lanjut penyelesaian temuan audit sebagai unsur penilaian kinerja Kepala Cabang. Hal ini sesuai dengan konsep *balance scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang memasukan ukuran-ukuran non finansial antara lain proses-proses internal, aktivitas perbaikan serta inovasi organisasi sebagai ukuran operasional pendorong dari kinerja

finansial. Hasil penelitian terhadap kuesiner yang diberikan pada responden juga menundukung terhadap faktor penyelesaian temuan audit dan/atau aspek non finansial dimasukan sebagai unsur penilaian kinerja.

Masih terbatasnya penerapan kinerja penilaian untuk unsur non finansial menyebabkan kinerja penyelesaian tindak lanjut temuan audit pada Kantor Cabang dirasa belum optimal. Hal ini dikarenakan baru pada tingkatan Kepala Cabang saja unsur ini diterapkan sebagai faktor penilaian kinerja, sehingga tidak semua tingkatan manajemen memonitor secara kontinyu penyelesaian tindak lanjut temuan audit sehingga temuan audit tidak dapat segera diselesaikan.

Adanya proses bisnis yang sering menjadi temuan audit serta adanya faktor intern dan ekstern yang menyebabkan proses bisnis menjadi temuan audit harus menjadikan perusahaan memperhatikan; kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi dan motivasi pemberdayaan dan keserasian individu sesuai dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balance scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) serta dipenuhinya kepuasan kerja (*job satisfaction*).

5.2. Implikasi

Hasil penelitian ini terlepas dari keterbatasannya diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis:

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk saat ini penyelesaian tindak lanjut temuan audit sebagai unsur penilaian kinerja masih terbatas hanya pada Kepala Cabang saja. Untuk itu sesuai dengan konsep *management by objective* (MBO)

yang disampaikan Werther (1996) yang menuntut dalam menerapkan MBO atasan bersama bawahannya untuk menetapkan target secara berkala dengan bertahap maka target penyelesaian tindak lanjut temuan audit harus juga menjadi salah satu unsur penilaian kinerja seluruh manajemen Kantor Cabang sehingga manajemen Kantor Cabang mempunyai tanggung jawab yang besar untuk memonitor terhadap penyelesaian tindak lanjut temuan audit tersebut tidak hanya Kepala Cabang saja yang mempunyai kewajiban untuk menyelesaikan tindak lanjut temuan audit tersebut.

- b. Dari hasil penelitian menunjukkan temuan audit disebabkan oleh berbagai faktor baik faktor intern maupun ekstern untuk itu sebagai upaya meminimalisasi temuan audit, Kantor Cabang harus lebih sering mengikutsertakan pegawai mengikuti pendidikan dalam rangka meningkatkan kompetensinya dalam menghadapi permasalahan yang mungkin akan timbul dalam pelaksanaan operasional bisnis Kantor Cabang serta memberikan apresiasi atas keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan permasalahan.

5.2. Keterbatasan dan Saran

5.2.1. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian:

- a. Populasi dalam penelitian ini terbatas pada Kantor Cabang, untuk itu dalam penelitian selanjutnya sebaiknya memasukan juga Divisi pada Kantor Pusat.

- b. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.

5.2.2. Saran

Responden yang menjawab kuesioner adalah hanya Kepala Cabang saja dalam hal ini sebagai penanggung jawab Kantor Cabang. Untuk itu pada penelitian selanjutnya kuesioner dapat diberikan juga kepada setiap pejabat penanggung jawab unit kerja sebagai responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. 2006. *Pemeriksaan Intern (Internal Audit)*. PT. INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Amin Widjaja Tunggal. 2005. *Internal Auditing*. Harvarindo. Jakarta.
- Bank Indonesia. 1999. *Peraturan Bank Indonesia Nomor:1/6/PBI/1999*. Jakarta. Indonesia.
- Bank Indonesia. 2003. *Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern Bagi Bank Umum*. Jakarta. Indonesia.
- Cascio, Wayne. 1998. *Managing Human Resources*. New York. McGraw-Hill.
- Depdiknas. 2004. *Model Pemelajaran Matematika Program Adaptif SMK*. Jakarta. Indonesia
- Grote, Richard, C. 1996. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York. American Management Assosiation.
- Grote, Richard, C. 2002. *The Performance Appraisal: Question and Answer Book*. New York. American Management Assosiation.
- Hedjrachman, Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalia*. Edisi IV. BPFE. Yogyakarta.
- Hiro Tugiman. 1997. *Standar Profesional Audit Internal*. Kanisius. Yogyakarta.
- Honggren Charles T and Datar M. Shikan. 1994. *Cost Accounting A Managerial Emphases 8th*. New Jersey. Englewood Cliffs. Prantice-Hall International Inc.
- I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati. Pengaruh Interaksi Antara TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. (Studi Empiris Pada PT. Telkom Divre V Surabaya). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.5 No.1. Mei 2003 hal 18-34.
- Irene Myrtasanti. 2003. *Evaluasi dan Rekomendasi Pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT. XYX*. Tesis Program Pasca Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia (tidak dipublikasikan).

- Kaplan, S. Robert and David, P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*, Edisi Satu. United States of America. Harvard Business School Press.
- Keith Davis dan John W. Newstrom. 1995. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid 1. Edisi Ketujuh. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Lawrence B.Sawyer, Mortimer A. Dittenhover, James H. Scheiner. 2003. *Sawyer's Internal Auditing*, 5th ed. The Institute of Internal Auditors 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs Florida.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behaviour*. New York. McGraw-Hill.
- Michael Amstrong. 1994. *Seri Pedoman Manajemen A Handbook of Human Resource Management*. PT. Gramedia Asri Media. Jakarta.
- Monika Kussetya Ciptani. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.2 No.1. Mei 2000 hal 21-35.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Penerbit Salempat Empat. Jakarta.
- Mulyadi, dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Edisi Satu. Aditya Media. Yogyakarta.
- Murti Sumarni dan Salamah Wahyuni. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Paul McMann, CMA dan Alfred J. Nanni, Jr. 1994. Is Your Company Really Measuring Performance?. *Majalah Management Accounting*. Edisi November.
- Rao, TV. 1986. *Penilaian Prestasi Kerja; Teori dan Praktek*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta. Diterjemahkan oleh L Mulyana.
- Rampersad K. Hubert 2003. *Total Performance Scorecar; Konsep Manajemen Baru Mencapai Kinerja dengan Integritas*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Diterjemahkan oleh Edy Sukarno dan Vinsensius Djemadu.
- Reksohadiprojo, S. 1990. *Manajemen Strategi*. BPFE. Yogyakarta.
- Riduwan. 2005. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Alfabeta. Jakarta.

- Ruky, Achmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods for Business; A Skill Building Approach*, 2nd edition, New York, John Wiley and Sons Inc.
- Simanjuntak, J. Payaman. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Soeprihanto, John. 1988. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Spencer, L.M., Jr. and Spencer, S.M. 1993. *Competence at Work, Model for Superior Performance*. Singapore. John Wiley dan Sons, Inc.
- Stephen P. Robbins. 1994. *Organization Theory-Structure, Application and Design*. Prentice Hall 3th Edition. Diterjemahkan oleh Jusuf Udaya, Lic.,E.
- Stephen P. Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Sylvana Savitri. 2004. *Evaluasi dan Rekomendasi Sistem Manajemen Kinerja di PT. X*. Tesis Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia (tidak dipublikasikan).
- Werther, William B Jr dan Davis, Keith. 1996. *Human Resources and Personal Management*. New York. McGraw-Hill.
- YPIA-IPPM, 2005. *Audit Intern I (Control System)*. Bahan Materi Sertifikasi QIA. Jakarta.