TINDAK LANJUT REKOMENDASI AUDITOR INTERNAL PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO)

The Effect of Follow-Up Internal Auditors Recommendation to Company Performance Through Balanced Scorecard Approach at PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

Oleh :
Sali Anindya Kirana 2.11.06.012
(e-mail: sali_anindya@yahoo.com)
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA

ABSTRACT

The implementation of follow-up recommendation which given by internal auditors is management commitment in increasing performance company of some weakness or lack. This research do at PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) shortened PT. INTI (Persero), with purpose to know about the effect of follow-up internal auditors recommendation to company performance through Balanced Scorecard approach at PT. INTI (Persero).

Method which used in this research is descriptive and verifikatif method with quantitative approach. To know the effect of follow up internal auditors recommendation to company performance through Balanced Scorecard approach used by analysis correlation coefficient of pearson, simple linear regression, coefficient of determination, and hypothesis test through t test, with support tools SPSS 15.0 for windows computer's program.

The result of research in qualitative show that follow-up of internal auditors recommendation and company performance through Balanced Scorecard approach at PT. INTI (Persero) had been good enough. While the result of research quantitative show the existence of strong and directional (positive) correlation between follow-up of internal auditors recommendation and company performance through Balanced Scorecard approach. And also the effect from follow up of internal auditors recommendation to company performance through Balanced Scorecard approach amount 54,5%, while the rest amount 45,5% explained by other factors, such as strategy functional management of company, the exploit of company management accounting information, and others.

Keyword: Internal Auditors, Follow-Up Internal Auditors Recommendation, Company Performance, Balanced Scorecard.

1. PENDAHULUAN

Adanya pemberlakuan ASEAN-China *Free Trade Aggreement* (ACFTA) mulai 1 Januari 2010 tentu akan berdampak besar terhadap keberlangsungan hidup industri nasional. BUMN pun termasuk yang tidak mungkin luput terkena imbasnya. Efisiensi dan sinergitas antar BUMN sangat penting. Disamping meningkatkan produktifitas dan kualitas pelayanan, era 2010 ini adalah momentum yang bagus untuk meningkatkan kinerja BUMN (Info Bank, Februari 2010:3). Keadaan tersebut menuntut para pimpinan atau manajemen BUMN untuk dapat mengelola perusahaannya secara lebih efektif dan efisien untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, salah satunya yaitu peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini tentunya membuat pimpinan suatu

perusahaan atau BUMN tidak dapat lagi secara langsung mengawasi aktivitas perusahaan sehingga harus mendelegasikan sebagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dipikulnya kepada pihak lain, yaitu auditor internal. Fungsi auditor internal sebagai salah satu fungsi pengawasan dalam perusahaan pada dasarnya mampu memberikan sumbangan yang berharga dalam rangka meningkatkan proses tata kelola yang baik, pengelolaan resiko, dan pengendalian manajemen.

Pemeriksaan dan penilaian yang dilakukan auditor internal akan menghasilkan temuan-temuan dan setiap temuan tersebut akan diberikan suatu rekomendasi dan saran-saran yang diperlukan. Keefektifan suatu pemeriksanan dan penilaian tersebut tidak hanya tergantung oleh perencanaan yang baik tetapi juga ditentukan oleh adanya tindak lanjut terhadap rekomendasi atas temuan hasil pemeriksaan yang diajukan oleh auditor internal. Dalam hal ini dibutuhkan adanya hubungan yang baik antara auditor internal dengan pihak manajemen. Setelah adanya proses tindak lanjut atas rekomendasi, diharapkan adanya perbaikan terhadap suatu kinerja unit atau perusahaan. Salah satu alat yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan dapat menggunakan konsep *Balanced Scorecard. Balanced Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, dan dapat diartikan sebagai suatu konsep pengukuran kinerja kartu skor berimbang.

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) disingkat PT. INTI (Persero), semula menjalankan usahanya dibidang manufaktur alat-alat telekomunikasi. Kini sejalan dengan perkembangan teknologi, PT. INTI (Persero) mulai fokus pada bidang jasa pelayanan infokom dengan penekanan pada pengembangan "*Infocom System & Technology Integration* (ISTI)". PT. INTI (Persero) sendiri memiliki Satuan Pengawas Intern (SPI) selaku auditor internal perusahaan. Auditor internal, melalui tahapan-tahapan auditnya melakukan penilaian secara tepat terhadap proses (pengelolaan) yang terjadi, mengindentifikasi kelemahan, dan memberikan rekomendasi perbaikan atas kekurangan tersebut. Permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pemeriksaan dan penilaian sering kali muncul terutama pada tahapan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan auditor internal, yakni kurang adanya respon yang baik dari pihak manajemen terkait hasil pemeriksaan terutama mencakup temuan audit dan rekomendasi dalam memperbaiki kondisi temuan audit, serta Laporan Program Pelaksanaan Tindak Lanjut sering kali tidak tepat waktu disampaikan pihak manajemen dalam jangka waktu 1 (satu) bulan. Di lain pihak, PT. INTI (Persero) sendiri berusaha terus mengembangkan usahanya kearah yang lebih baik guna menghadapi persaingan akibat terbukanya pasar dalam negeri dan cepatnya perkembangan teknologi saat ini, salah satu upaya PT. INTI (Persero) dalam mengembangkan usahanya kearah yang lebih baik yaitu dengan mulai menggunakan konsep penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Akan tetapi kinerja PT. INTI (Persero) tetap saja tidak selalu mengarah positif kearah lebih baik. Permasalahan utamanya disinyalir terletak pada lemahnya daya saing. Dan daya saing

berkaitan erat dengan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang kurang kompetitif, yang tentunya mempengaruhi hasil pekerjaaan, berpengaruh pula terhadap kuantitas pelanggan, dan yang paling akhir dampak nyatanya akan terlihat dari perspektif keuangan seperti perolehan laba yang tidak maksimal, seperti terlihat dari pernyataan Info Bank (Februari 2010:17), Rating 112 BUMN per Desember 2007-2008 menggunakan pendekatan aspek keuangan, yaitu tiga indikator pertumbuhan dan tujuh indikator rasio keuangan memposisikan PT. INTI (Persero) pada urutan paling akhir pada kategori industri berbasis teknologi dibawah PT. Industri Kereta Api (INKA), PT. LEN Industri, dan PT. Batan Teknologi, dengan predikat "Tidak Bagus". Dan beberapa permasalahan lainnya, seperti PT. INTI (Persero) masih mengandalkan perolehan pendapatan dari pelanggan lama, produk yang dihasilkan PT. INTI (Persero) kalah bersaing terlebih menghadapi kekuatan produk China yang terkenal murah, kendala pada program pelatihan ataupun seminar terkadang kurang sesuai dengan *job description* karyawannya yang disebabkan adanya mutasi pada bidang atau divisi lain sehingga hal tersebut dapat menghambat karyawan untuk dapat beradaptasi dengan pekerjaan barunya.

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero).

Adapun kegunaan penelitian ini adalah dapat bermanfaat baik secara praktis maupun akademis. Secara praktis, sebagai bahan masukan dan pertimbangan terkait tindak lanjut rekomendasi auditor internal serta penilaian kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja masing-masing Direktorat ataupun kinerja PT. INTI (persero) itu sendiri. Dan secara akademis, dapat bermanfaat khususnya bagi pengembangan Ilmu Akuntansi

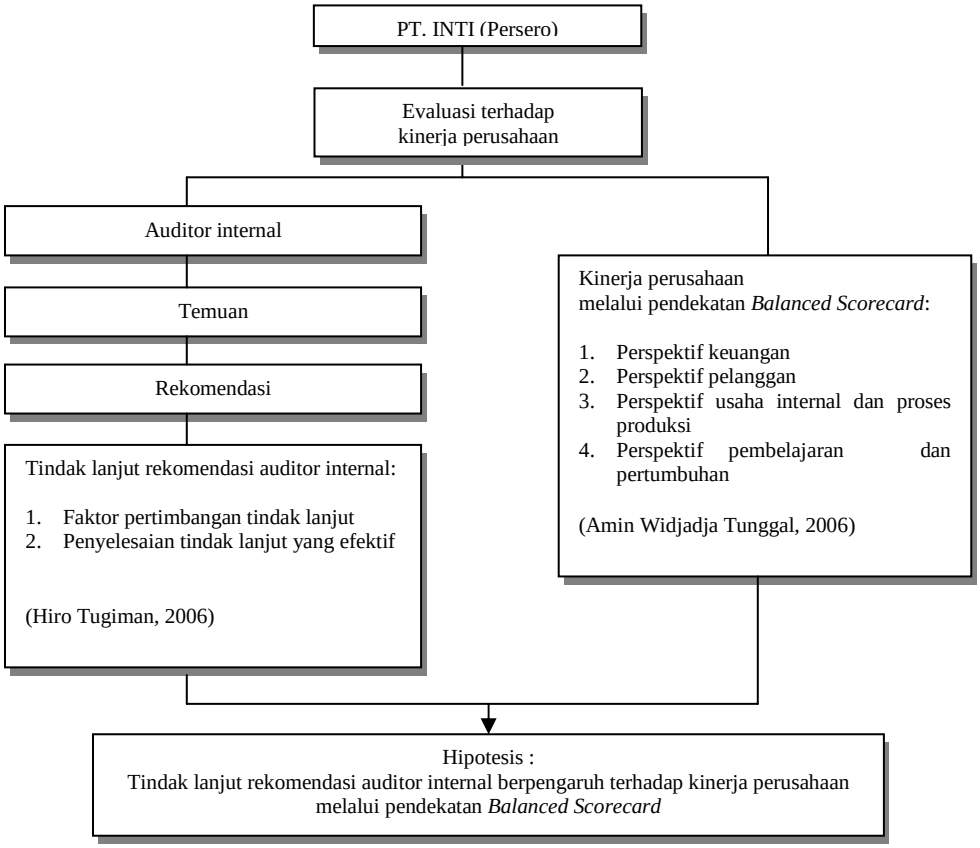
2. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Auditor internal bertanggungjawab terhadap pengendalian intern perusahaan demi tercapainya efisiensi, efektivitas dan ekonomis serta ketaatan pada kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Selain itu juga bertanggungjawab untuk selalu memberikan rekomendasi atau saran kepada pihak manajemen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa fungsi auditor internal adalah membantu manajemen dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan (Abdul Halim, 2003:10). Kegiatan pemeriksaan harus meliputi perencanaan pemeriksaan, pengujian serta mengevaluasi informasi, pemberitahuan hasil dan menindaklanjuti (*Follow up*) (Hiro Tugiman, 2006:53).

Tindak lanjut oleh pemeriksa internal didefinisikan sebagai sebuah proses untuk menentukan kecukupan, keefektivan, dan ketepatan waktu dari berbagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen terhadap berbagai temuan pemeriksaan yang dilaporkan. Rekomendasi didasarkan pada berbagai temuan dan kesimpulan pemeriksaan, serta dibuat dengan tujuan untuk meminta tindakan guna perbaikan terhadap keadaan yang ada untuk meningkatkan operasi (Hiro Tugiman, 2006). Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan auditor internal dalam menentukan prosedur tindak lanjut yang tepat, menekankan pada ukuran pentingnya temuan, tingkat upaya dan biaya, resiko, tingkat kesulitan tindakan korektif, serta jangka waktu yang dibutuhkan, sebagaimana penjabarannya tertuang melalui pernyataan Hiro Tugiman (2006:76). Berbagai teknik-teknik juga dapat digunakan auditor internal untuk menyelesaikan tindak lanjut yang efektif dengan menekankan ukuran pada pengiriman laporan temuan pemeriksaan kepada tingkat manajemen yang tepat, menerima dan mengevaluasi tanggapan manajemen, menerima laporan perkembangan perbaikan dari manajemen secara periodik, menerima dan mengevaluasi laporan dari berbagai organisasi lain yang berhubungan dengan proses tindak lanjut, serta melaporkan kepada manajemen atau dewan tentang status tanggapan terhadap berbagai temuan pemeriksaan, sebagaimana penjabarannya tertuang melalui pernyataan Hiro Tugiman (2006:78).

Balanced Scorecard merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan diseluruh organisasi (Amin Widjadja Tinggal, 2009:2). Empat perspektif *Balanced Scorecard*: Perspektif keuangan; Perspektif pelanggan; Perspektif usaha internal dan proses produksi; Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Amin Widjadja Tunggal, 2009:16)

Implementasi tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan auditor merupakan bentuk komitmen manajemen dalam meningkatkan proses dan kinerja perusahaan atas beberapa kelemahan atau kekurangan (IBK Bayangkara, 2008:34). Berdasarkan pernyataan diatas diperoleh suatu hubungan bahwa auditor internal, yang termasuk kedalam tipe-tipe auditor yang sudah dikenal secara umum, dapat memberikan rekomendasi atas temuan audit atau temuan kekurangan suatu perusahaan. Auditor internal pun dituntut untuk memberikan rekomendasi yang realistis serta tepat guna kepada pihak manajemen. Karena apabila pihak perusahaan sebagai pihak manajemen menindaklanjuti rekomendasi hasil audit yang diajukan oleh auditor internal, maka kemungkinan penilaian kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* akan mengalami perubahan yang positif. Untuk lebih jelas kerangka pemikiran akan digambarkan dalam skema kerangka pemikiran dibawah ini:



Hipotesis keseluruhan yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

"tindak lanjut rekomendasi auditor internal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*".

3. OBJEK DAN METODE PENELITIAN

Objek dari penelitian ini adalah tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT.INTI (Persero), yang berlokasi di Jl. Moch. Toha No. 77 Bandung 40253. Metode dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Adapun desain penelitian yang lebih sederhana lagi dijelaskan dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tujuan Penelitian	**Desain Penelitian**			
	Jenis Penelitian	**Metode yang Digunakan**	**Unit Analisis**	**Jangka Waktu Penelitian**
T - 1	Deskriptif	*Descriptive Survey*	Kepala Divisi dan Kepala Bagian	*Cross Sectional*
T - 2	Deskriptif	*Descriptive Survey*	Kepala Divisi dan Kepala Bagian	*Cross Sectional*
T - 3	Deskriptif dan Verifikatif	*Descriptive and Explanatory Survey*	Kepala Divisi dan Kepala Bagian	*Cross Sectional*

Dari tabel di atas kemudian peneliti uraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana tindak lanjut rekomendasi auditor internal pada PT. INTI (Persero), digunakan metode deskriptif dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul serta membandingkan keadaan yang ada dengan teori-teori yang relevan. Pada unit analisis yaitu Kepala Divisi dan Kepala Bagian. Dengan jangka waktu penelitian dalam kurun waktu satu tahun.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero), digunakan metode deskriptif dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul serta membandingkan keadaan yang ada dengan teori-teori yang relevan. Pada unit analisis yaitu Kepala Divisi dan Kepala Bagian. Dengan jangka waktu penelitian dalam kurun waktu satu tahun.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero), digunakan metode deskriptif dan verifikatif, dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul, membuat instrumen kedua variable, serta menganalisis melalui pengujian teori secara kualitatif dan kuantitatif. Pada unit analisis yaitu Kepala Divisi dan Kepala Bagian. Dengan jangka waktu penelitian dalam kurun waktu satu tahun.

Jumlah pernyataan (kuesioner) dalam penelitian ini berjumlah 24 pernyataan, 10 pernyataan untuk variabel *independent* (X) dan 14 pernyataan untuk variabel *dependent* (Y). Dalam operasionalisasi variabel, semua variabel diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe Skala *Likert*. Pada jawaban kuesioner diberikan skor pertanyaan yang memiliki jawaban positif dan pertanyaan yang memiliki jawaban negatif. Pemberian skor atas pilihan jawaban untuk kuesioner yang diajukan adalah sebagai berikut:

Skala Penilaian Untuk Pertanyaan Positif dan Negatif

No.	Keterangan	Skor Positif	Skor Negatif
1.	Sangat Setuju	5	1
2.	Setuju	4	2
3.	Kadang-kadang	3	3
4.	Tidak Setuju	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju	1	5

Sumber: Sugiyono (2007:87)

Variabel, konsep variabel, indikator, dan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
X Tindak Lanjut Rekomendasi Auditor Internal	"Tindak lanjut oleh pemeriksa internal didefinisikan sebagai sebuah proses untuk menentukan kecukupan, keefektivan, dan ketepatan waktu dari berbagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen terhadap berbagai temuan pemeriksaan. Rekomendasi didasarkan pada berbagai temuan dan kesimpulan pemeriksaan, serta dibuat dengan tujuan untuk meminta tindakan guna perbaikan terhadap keadaan yang ada untuk meningkatkan operasi." (Hiro Tugiman, 2006)	1.Faktor pertimbangan tindak lanjut	▪ Pentingnya temuan ▪ Tingkat upaya dan biaya ▪ Resiko ▪ Tingkat kesulitan tindakan korektif ▪ Jangka waktu yang dibutuhkan	Ordinal
		2. Penyelesaian tindak lanjut yang efektif (Hiro Tugiman, 2006)	▪ Pengiriman laporan temuan pemeriksaan kepada tingkat manajemen yang tepat ▪ Menerima dan mengevaluasi tanggapan manajemen ▪ Menerima laporan perkembangan perbaikan dari manajemen secara periodik ▪ Menerima dan mengevaluasi laporan dari berbagai organisasi lain yang berhubungan dengan proses tindak lanjut ▪ Melaporkan kepada manajemen atau dewan tentang status tanggapan terhadap berbagai temuan pemeriksaan	Ordinal
Y Kinerja Perusahaan Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*	"Penilaian kinerja adalah hasil kerja operasional suatu organisaasi, bagian organisasi, karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya". (Mulyadi, 2001) "*Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan diseluruh organisasi" (Amin Widjadja Tinggal, 2009)	1. Perspektif keuangan	▪ Laba bersih ▪ ROI (*Return On Investment*)	Ordinal
		2. Perspektif pelanggan	▪ Kepuasan pelanggan (*customer satifaction*) ▪ Retensi pelanggan (*customer retention*) ▪ Pangsa pasar (*market share*) ▪ Kemampu-labaan pelanggan	Ordinal
		3. Perspektif usaha internal dan proses produksi	▪ Waktu tanggap ▪ Biaya ▪ Mutu	Ordinal
		4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Amin Widjadja Tinggal, 2009)	▪ Kepuasan karyawan ▪ Retensi karyawan ▪ Produktivitas karyawan	Ordinal

Jenis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Divisi dan Kepala Bagian Direktorat Utama, Direktorat SDM dan Umum, Direktorat Keuangan, Direktorat Pemasaran, dan Direktorat Operasi dan Teknik pada PT. INTI (Persero) sebanyak 70 orang. Metode yang digunakan dalam penarikan

sampel yaitu sampel jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 70 orang, karena peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Sehubungan dengan tingkat pengukuran untuk kedua variabel dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal, maka data kedua variabel tersebut harus ditransformasikan untuk menaikkan tingkat pengukuran dari skala ordinal ke skala interval, dengan menggunakan MSI *(Method of Succesive Intervals)* atau disebut metode interval berurutan. Kemudian digunakan pula pengukuran alat *test* (kuesioner) validitas dan reliabilitas (keandalan). Berikut metode analisis dan rancangan pengujian hipotesis yang digunakan:

Metode Analisis

1. Analisis Kualitatif

   Dengan menggunakan analisis perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal melalui rumus:

$$\% \text{ Skor aktual} = \frac{\text{Skor aktual}}{\text{Skor ideal}} \times 100\%$$

   Sumber: Umi Narimawati (2007:84)

2. Analisis Kuantitatif

   - Analisis Regresi Linier Sederhana

     Untuk mengukur ada atau tidaknya hubungan *linier* antara variabel *independent* (X) dan variabel *dependent* (Y).

   - Analisis Korelasi *(Pearson Product Moment)*

     Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel *independent* (X) terhadap perubahan variabel *dependent* (Y).

   - Koefisien Determinasi

     Untuk mengetahui besarnya kontribusi atau pengaruh variabel *independent* (X) dan variabel *dependent* (Y).

Rancangan Pengujian Hipotesis

- Menentukan hipotesis statistik

  Ho : $\rho = 0$ Tindak lanjut rekomendasi auditor internal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*

Ha : $\rho \neq 0$ Tindak lanjut rekomendasi auditor internal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

- Penetapan tingkat signifikansi

  $\alpha = 0{,}05$ dengan uji dua pihak, derajat kebebasan dk = n-2.

- Uji Hipotesis uji 't'

  Kriteria : Ha diterima jika t hitung $\geq$ t tabel

  Ha ditolak jika t hitung $\leq$ t tabel

- Menggambarkan daerah penerimaan dan penolakan hipotesis.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1) Analisis Kualitatif

Rekapitulasi Skor Jawaban Responden
Pada Variabel Tindak Lanjut Rekomendasi Auditor Internal

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kriteria
1	Faktor pertimbangan tindak lanjut	1171	1750	66.91%	Cukup
2	Penyelesaian tindak lanjut yang efektif	1190	1750	68.00%	Cukup
	Total	**2361**	**3500**	**67.46%**	**Cukup**

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{\text{skor aktual}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$$

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{2361}{3500} \times 100\% = 67{,}46\%$$

Berdasarkan persentase total skor aktual (total skor jawaban responden) tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa tindak lanjut rekomendasi auditor internal pada PT. INTI (Persero) berada pada kriteria cukup. Artinya tindak lanjut rekomendasi auditor internal pada PT. INTI (Persero) sudah cukup baik, seperti terlihat pada faktor pertimbangan tindak lanjut serta penyelesaian tindak lanjut pada PT. INTI (Persero) yang berada pada kriteria cukup. Hal tersebut ditunjukkan dari biaya yang masih cukup besar untuk memperbaiki kondisi temuan yang disampaikan auditor internal bila dibanding manfaatnya, auditor internal cukup memberikan informasi mengenai resiko yang mungkin terjadi apabila tindakan perbaikan tidak dilakukan, serta rekomendasi yang diberikan auditor internal pada PT. INTI (Persero) cukup sulit untuk dilaksanakan. Pada penyelesaian tindak lanjut, auditor internal hanya kadang bersikap tegas perihal laporan perkembangan perbaikan yang harus disampaikan secara periodik dan kurangnya cukup bukti dalam mendukung proses tindakan perbaikan.

Rekapitulasi Skor Jawaban Responden
Pada Variabel Kinerja Perusahaan Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kriteria
1	Perspektif keuangan	862	1400	61.57%	Cukup
2	Perspektif pelanggan	883	1400	63.07%	Cukup
3	Perspektif usaha internal dan proses produksi	652	1050	62.10%	Cukup
4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	565	1050	53.81%	Cukup
	Total	**2962**	**4900**	**60.45%**	**Cukup**

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{\text{skor aktual}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$$

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{2962}{4900} \times 100\% = 60{,}45\%$$

Berdasarkan persentase total skor aktual (total skor jawaban responden) tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* berada pada kriteria cukup. Artinya kinerja PT. INTI (Persero) yang diukur melalui pendekatan *Balanced Scorecard* sudah cukup baik. Apabila dilihat berdasarkan masing-masing perspektif, semuanya masuk dalam kriteria yang sama, yaitu cukup meskipun secara persentase terlihat ada perbedaan. Diantara keempat perspektif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah yang paling rendah kinerjanya, sementara perspektif pelanggan merupakan yang paling tinggi kinerjanya.

2) Analisis kuantitatif

a. Analisis Korelasi *Pearson Product Moment*

Rumus: $$r_{XY} = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right)\right]}}$$

Hasil output dari pengolahan data menggunakan program SPSS 15.0 *for Windows* adalah sebagai berikut:

Korelasi Antara Variabel X dengan Variabel Y

Correlations

		Tindak Lanjut	Kinerja
Tindak Lanjut	Pearson Correlation	1	.739**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Kinerja	Pearson Correlation	.739**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Besar hubungan antara variabel tindak lanjut rekomendasi auditor internal dengan kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah sebesar 0,739. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang erat atau kuat antara tindak lanjut rekomendasi auditor internal dengan kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero). Arah hubungan positif menunjukkan bahwa semakin baik tindak lanjut rekomendasi auditor internal akan membuat kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* semakin baik pula. Demikian pula sebaliknya, semakin tidak baik tindak lanjut rekomendasi auditor internal akan membuat kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* makin rendah.

b. Analisis Regresi Linier Sederhana

Rumus: $Y = a + bX$

Hasil output dari pengolahan data menggunakan program SPSS 15.0 *for Windows* adalah sebagai berikut:

Hasil Analisis Regresi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	14.707	2.827		5.203	.000
	Tindak Lanjut	.925	.102	.739	9.034	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Melalui hasil regresi yang terdapat pada tabel di atas maka dapat dibentuk sebuah persamaan regresi sebagai berikut: **Y = 14,707 + 0,925 X**

Dimana : Y = Kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*

X = Tindak lanjut rekomendasi auditor internal

- Nilai konstanta (a): Menunjukkan nilai rata-rata kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard* apabila tidak ada rekomendasi auditor internal yang ditindaklanjuti sebesar 14,707 dalam skala 0-70, maka kinerja PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard* tanpa adanya tindak lanjut rekomendasi auditor internal dalam tingkatan yang sangat rendah.
- Nilai koefisien regresi (b): Menunjukkan peningkatan kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard* sebesar 0,925 apabila tindak lanjut rekomendasi auditor internal ditingkatkan sebesar satu satuan.

c. Koefisien Determinasi

Rumus: $Kd = (r)^2 \times 100\%$

Hasil output dari pengolahan data menggunakan program SPSS 15.0 *for Windows* adalah sebagai berikut:

Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739[a]	.545	.539	5.31205

a. Predictors: (Constant), Tindak Lanjut

b. Dependent Variable: Kinerja

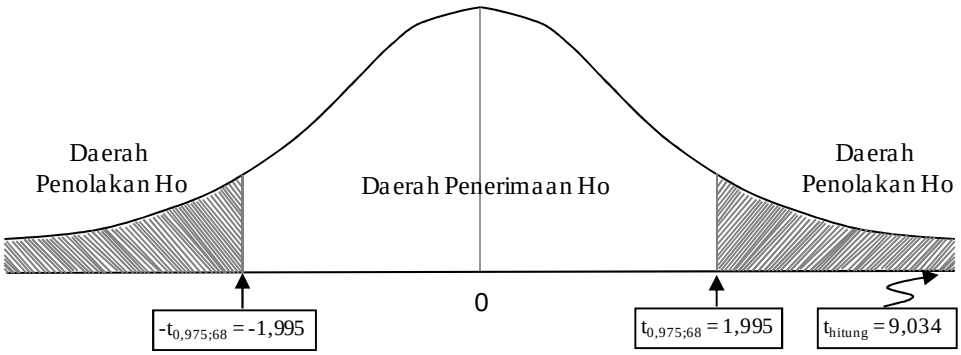
Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *R-square* adalah sebesar 0,545, nilai ini dikenal dengan koefisien determinasi (KD). KD = 0,545 x 100% = 54,5%

- KD sebesar 54,5% menunjukkan bahwa 54,5% perubahan yang terjadi pada kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard* bisa dijelaskan oleh tindak lanjut rekomendasi auditor internal. Artinya tindak lanjut rekomendasi auditor internal mampu memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard* sebesar 54,5 persen. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 45,5% dijelaskan variabel lain di luar variabel tindak lanjut rekomendasi auditor internal, seperti strategi manajemen fungsional perusahaan, pemanfaatan informasi akuntansi manajemen perusahaan, dan lain sebagainya.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus: $t_{hitung} = r_{xy} \times \sqrt{\frac{n-2}{1-(r_{xy})^2}}$

Maka diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 9,034, sementara pada tabel t dengan tingkat kekeliruan 5% dan derajat bebas (70-2) = 68 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,995 yang diperoleh melalui pengolahan data pada program komputer *Microsoft Excell (Fx*). Karena t_{hitung} (9,034) lebih besar dari t_{tabel} (1,995), maka pada tingkat kekeliruan 5% Ho ditolak dan Ha diterima, artinya terdapat pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa tindak lanjut rekomendasi auditor internal signifikan dalam menunjang kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.



5. KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Tindak lanjut rekomendasi auditor internal pada PT. INTI (Persero) berada pada kriteria cukup. Artinya tindak lanjut rekomendasi auditor internal pada PT. INTI (Persero) sudah cukup baik, seperti terlihat pada faktor pertimbangan tindak lanjut serta penyelesaian tindak lanjut pada PT. INTI (Persero) yang berada pada kriteria cukup. Hal tersebut ditunjukkan dari biaya yang masih cukup besar untuk memperbaiki kondisi temuan yang disampaikan auditor internal bila dibanding manfaatnya, auditor internal cukup memberikan informasi mengenai resiko yang mungkin terjadi apabila tindakan perbaikan tidak dilakukan, serta rekomendasi yang diberikan auditor internal pada PT. INTI (Persero) cukup sulit untuk dilaksanakan. Pada penyelesaian tindak lanjut, auditor internal hanya kadang bersikap tegas

perihal laporan perkembangan perbaikan yang harus disampaikan secara periodik dan kurangnya cukup bukti dalam mendukung proses tindakan perbaikan.

2. Kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* berada pada kriteria cukup. Artinya kinerja PT. INTI (Persero) yang diukur melalui pendekatan *Balanced Scorecard* sudah cukup baik. Apabila dilihat berdasarkan masing-masing perspektif, semuanya masuk dalam kriteria yang sama, yaitu cukup meskipun secara persentase terlihat ada perbedaan. Diantara keempat perspektif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah yang paling rendah kinerjanya, sementara perspektif pelanggan merupakan yang paling tinggi kinerjanya.
3. Tindak lanjut rekomendasi auditor internal berpengaruh kuat dan signifikan terhadap kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Dimana semakin baik tindak lanjut rekomendasi auditor internal akan membuat kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* semakin baik pula. Dengan kontribusi atau pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal sebesar 54,5% terhadap kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, sedangkan sisanya yaitu sebesar 45,5% dijelaskan variabel lain di luar variabel tindak lanjut rekomendasi auditor internal, seperti strategi manajemen fungsional perusahaan, pemanfaatan informasi akuntansi manajemen perusahaan, dan lain sebagainya.

Saran

1. Dalam pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi auditor internal sebaiknya auditor internal PT. INTI (Persero) lebih memperhatikan kembali perihal pertimbangan tindak lanjut serta penyelesaiannya, seperti biaya dalam memperbaiki kondisi temuan yang ada, rekomendasi yang mudah dilaksanakan oleh pihak manajemen, serta diharapkan auditor internal juga bisa lebih bersikap tegas terhadap terhadap pelaporan perkembangan perbaikan yang harus disampaikan pihak manajemen secara periodik.

2. Kinerja PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard* sebaiknya lebih ditingkatkan kembali, terutama mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Seperti mengupayakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) PT. INTI (Persero), salah satunya bisa dilakukan dengan lebih sering dilakukan program pelatihan atau seminar bagi karyawan yang berhubungan dengan *job description* karyawan tersebut yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi, ilmu pengetahuan, serta lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Hal ini dikarenakan karena perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam hal ini mencakup SDM internal perusahaan merupakan kunci utama dalam pengelolaan suatu perusahaan.
3. Berhasil dikonfirmasikannya pengaruh yang kuat dan signifikan antara tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, maka auditor internal PT. INTI (Persero) disarankan untuk memberikan rekomendasi yang realistis serta tepat guna kepada pihak manajemen dan pihak manajemen sendiri agar responsif dalam melakukan tindakan perbaikan guna meningkatkan kinerja PT. INTI (Persero). Hal ini perlu dilakukan, karena dengan adanya tindak lanjut rekomendasi auditor internal akan membuat kinerja PT. INTI (Persero) mengalami perubahan positif.

6. DAFTAR PUSTAKA

Abdul Halim. 2003. *Auditing Edisi Ketiga*. Yogyakarta: (UPP) AMP YKPN

Amin, Widjaja Tunggal. 2009. *Pokok-Pokok Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo

Hiro Tugiman. 2006. *Stadar Profesional Audit Internal*. Bandung: Kanisius

IBK, Bayangkara. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat

Majalah Info Bank No.371/Februari 2010/Vol. XXXII. *Resep Menilai Rating 112 BUMN*

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Umi, Narimawati. 2007. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agung Media