BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum PT. INTI (Persero)

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) disingkat PT. INTI (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang kegiatan usahanya meliputi bidang produksi, perdagangan dan jasa. PT. INTI (Persero) resmi berdiri melalui Peraturan Pemerintah No.34 Tahun 1974, dengan status perseroan yang dibawahi oleh Departemen Keuangan sebagai pemilik saham, sesuai dengan keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.34 Kep.171/MK/IV/12/1974. Namun saat ini PT. INTI (Persero) memantapkan langkah transformasi mendasar dari kompetensi berbasis manufaktur ke *engineering solution*, dengan tekad untuk menjadi mitra terpercaya di bidang penyediaan jasa profesional dan solusi total yang fokus pada *Infocom System dan Technology Integration* (ISTI).

- **Sejarah Singkat PT. INTI (Persero)**

  PT. INTI (Persero) mengalami beberapa tahap perkembangan. Sejarah singkat PT. INTI (Persero) dapat dibagi menjadi beberapa tahap perkembangan sebagai berikut:

  1. Periode 1974–1984

  Dari cikal bakal Laboratorium Penelitian & Pengembangan Industri Bidang Pos dan Telekomunikasi (LPPI-POSTEL), pada 30 Desember 1974 berdirilah PT. Industri Telekomunikasi Indonesia sebagai Badan Usaha Milik

Negara (BUMN) dengan misi untuk menjadi basis dan tulang punggung pembangunan Sistem Telekomunikasi Nasional (SISTELNAS).

Fasilitas produksi yang dimiliki PT. INTI (Persero) pada saat itu antara lain:

1. Pabrik Perakitan Telepon
2. Pabrik Perakitan Peralatan Transmisi
3. Laboratorium *Software* Komunikasi Data
4. Pabrik Konstruksi & Mekanik

Kerjasama Teknologi yang pernah dilakukan pada era ini antara lain dengan Siemens, BTM, PRX, JRC, dan NEC. Pada era tersebut produk Pesawat Telepon Umum Koin (PTUK) PT. INTI (Persero) menjadi standar Perumtel (sekarang Telkom).

2. Periode 1984–1994

Fasilitas produksi terbaru yang dimiliki PT. INTI (Persero) pada era ini, di samping fasilitas-fasilitas yang sudah ada sebelumnya, antara lain Pabrik Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) pertama di Indonesia dengan teknologi produksi *Trough Hole Technology* (THT) dan *Surface Mounting Technology* (SMT).

Kerjasama teknologi yang pernah dilakukan pada era ini antara lain:

1. Bidang sentral dengan Siemens.
2. Bidang transmisi dengan Siemens, NEC, dan JRC.

3. Bidang CPE dengan Siemens, BTM, Tamura, Shapura, dan Tatung TEL

Pada era ini, PT. INTI (Persero) memiliki reputasi dan prestasi yang signifikan, yaitu:

1. Menjadi pionir dalam proses digitalisasi sistem dan jaringan telekomunikasi di Indonesia.
2. Bersama PT. Telkom telah berhasil dalam proyek otomatisasi telepon di hampir seluruh ibu kota kabupaten dan ibu kota kecamatan di seluruh wilayah Indonesia.

3. Periode 1994 – 2000

Selama 20 tahun sejak berdiri, kegiatan utama PT. INTI (Persero) adalah murni manufaktur. Namun dengan adanya perubahan dan perkembangan kebutuhan teknologi, regulasi dan pasar, PT. INTI (Persero) mulai melakukan transisi ke bidang jasa *engineering*.

Pada era ini aktivitas manufaktur di bidang *switching*, transmisi, CPE dan mekanik-plastik masih dilakukan. Namun situasi pasar yang berubah, kompetisi yang makin ketat dan regulasi telekomunikasi yang makin terbuka menjadikan posisi PT. INTI (Persero) di pasar bergeser. Kondisi ini mengharuskan PT. INTI (Persero) memiliki kemampuan *sales force* dan *networking* yang lebih baik.

4. Periode 2000-2004

Pada era ini kerjasama teknologi tidak lagi bersifat *single source*, tetapi dilakukan secara *multi source* dengan beberapa perusahaan multinasional dari Eropa dan Asia. Aktivitas manufaktur tidak lagi ditangani sendiri oleh

perusahaan, tetapi secara *spin-off* dengan mendirikan anak-anak perusahaan dan usaha patungan, seperti:

1. Bidang CPE, dibentuk anak perusahaan bernama PT. INTI PISMA International yang bekerja sama dengan *JTech International*, bertempat di Cileungsi Bogor.
2. Bidang mekanik dan plastik, dibentuk usaha patungan dengan PT. PINDAD bernama PT. IPMS, berkedudukan di Bandung.
3. Bidang-bidang *switching*, akses dan transmisi, dirintis kerja sama dengan beberapa perusahaan multinasional yang memiliki kapasitas memadai dan adaptif terhadap kebutuhan pasar. Beberapa perusahaan multinasional yang telah melakukan kerja sama pada era ini antara lain:
   - SAGEM, di bidang transmisi dan seluler.
   - Motorola, di bidang CDMA.
   - Alcatel, di bidang *fixed and optical access network.*
   - Ericsson di bidang akses.
   - Hua Wei, di bidang *switching* dan akses.

5. Periode 2005 - Sekarang

Dari serangkaian tahapan restrukturisasi yang telah dilakukan, pada tahun 2005 sampai dengan sekarang ini PT. INTI (Persero) memantapkan langkah transformasi mendasar dari kompetensi berbasis manufaktur ke *engineering solution*. Hal ini akan membentuk PT. INTI (Persero) menjadi semakin adaptif terhadap kemajuan teknologi dan karakteristik serta perilaku pasar.

Dari pengalaman panjang PT. INTI (Persero) sebagai pendukung utama penyediaan infrastruktur telekomunikasi nasional dan dengan kompetensi sumberdaya manusia yang terus diarahkan sesuai proses transformasi tersebut, saat ini PT. INTI (Persero) bertekad untuk menjadi mitra terpercaya di bidang penyediaan jasa profesional dan solusi total yang fokus pada *Infocom System dan Technology Integration* (ISTI).

- **Visi**

Menjadikan PT. INTI (Persero) sebagai pilihan pertama bagi para pelanggan untuk mentransformasikan "MIMPI" menjadi "KENYATAAN" (*To be the Customer's first choice in transforming DREAM into REALITY).*

Dalam hal ini, "MIMPI" diartikan sebagai keinginan atau cita-cita bersama antara PT. INTI (Persero) dan pelanggannya, bahkan seluruh *stakeholder* perusahaan.

- **Misi**

  - Fokus PT. INTI (Persero) akan tertuju sepenuhnya pada kegiatan jasa *engineering* yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen.
  - Dalam menjalankan bisnis PT. INTI (Persero) akan berusaha memaksimalkan *value* (nilai) perusahaan serta mengupayakan *growth* (pertumbuhan) yang berkesinambungan.
  - Berperan sebagai *prime mover* (penggerak utama) bangkitnya industri dalam negeri.

- **Tujuan**

Dalam kurun waktu 2006 – 2010 tujuan PT. INTI (Persero) dirangkum dalam butir-butir sebagai berikut:

1. Menjadi perusahaan yang memiliki kinerja yang baik, ditinjau dari perspektif keuangan, proses internal, maupun organisasi dan sumber daya manusia.
2. Menjadi perusahaan yang memberikan kesejahteraan kepada karyawan.
3. Memberikan nilai yang tinggi untuk produk dan jasa kepada pelanggan.
4. Memberikan nilai kembali yang memadai atas saham.
5. Turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya di bidang industri telekomunikasi, elektronika, dan informatika dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang berlaku bagi Perseroan Terbatas.

4.1.2 Struktur Organisasi PT. INTI (Persero)

Penerapan struktur organisasi di lingkungan PT. INTI (Persero) berbentuk garis dan staf, dimana wewenang dari pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi dibawahnya untuk semua bidang pekerjaan bantuan.

Struktur organisasi PT. INTI (Persero) yang berlaku saat ini adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KN.006/2009. Adapun bagan struktur organisasi PT. INTI (Persero) dapat dilihat pada lampiran 4 Berikut rincian struktur organisasi tersebut diantaranya sebagai berikut:

1) Direktorat Utama:
   a. Pengembangan Bisnis,
   b. Sekretaris Perusahaan,
   c. Satuan Pengawas Intern.
2) Direktorat Keuangan:
   a. Akuntansi,
   b. Keuangan,
   c. Sistem dan Teknologi Informasi.
3) Direktorat SDM dan Umum:
   a. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)
   b. Umum
   c. Hukum dan Kepatuhan
4) Direktorat Pemasaran:
   a. *Account – Group* TELKOM,
   b. *Account – Group* Indosat,
   c. *Account – Group Other Carrier,*
   d. *Account – Group Private Enterprise,*
   e. *Sales Engineering,*
   f. Operasional Penjualan.
5) Direktorat Operasi dan Teknik
   a. Manajemen Proyek,
   b. Operasi,
   c. Pengadaan dan Logistik,
   d. Produksi dan Purna Jual.

e. Pengembangan Produk.

4.1.3 Uraian Tugas PT. INTI (Persero)

1) Direktorat Utama

a. Divisi Pengembangan Bisnis

Pembentukan Divisi Pengembangan Bisnis ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Pengembangan Bisnis dan *Regional Infocomm Centre of Excellence* (RICE).

b. Divisi Sekretaris Perusahaan.

Pembentukan Divisi Sekretaris Perusahaan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Biro Direksi dan Pelaporan Manajemen.

c. Divisi Satuan Pengawas Intern.

Pembentukan Satuan Pengawasan Intern ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengawasi jalannya kegiatan perusahaan meliputi bidang Audit Keuangan, Audit Operasi, serta bidang Perencanaan, Pengendalian dan Pengembangan Audit.

2) Direktorat Keuangan

a. Divisi Akuntansi

Pembentukan Divisi Akuntansi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Akuntansi Manajemen, Akuntansi Keuangan, Anggaran dan Pelaporan, dan Sistem Akuntansi.

b. Divisi Keuangan

Pembentukan Divisi Keuangan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Penagihan & Penerimaan, Strategi Pendanaan, Pendanaan Operasional, Pajak & Asuransi serta Manajemen *Asset*.

c. Divisi Sistem dan Teknologi Informasi

Pembentukan Divisi Sistem dan Teknologi Informasi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Infra Struktur Teknologi Informasi, Sistem Informasi Manajemen serta Pengembangan Sistem dan Teknologi Informasi.

3) Direktorat SDM dan Umum

a. Divisi Manajemen Sumber Daya Umum

Pembentukan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM dan Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Pelayanan SDM dan Remunerasi, Pengembangan Sistem SDM dan Organisasi, Pengembangan SDM dan Penilaian Kinerja dan Manajemen Kualitas.

b. Divisi Umum

Pembentukan Divisi Umum ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM dan Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Umum dan Rumah Tangga, Humas dan CSR atau PKBL.

c. Divisi Hukum dan Kepatuhan

Pembentukan Divisi Hukum dan Kepatuhan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM dan Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Hukum, GCG, dan Kepatuhan.

4) Direktorat Pemasaran

a. Divisi *Account-Group* TELKOM

Pembentukan Divisi *Account-Group* TELKOM ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengalola dan menjalankan kegiatan perusahaan, dalam hal ini memasarkan produk dan jasa area Telkom *Group* dan *Account* lain yang ditugaskan.

b. Divisi *Account-Group* Indosat

Pembentukan Divisi *Account-Group* Indosat ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan manjalankan kegiatan perusahaan dalam hal ini memasarkan produk dan jasa area Indosat *Group* dan *Account* lain yang ditugaskan.

c. Divisi *Account-Group Other Carriers*

Pembentukan Divisi *Account-Group Other Carriers* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan manjalankan kegiatan perusahaan dalam hal ini memasarkan produk dan jasa area *Other Carriers Group* dan *Account* lain yang ditugaskan.

d. Divisi *Account – Group Private Enterprise*

Pembentukan Divisi *Account-Group Private Enterprise* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan

menjalankan kegiatan perusahaan dalam hal ini memasarkan produk dan jasa area *Private Enterprises* dan *Account* lain yang ditugaskan.

e. Divisi *Sales Engineering*

Pembentukan Divisi *Sales Engineering* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Jaringan *Wireline*, Jaringan Selular, Produk Pendukung, TI dan Konten, dan Manajemen *Chanel*.

f. Divisi Operasional Penjualan

Pembentukan Divisi Operasional Penjualan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Komersial-*System Integrator*, Komersial-Pemeliharaan, Perencanaan dan Pengendalian Penjualan, serta Pendukung Penjualan.

5) Direktorat Operasi dan Teknik

a. Divisi Manajemen Proyek

Pembentukan Divisi Manajemen Proyek ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Pendukung Manajemen Proyek, Perencanaan dan Pengendalian Material, Perencanaan dan Pengendalian Proyek dan Kualitas Proyek.

b. Divisi Operasi

Pembentukan Divisi Operasi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan

perusahaan meliputi bidang Pendukung Operasi, Instalasi, *Test and Commissioning*, CME serta OSP.

c. Divisi Pengadaan dan Logistik

Pembentukan Divisi Pengadaan dan Logistik ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Perencanaan dan Pengendalian Logistik, Pengadaan serta Gudang, dan Distribusi.

d. Divisi Produksi dan Purna Jual

Pembentukan Divisi Produksi & Purna Jual ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang *Managed Service*, Produksi dan Perbaikan, Pelayanan *Spare Part*, Perencanaan dan Pengendalian Produksi dan Purna Jual serta Pendukung Produksi Purna Jual.

e. Divisi Pengembangan Produk

Pembentukan Divisi Pengembangan Produk ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Pengembangan Produk dan Pendukung Pengembangan Produk.

4.1.4 Kegiatan PT. INTI (Persero)

PT. INTI (Persero) telah mampu memproduksi berbagai macam perangkat dan peralatan serta jasa telekomunikasi, yang pemasarannya tidak hanya terbatas pada sektor pemerintah saja, namun juga melayani sektor umum dan swasta. Adapun jenis produk dan jasa yang telah dihasilkan antara lain yaitu:

1. Bidang Sentral
    a. STDIK (Sentral Telepon Digital Indonesia Kecil), kurang dari 1000 satuan sambungan.
    b. STDI (Sentral Telepon Digital Indonesia), lebih dari 1000 satuan sambungan.
    c. ISDN *(Integral Service Digital Network).*
    d. PASK (Program Aplikasi Sentral Kecil).
    e. TTC *(Telecommunication Traffic Control.)*
    f. OMT *(Operational and Maintenace Terminal.)*
2. Bidang Terminal
    a. *Desktop Electronic Telephone* (Pesawat Telepon Terminal).
    b. *Multi Coin Public Payphone Terminal* (Pesawat Telepon Umum Multi Koin).
    c. *Private Automatic Branch Exchange* (Pesawat Telepon Pribadi).
    d. Pesawat Telepon INTI III Standar Nasional, INTI IIIE, INTI 200S, INTI 211.
    e. PTE990, PTE991, TT640.
3. Bidang Radio dan Transmisi
    a. Sambungan Telepon Kendaraan Bermotor.
    b. *Out Station* STKB.
    c. Sambungan Telepon Jarak Jauh (STJJ).
    d. *Marine Radio Equipment.*
    e. *Multi Channel Radi.o*
    f. Peralatan HF/VHF/UHF.

g. Stasiun Bumi Kecil.

h. Peralatan Meteorologi dan Geofisika.

i. Transmitter Receiver SSB.

j. SBK-100.

4. Bidang Jasa

a. *Consulting.*

b. *Survey* dan desain sistem.

c. Instalasi, perbaikan, dan pemeliharaan.

d. *Training.*

Selama tahun 2008–2010 PT. INTI (Persero) menangani penjualan produk dan jasa untuk pembangunan infrastruktur telekomunikasi. Pada masa 3 tahun mendatang di mana tekanan persaingan global semakin kuat, PT. INTI (Persero) akan lebih memfokuskan pada kompetensi bidang jasa *engineering* dengan produk perangkat keras yang di-*out source* ke *vendor* global yang kompetitif. Jasa *engineering* yang akan ditekuni oleh PT. INTI (Persero) meliputi:

- Sistem Infokom: Manajemen jaringan, Pengembangan piranti lunak dan piranti keras, Optimalisasi jaringan, Solusi teknologi informasi.
- Integrasi Teknologi: Manajemen proyek pembangunan, Desain Jaringan (tetap dan nirkabel), Integrasi logistik berbasis pengetahuan, Integrasi sistem komunikasi, Penyedia jasa aplikasi.

4.1.5 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 70 orang. Dari sekian banyak responden, karakteristik responden dapat dibagi menjadi beberapa karakteristik. Penjelasan mengenai karakteristik responden adalah sebagai berikut:

a. **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase
1.	Pria	61	87,14%
2.	Wanita	9	12,86%
Σ	**Jumlah**	**70**	**100%**

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah responden pria berjumlah 61 atau 87,14% dan responden wanita berjumlah 9 atau 12,86%. Hal tersebut menggambarkan bahwa jumlah responden pria lebih banyak daripada responden wanita, dikarenakan PT. INTI (Persero) masih memberikan kepercayaan lebih untuk posisi pimpinan pada pria dibanding wanita.

b. **Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Profil Responden Berdasarkan Jabatan

No	Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase
1.	Kepala Divisi	20	28,57%
2.	Kepala Bagian	50	71,43%
Σ	**Jumlah**	**70**	**100%**

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa jumlah reponden yang memiliki jabatan Kepala Divisi berjumlah 20 atau 28,57% dan responden yang memiliki jabatan Kepala Bagian 50 atau 71,43%. Hal tersebut menggambarkan bahwa jumlah responden yang memiliki jabatan Kepala Divisi lebih banyak daripada responden yang memiliki jabatan Kepala Bagian. Karena jumlah Divisi di PT. INTI (Persero) sendiri berjumlah 20 Divisi serta 20 orang pula yang memimpin 20 Divisi, sedangkan dari ke 20 Divisi tersebut terdapat Bagian-Bagian yang dikepalai oleh 50 Kepala Bagian.

4.2 Pembahasan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh dari penyebaran angket pada responden sebagai sumber data utama dalam penelitian ini, selain upaya perolehan data melalui studi pustaka untuk melengkapi data utama. Angket terdiri dari 24 pertanyaan dengan perincian 10 pernyataan mengenai tindak lanjut rekomendasi auditor internal dan 14 pernyataan mengenai kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

Jumlah responden dalam penelitian ini 70 orang, yang menjadi subyek penelitian adalah Kepala Divisi dan Kepala Bagian pada PT. INTI (Persero). Teknik analisis yang digunakan pada pengolahan data berupa analisis kualitatif

untuk menginterpretasikan hasil tanggapan responden melalui kuesioner. Serta analisis kuantitatif untuk menginterpretasikan hasil data statistik.

Pembahasan merupakan perhitungan serta analisis dari data-data yang diperoleh dari perusahaan. Data-data yang terkumpul merupakan data primer karena diperoleh langsung dari tangan pertama melalui instrumen penelitian atau kuesioner dan juga data sekunder yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan.

4.2.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif mengacu kepada setiap indikator dari setiap variabel yang ada, dan dapat digunakan sebagai alat untuk mengetahui kenyataan yang terjadi mengenai variabel yang sedang diteliti. Pada penelitian ini terdapat dua variabel yang diteliti, yaitu tindak lajut rekomendasi auditor internal serta kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero). Hasil tanggapan responden akan diuraikan melalui tabel frekuensi dan persentase skor aktual tanggapan responden terhadap skor ideal. Melalui tabel frekuensi akan terlihat tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dan melalui persentase skor tanggapan responden akan dapat dilihat klasifikasi tanggapan responden sebagai representasi seluruh responden.

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil penelitian yang diperoleh dengan memberikan penilaian atas jawaban responden yang diisi oleh 70 orang responden yang merupakan Kepala Divisi dan Kepala Bagian pada PT. INTI (Persero),

dimana untuk menetapkan peringkat dalam setiap jawaban kuesioner dapat dilihat dari perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Sumber: Umi Narimawati (2007:84)

Keterangan :

a. Skor aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan.
b. Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi

Selanjutnya hasil perhitungan % skor aktual (% skor tanggapan responden) tersebut, dikonfirmasi dengan kriteria yang telah ditetapkan pada tabel 3.8.

4.2.1.1 Tindak Lanjut Rekomendasi Auditor Internal

Sebanyak 10 butir pernyataan mengenai tindak lajut rekomendasi auditor internal diajukan kepada 70 orang responden untuk menilai bagaimana tindak lanjut rekomendasi auditor internal pada PT. INTI (Persero). Kuesioner terdiri dari 2 indikator, yaitu faktor pertimbangan tindak lanjut dan penyelesaian tindak lanjut yang efektif.

Pada bagian ini akan diuraikan data tanggapan 70 orang responden yang menjadi responden mengenai tindak lanjut rekomendasi auditor internal. Skor jawaban responden akan diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal mengunakan rumus sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Berdasarkan rumus persentase skor aktual tersebut maka diperoleh gambaran tindak lanjut rekomendasi auditor internal secara menyeluruh, yang didapat dari rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden atas kedua indikator dan hasilnya dirangkum melalui tabel berikut:

Tabel 4.3
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**

Sumber : Tabel 4.4 dan Tabel 4.5

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

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

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.

Berikut uraian hasil tanggapan responden mengenai tindak lanjut rekomendasi auditor internal pada PT. INTI (Persero) berdasarkan indikator:

1. Faktor Pertimbangan Tindak Lanjut

Faktor pertimbangan tindak lanjut berhubungan dengan tindakan yang akan dilakukan berkaitan dengan temuan yang ada. Berikut gambaran tanggapan 70 responden berkaitan dengan indikator pertimbangan tindak lanjut rekomendasi auditor internal di PT. INTI (Persero).

Tabel 4.4
Rekapitulasi Jawaban Responden
Mengenai Indikator Faktor Pertimbangan Tindak Lanjut

No	Butir Kuesioner		Skor Aktual					∑ Skor Aktual	Kriteria
			1	2	3	4	5		
1	Pentingnya temuan	f	0	2	23	43	2	255	
		%	0.00	2.86	32.86	61.43	2.86		Baik
2	Tingkat upaya dan biaya	f	0	14	39	16	1	214	
		%	0.00	20.00	55.71	22.86	1.43		Cukup
3	Pertimbangan resiko	f	0	22	30	16	2	208	
		%	0.00	31.43	42.86	22.86	2.86		Cukup
4	Tingkat kesulitan tindakan korektif	f	0	8	50	7	5	219	
		%	0.00	11.43	71.43	10.00	7.14		Cukup
5	Jangka waktu yang dibutuhkan	f	0	5	8	44	13	275	
		%	0.00	7.14	11.43	62.86	18.57		Baik
	Total	f	**0**	**51**	**150**	**126**	**23**	**1171**	
		%	**0.00**	**14.57**	**42.86**	**36.00**	**6.57**		**Cukup**
Persentase Skor Aktual = 66.91%									

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010

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

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{1171}{(5\times5\times70)} \times 100\%$$

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{1171}{1750} \times 100\% = 66.91\%$$

Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan persentase skor aktual (skor tanggapan responden) atas faktor pertimbangan tindak lanjut seperti tercantum diatas, mencerminkan bahwa auditor internal pada PT. INTI (Persero) cukup mempertimbangkan faktor pertimbangan yang berkaitan dengan perumusan tindakan perbaikan yang diharapkan akan di implementasikan oleh pihak manajemen PT. INTI (Persero).

Pada umumnya responden sependapat bahwa auditor internal pada PT. INTI (Persero) selalu memastikan bahwa suatu tindakan korektif yang dilakukan dapat memperbaiki kondisi temuan yang ada, auditor internal cukup memberikan informasi mengenai resiko yang mungkin terjadi apabila tindakan perbaikan tidak dilakukan, dan auditor internal pun terlebih dahulu mendiskusikan bersama pihak manajemen perusahaan perihal jangka waktu pelaksanaan proses tindakan perbaikan. Akan tetapi untuk memperbaiki kondisi temuan yang disampaikan auditor internal tersebut, banyak responden berpendapat bahwa untuk memperbaiki kondisi temuan kekurangan yang ada terkait temuan audit masih membutuhkan biaya yang cukup besar dibandingkan manfaat yang akan diperoleh perusahaan, serta rekomendasi yang disampaikan auditor internal pun masih cukup sulit untuk dilaksanakan. Maka dari itu dapat diindikasikan bahwa terkait

biaya yang cukup besar untuk memperbaiki kondisi temuan yang ada serta rekomendasi yang masih dirasa pihak manajemen perusahaan cukup sulit untuk dilaksanakan tersebut, menyebabkan pihak manajemen perusahaan kurang memberi respon yang baik terhadap hasil pemeriksaan, terutama mencakup temuan audit serta rekomendasi dalam memperbaiki kondisi temuan audit yang auditor internal paparkan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan.

2. Penyelesaian Tindak Lanjut yang Efektif

Penyelesaian tindak lanjut yang efektif berkaitan dengan pengiriman laporan temuan pemeriksaan kepada tingkat manajemen yang tepat hingga pelaporan kepada manajemen atau dewan tentang status tanggapan terhadap berbagai temuan pemeriksaan. Berikut gambaran tanggapan 70 responden berkaitan dengan penyelesaian tindak lanjut rekomendasi auditor internal yang efektif di PT. INTI (Persero).

Tabel 4.5
Rekapitulasi Jawaban Responden
Mengenai Indikator Penyelesaian Tindak Lanjut yang Efektif

No	Butir Kuesioner		Skor Aktual					∑ Skor Aktual	Kriteria
			1	2	3	4	5		
6	Pengiriman laporan temuan pemeriksaan	f	0	4	15	34	17	274	
		%	0.00	5.71	21.43	48.57	24.29		Baik
7	Evaluasi tanggapan manajemen	f	0	6	18	36	10	260	
		%	0.00	8.57	25.71	51.43	14.29		Baik
8	Laporan perkembangan perbaikan dari manajemen	f	0	27	27	14	2	201	
		%	0.00	38.57	38.57	20.00	2.86		Cukup
9	Evaluasi laporan dari berbagai organisasi lain	f	0	1	26	40	3	255	
		%	0.00	1.43	37.14	57.14	4.29		Baik
10	Pelaporan status tanggapan kepada manajemen atau dewan	f	0	22	37	10	1	200	
		%	0.00	31.43	52.86	14.29	1.43		Cukup

No	Butir Kuesioner		Skor Aktual					∑ Skor Aktual	Kriteria
			1	2	3	4	5		
	Total	f	0	60	123	134	33	1190	Cukup
		%	0.00	17.14	35.14	38.29	9.43		
Persentase Skor Aktual = 68,00%									

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010

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

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{1190}{(5\times5\times70)} \times 100\%$$

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{1190}{1750} \times 100\% = 68{,}00\%$$

Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan persentase skor aktual (skor tanggapan responden) atas penyelesaian tindak lanjut yang efektif seperti tercantum diatas, mencerminkan bahwa auditor internal pada PT. INTI (Persero) cukup memperhatikan prosedur penyelesaian tindak lanjut yang efektif.

Pada umumnya responden sependapat bahwa auditor internal pada PT. INTI (Persero) biasanya menyampaikan secara tertulis terkait temuan pemeriksaan kepada pihak manajemen yang tepat sesuai dengan kondisi temuan yang ada, seringkali mempertimbangkan tanggapan pihak manajemen perusahaan terkait temuan pemeriksaan selama perumusan tindakan perbaikan yang tepat untuk dilaksanakan, seringkali menerima serta mengevaluasi laporan dari berbagai organisasi lain misalnya direktorat atau divisi lain terkait hal-hal yang berhubungan dengan proses tindak lanjut. Akan tetapi dilain pihak, auditor internal hanya kadang-kadang bersikap tegas perihal laporan perkembangan perbaikan yang harus disampaikan pihak manajemen perusahaan secara periodik

serta bukti-bukti dokumen pendukung atas tindak lanjut pun masih kurang cukup bukti dalam mendukung proses tindakan perbaikan. Maka dari itu dapat diindikasikan bahwa sikap kurang tegas yang ditunjukan auditor internal serta bukti-bukti dokumen pendukung atas tindak lanjut yang masih kurang mendukung untuk dilakukannya tindakan perbaikan oleh pihak manajemen perusahaan, menyebabkan Laporan Program Pelaksanaan Tindak Lanjut terbengkalai disampaikan pihak manajemen perusahaan dalam jangka waktu 1 (satu) bulan.

4.2.1.2 Kinerja Perusahaan Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*

Sebanyak 14 butir pernyataan mengenai kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* diajukan kepada 70 orang responden untuk menilai bagaimana kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero). Kuesioner terdiri dari 4 indikator, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif usaha internal dan proses produksi, dan perspektif pembelajran dan pertumbuhan.

Pada bagian ini akan diuraikan data tanggapan 70 orang responden yang menjadi responden mengenai kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Sama halnya dengan tindak lanjut rekomendasi auditor internal, skor jawaban responden akan diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal.

Berdasarkan rumus persentase skor aktual tersebut maka diperoleh gambaran kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* secara menyeluruh, yang didapat dari rekapitulasi jumlah skor jawaban responden atas keempat indikator dan hasilnya dirangkum melalui tabel berikut:

Tabel 4.6
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**

Sumber: Tabel 4.7, Tabel 4.8, Tabel 4.9, Tabel 4.10

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

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

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.

Berikut uraian hasil tanggapan responden mengenai kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) berdasarkan indikator:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menyangkut keuntungan bersih perusahaan, penurunan biaya, tingkat pengembalian investasi dan pengelolaan investasi. Dari 70 responden yang mengisi kuesioner diperoleh tanggapannya mengenai perspektif keuangan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai berikut.

Tabel 4.7
Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Indikator Perspektif Keuangan

No	Butir Kuesioner		Skor Aktual					∑ Skor Aktual	Kriteria
			1	2	3	4	5		
1	Keuntungan bersih perusahaan	f	6	30	6	28	0	196	
		%	8.57	42.86	8.57	40.00	0.00		Cukup
2	Penurunan biaya untuk memperbesar keuntungan	f	0	0	23	31	16	273	
		%	0.00	0.00	32.86	44.29	22.86		Baik
3	Perkembangan tingkat pengembalian investasi	f	6	36	12	16	0	178	
		%	8.57	51.43	17.14	22.86	0.00		Kurang Baik
4	Investasi pada sektor yang menguntungkan	f	6	4	41	17	2	215	
		%	8.57	5.71	58.57	24.29	2.86		Cukup
	Total	**f**	**18**	**70**	**82**	**92**	**23**	**862**	
		%	**6.43**	**25.00**	**29.28**	**32.86**	**6.43**		**Cukup**
Persentase Total Skor Aktual= 61.57%									

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010

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

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{862}{(4\times5\times70)} \times 100\%$$

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{862}{1400} \times 100\% = 61.57\%$$

Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan persentase skor aktual (skor tanggapan responden) atas perspektif keuangan seperti tercantum diatas,

mencerminkan bahwa perspektif keuangan pada PT. INTI (Persero) telah cukup baik.

Pada umumnya responden sependapat bahwa walaupun pihak manajemen PT. INTI (Persero) berupaya melakukan penurunan biaya secara signifikan dalam memperbesar laba atau keuntungan bersih perusahaan, posisi keuntungan bersih perusahaan dalam 1 atau 2 tahun terakhir tetap masih mengalami penurunan. Apabila dilihat dari pemilihan jenis investasi yang dilakukan PT. INTI (Persero), umumnya responden kurang sependapat terkait perusahaan telah menginvestasikan dananya pada investasi-investasi yang menguntungkan, sehingga tingkat pengembalian investasi (*Return On Investment*) perusahaan dalam 1 atau 2 tahun terakhir tidak mengalami perubahan positif dan termasuk pada kriteria kurang baik. Maka dari itu dapat diindikasikan bahwa penilaian aspek keuangan PT. INTI (Persero) kurang optimal per Desember 2007-2008, salah satunya disebabkan oleh perolehan laba atau keuntungan bersih perusahaan serta tingkat pengembalian investasi (*Return On Investment*) yang masih belum optimal.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana PT.INTI (Persero) memberikan perhatian yang sangat besar kepada pelanggan (*customer focus*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*, karena penerapan yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan. Dalam perspektif pelanggan, manajemen perlu mengidentifikasikan segmen pasar yang akan dituju dan

mengukur kinerjanya. Dari 70 responden yang mengisi kuesioner diperoleh tanggapannya mengenai perspektif pelanggan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai berikut.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Indikator Perspektif Pelanggan

No	Butir Kuesioner		Skor Aktual					∑ Skor Aktual	Kriteria
			1	2	3	4	5		
5	Keluhan pelanggan dalam 1 Atau 2 tahun terakhir	f	0	6	19	45	0	249	
		%	0.00	8.57	27.14	64.29	0.00		Baik
6	Kualitas jasa atau produk yang diberikan kepada pelanggan	f	2	44	14	9	1	173	
		%	2.86	62.86	20.00	12.86	1.43		Kurang Baik
7	*Market Share*	f	7	6	52	5	0	195	
		%	10.00	8.57	74.29	7.14	0.00		Cukup
8	Kualitas dan harga produk atau jasa	f	0	4	28	16	22	266	
		%	0.00	5.71	40.00	22.86	31.43		Baik
	Total	f	**9**	**60**	**113**	**75**	**23**	**883**	
		%	**3.21**	**21.43**	**40.36**	**26.79**	**8.21**		**Cukup**
Persentase Total Skor Aktual = 63,07%									

Sumber: data yang telah diolah, 2010

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

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{883}{(4 \times 5 \times 70)} \times 100\%$$

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{883}{1400} \times 100\% = 63{,}07\%$$

Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan persentase skor aktual (skor tanggapan responden) atas perspektif pelanggan seperti tercantum diatas, mencerminkan bahwa perspektif pelanggan pada PT. INTI (Persero) telah cukup baik.

Pada umumnya responden sependapat bahwa keluhan pelanggan PT. INTI (Persero) dalam 1 atau 2 tahun terakhir mengalami penurunan, dan PT. INTI (Persero) pun cukup mempertimbangkan kualitas serta harga sebelum memasarkan produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar atau pelanggan. Akan tetapi *market share* perusahaan kurang tercapai dalam 1 atau 2 tahun terakhir, karena banyak responden berpendapat bahwa kualitas jasa atau produk yang diberikan kepada pelanggan tidak dievaluasi secara terus menerus. Maka dari itu dapat diindikasikan bahwa dengan tidak dievaluasinya kualitas jasa atau produk secara terus menerus, menyebabkan kemampuan PT. INTI (Persero) dalam meraih pelanggan baru kurang optimal, sehingga PT. INTI (Persero) masih mengandalkan perolehan pendapatan dari pelanggan lama.

3. Perspektif Usaha Internal dan Proses Produksi

Perspektif proses usaha internal dan proses produksi memungkinkan pihak manajemen untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan dijalankan dan apakah produk atau jasa yang dihasilkan oleh PT. INTI (Persero) sudah sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perspektif ini harus dirancang secara tepat oleh pihak manajemen dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dari 70 responden yang mengisi kuesioner diperoleh tanggapannya mengenai perspektif usaha internal dan proses produksi dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai berikut.

Tabel 4.9
Rekapitulasi Jawaban Responden
Mengenai Indikator Perspektif Usaha Internal dan Proses Produksi

No	Butir Kuesioner		Skor Aktual					∑ Skor Aktual	Kriteria
			1	2	3	4	5		
9	Proses penyampaian produk kepada pelanggan	f	0	17	37	15	1	210	
		%	0.00	24.29	52.86	21.43	1.43		Cukup
10	Peningkatan harga seiring peningkatan kualitas produk atau jasa	f	0	2	43	24	1	234	
		%	0.00	2.86	61.43	34.29	1.43		Cukup
11	Aktivitas-aktivitas perbaikan dalam rangka peningkatan proses internal	f	6	24	14	18	8	208	
		%	8.57	34.29	20.00	25.71	11.43		Cukup
	Total	**f**	**6**	**43**	**94**	**57**	**23**	**652**	
		%	**2.86**	**20.48**	**44.76**	**27.14**	**4.76**		**Cukup**
Persentase Total Skor Aktual = 62,10%									

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010

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

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{652}{(3\times5\times70)} \times 100\%$$

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{652}{1050} \times 100\% = 62{,}10\%$$

Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan persentase skor aktual (skor tanggapan responden) atas perspektif usaha internal dan proses produksi seperti tercantum diatas, mencerminkan bahwa perspektif usaha internal dan proses produksi pada PT. INTI (Persero) telah cukup baik.

Pada umumnya responden sependapat bahwa proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan cukup dilakukan pada waktu yang tepat dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya, PT. INTI (Persero) cukup pula melakukan peningkatan harga jual produk atau jasa seiring dengan peningkatan kualitas produk atau jasa yang ditawarkan, serta PT. INTI (Persero) cukup

mengadakan aktivitas-aktivitas perbaikan dalam setiap kegiatannya, untuk peningkatan proses internal perusahaan yang lebih baik. Maka dari itu dapat diindikasikan bahwa salah satu penyebab produk yang dihasilkan PT. INTI (Persero) kalah bersaing, terutama dengan produk China yang terkenal murah, disebabkan karena PT. INTI (Persero) masih kurang maksimal dalam melakukan usaha internal dan proses produksi, hal ini terlihat dari pernyataan terkait usaha internal dan proses produksi yang diajukan kepada responden semuanya berada pada kategori cukup.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran merupakan perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Adapun tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur khususnya perihal Sumber Daya Manusia (SDM) yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif sebelumnya bisa dicapai. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pada dasarnya tujuan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang sempurna dalam tiga perspektif sebelumnya. Dari 70 responden yang mengisi kuesioner diperoleh tanggapannya mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai berikut.

Tabel 4.10
Rekapitulasi Jawaban Responden
Mengenai Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Butir Kuesioner		Skor Jawaban Responden					∑ Skor Aktual	Kriteria
			1	2	3	4	5		
9	*Reward* bagi karyawan yang memiliki prestasi	f	2	14	33	20	1	214	
		%	2.86	20.00	47.14	28.57	1.43		Cukup
10	Program pelatihan dan seminar bagik karyawan yang mutasi	f	21	23	21	5	0	150	
		%	30.00	32.86	30.00	7.14	0.00		Kurang Baik
11	Pengerahan segenap kemampuan yang dimiliki dalam setiap pekerjaan yang didapat	f	2	26	24	15	3	201	
		%	2.86	37.14	34.29	21.43	4.29		Cukup
	Total	f	**25**	**63**	**78**	**40**	**4**	**565**	
		%	**11.90**	**30.00**	**37.14**	**19.05**	**1.90**		**Cukup**
Persentase Total Skor Aktual = 53,81%									

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

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

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{565}{(3\times5\times70)} \times 100\%$$

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{565}{1050} \times 100\% = 53{,}81\%$$

Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan persentase skor aktual (skor tanggapan responden) atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seperti tercantum diatas, mencerminkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. INTI (Persero) telah cukup baik.

Pada umumnya responden sependapat bahwa perusahaan cukup memberikan *reward* bagi karyawan yang memiliki prestasi sebagai apresiasi perusahaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja baik, serta para karyawan pun cukup menyumbangkan segenap kemampuan yang dimiliki dalam setiap

pekerjaan yang didapat demi kemajuan perusahaan. Akan tetapi terkait program pelatihan dan seminar, PT. INTI (Persero) kurang memberikan program pelatihan dan seminar pada karyawan yang dimutasi. Maka dari itu dapat diindikasikan bahwa terkait kurangnya PT. INTI (Persero) memberikan program pelatihan dan seminar pada karyawan yang dimutasi, menyebabkan program pelatihan dan seminar yang karyawan dapatkan pun terkadang kurang sesuai dengan *job description* karyawan.

4.2.2 Analisis Kuantitatif

4.2.2.1 Tindak Lanjut Rekomendasi Auditor Internal Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*

Pada bagian ini hipotesis konseptual yang sebelumnya diajukan akan diuji dan dibuktikan melalui uji statistik. Hipotesis konseptual yang diajukan seperti yang telah dituangkan di dalam Bab II adalah adanya pengaruh dari tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis korelasi dan analisis regresi linier sederhana. Analisis regresi linier merupakan analisis statistika yang bersifat parametrik dimana data yang digunakan harus memiliki skala pengukuran minimal interval. Karena data yang dihasilkan dari penyebaran kuesioner masih berskala ordinal, maka sebelumnya dilakukan konversi data skala ordinal menjadi skala interval dengan menggunakan program MSI (*method of successive interval*).

Data variabel *independent* atau variabel X (tindak lanjut rekomendasi auditor internal) dan variabel *dependent* atau variabel Y (kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*) yang digunakan untuk perhitungan korelasi dan regresi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Rekap Data Variabel Tindak Lanjut Rekomendasi Auditor Internal (X) dan Variabel Kinerja Perusahaan Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* (Y)

Responden	X	Y	X^2	Y^2	XY
1	28,549	40,669	815,045	1653,968	1161,059
2	34,326	35,872	1178,274	1286,800	1231,342
3	34,212	52,899	1170,461	2798,304	1809,781
4	31,889	55,741	1016,908	3107,059	1777,525
5	23,162	30,667	536,478	940,465	710,309
6	35,525	32,273	1262,026	1041,547	1146,498
7	37,650	47,658	1417,523	2271,285	1794,324
8	29,785	42,738	887,146	1826,537	1272,951
9	37,150	46,328	1380,123	2146,284	1721,085
10	35,121	49,173	1233,485	2417,984	1727,005
11	42,880	50,042	1838,694	2504,202	2145,801
12	36,197	52,535	1310,223	2759,926	1901,609
13	26,328	41,322	693,164	1707,508	1087,926
14	27,538	42,426	758,341	1799,965	1168,327
15	18,116	34,615	328,189	1198,198	627,085
16	34,793	57,242	1210,553	3276,647	1991,621
17	30,620	57,242	937,584	3276,647	1752,750
18	31,226	54,744	975,063	2996,906	1709,436
19	19,014	30,667	361,532	940,465	583,102
20	20,222	33,786	408,929	1141,494	683,220
21	20,622	35,723	425,267	1276,133	736,680
22	27,393	25,078	750,376	628,906	686,962
23	27,026	37,797	730,405	1428,613	1021,502
24	23,680	33,663	560,742	1133,198	797,140
25	26,328	28,775	693,164	828,001	757,588
26	28,549	39,175	815,045	1534,681	1118,407
27	27,205	33,047	740,112	1092,104	899,044
28	32,548	36,086	1059,372	1302,199	1174,527
29	25,980	36,753	674,960	1350,783	954,843
30	19,014	29,638	361,532	878,411	563,537
31	18,845	31,182	355,134	972,317	587,625
32	34,740	50,520	1206,868	2552,270	1755,065
33	30,910	40,658	955,428	1653,073	1256,739
34	21,963	35,678	482,373	1272,920	783,596

Responden	X	Y	X^2	Y^2	XY
35	30,620	46,328	937,584	2146,284	1418,563
36	37,650	47,658	1417,523	2271,285	1794,324
37	17,105	30,667	292,581	940,465	524,559
38	37,150	44,451	1380,123	1975,891	1651,355
39	29,943	42,124	896,583	1774,431	1261,319
40	14,961	29,804	223,832	888,278	445,898
41	29,785	41,281	887,146	1704,121	1229,555
42	31,889	50,815	1016,908	2582,164	1620,440
43	30,910	47,818	955,428	2286,561	1478,054
44	22,258	34,394	495,419	1182,947	765,542
45	22,269	39,009	495,908	1521,702	868,691
46	24,513	43,098	600,887	1857,438	1056,461
47	17,327	31,182	300,225	972,317	540,291
48	28,879	43,098	833,997	1857,438	1244,627
49	21,451	39,009	460,145	1521,702	836,782
50	19,867	30,667	394,698	940,465	609,261
51	22,366	35,460	500,238	1257,412	793,098
52	27,393	39,546	750,376	1563,886	1083,284
53	29,860	43,098	891,620	1857,438	1286,906
54	28,591	39,546	817,445	1563,886	1130,660
55	27,484	44,116	755,370	1946,221	1212,484
56	15,560	29,804	242,114	888,278	463,750
57	27,393	39,009	750,376	1521,702	1068,574
58	26,188	35,567	685,811	1265,011	931,429
59	27,393	33,160	750,376	1099,586	908,352
60	18,099	30,667	327,574	940,465	555,042
61	21,451	33,463	460,145	1119,772	717,815
62	24,847	39,959	617,373	1596,722	992,861
63	24,842	39,121	617,125	1530,453	971,844
64	26,053	44,454	678,759	1976,158	1158,160
65	28,827	42,840	830,996	1835,266	1234,949
66	29,003	47,671	841,174	2272,524	1382,602
67	23,905	37,022	571,449	1370,628	885,011
68	18,116	30,740	328,189	944,948	556,886
69	16,969	27,177	287,947	738,589	461,167
70	23,803	35,115	566,583	1233,063	835,842
Jumlah	**1883,826**	**2771,350**	**53390,550**	**113941,295**	**77072,447**

a. Analisis Korelasi *Pearson Product Moment*

Kedekatan hubungan antara variabel tindak lanjut rekomendasi auditor internal (variabel *independent* atau variabel X) dengan kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Sscorecard* (variabel *dependent* atau variabel Y) diukur melalui koefisien korelasi. Korelasi antara tindak lanjut rekomendasi auditor internal dengan kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dihitung menggunakan korelasi *pearson product moment* dengan rumus sebagai berikut.

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

$$r_{XY} = \frac{70 \times 77072{,}447 - (1883{,}826 \times 2771{,}350)}{\sqrt{\left[\left(70 \times (53390{,}550) - (1883{,}826)^2\right) \times \left(70 \times (113941{,}295) - (2771{,}350)^2\right)\right]}}$$

$$r_{XY} = \frac{5395071{,}276 - 5220741{,}185}{\sqrt{\left[(3737338{,}510 - 3548800{,}398) \times (7975890{,}676 - 7680380{,}822)\right]}}$$

$$r_{XY} = \frac{174330{,}091}{\sqrt{188538{,}112 \times 295509{,}854}}$$

$$r_{XY} = \frac{174330{,}091}{236039{,}975}$$

$$r_{XY} = 0{,}739$$

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program komputer SPSS 15 *for windows*, diperoleh hasil estimasi besarnya hubungan antara tindak lanjut rekomendasi auditor internal dengan kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorec*ard seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
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).

Melalui hasil perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa 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

Selanjutnya untuk menguji pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal (variabel *independent* atau variabel X) terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (variabel *dependent* atau variabel Y) pada PT. INTI (Persero), terlebih dahulu dihitung koefisien regresi menggunakan

data-data yang tercantum pada tabel 4.11, dapat diestimasi persamaan regresi menggunakan rumus sebagai berikut:

Konstanta (a)

$$a = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum X \sum XY}{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}$$

$$a = \frac{(53390{,}550)\times(2771{,}350) - (1883{,}826\times 77072{,}447)}{70\times(53390{,}550) - (1883{,}826)^2}$$

$$a = \frac{147963901{,}130 - 145191079{,}173}{3737338{,}510 - 3548800{,}398}$$

$$a = \frac{2772821{,}957}{188538{,}112}$$

$$a = 14{,}707$$

Koefisien regressi variabel X (b)

$$b = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}$$

$$b = \frac{70\times(77072{,}447) - (1883{,}826\times 2771{,}350)}{70\times(53390{,}550) - (1883{,}826)^2}$$

$$b = \frac{5395071{,}276 - 5220741{,}185}{3737338{,}510 - 3548800{,}398}$$

$$b = \frac{174330{,}091}{188538{,}112}$$

$$b = 0{,}925$$

Dengan menggunakan program komputet SPSS 15 *for windo*ws, diperoleh hasil regresi pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja

perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.13
Hasil Analisis Regresi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
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. Kemudian nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,925 menunjukkan peningkatan kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard* apabila tindak lanjut rekomendasi auditor internal ditingkatkan sebesar satu satuan.

Dari hasil perhitungan tersebut dapat dilihat bahwa koefisien regresi memiliki tanda positif, artinya semakin baik tindak lanjut rekomendasi auditor internal diduga akan meningkatkan kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui

pendekatan *Balanced Scorecard*. Sebaliknya, semakin tidak baik tindak lanjut rekomendasi auditor internal diduga akan menurunkan kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*R-square*) merupakan nilai yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi atau pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal (variabel *independent* atau variabel X) terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (variabel *dependent* atau variabel Y). Hasil perhitungan koefisien determinasi dengan menggunakan program komputer SPSS 15 *for windows* sebagai berikut:

Tabel 4.14
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%

Koefisien determinasi 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.

4.2.2.1 Pengujian Hipotesis

Pada bagian ini hipotesis konseptual yang sebelumnya diajukan akan diuji dan dibuktikan melalui uji statistik. Hipotesis konseptual yang diajukan seperti yang telah dituangkan di dalam Bab II adalah adanya pengaruh dari tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Analisis statistik yang digunakan adalah analisis korelasi dan analisis regresi linier sederhana.

Hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini dituangkan kedalam bentuk hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho: $\beta = 0$ Tindak lanjut rekomendasi auditor internal tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero)

Ha: $\beta \neq 0$ Tindak lanjut rekomendasi auditor internal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero)

Penolakan dan penerimaan Ho didasarkan pada nilai statistik uji t dan nilai signifikansi. Apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (1,995) maka Ho ditolak dan Ha diterima, atau jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Selanjutnya, dengan menggunakan data korelasi *pearson product moment* pada tabel 4.12, akan dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji signifikansi pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Melalui persamaan regresi yang diperoleh sebelumnya akan diuji apakah tindak lanjut rekomendasi auditor internal benar-benar memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Dengan kata lain, akan dilakukan pengujian apakah tindak lanjut rekomendasi auditor internal benar-benar merupakan salah satu faktor penunjang kinerja pada PT. INTI (Persero) melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Nilai statistik uji t dihitung menggunakan rumus sebagai berikut.

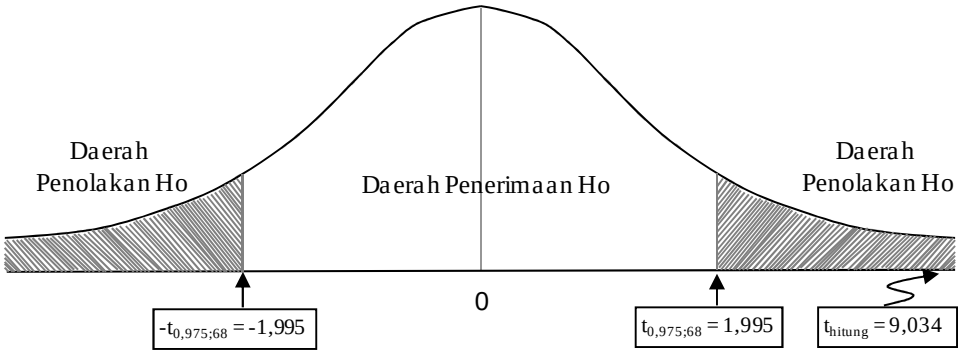
$$t_{hitung} = r_{xy} \times \sqrt{\frac{n-2}{1-\left(r_{xy}\right)^2}}$$

$$t_{hitung} = 0,739 \times \sqrt{\frac{70-2}{1-\left(0,739\right)^2}}$$

$$t_{hitung} = 9,034$$

Melalui hasil perhitungan di atas 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*.



Gambar 4.1
Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho

Dari hasil semua perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa adanya tindak lanjut rekomendasi auditor internal mempunyai korelasi yang kuat dan positif (+) terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, ditunjukkan oleh angka hasil korelasi yang kuat yaitu sebesar 0,739. Ini berarti bahwa semakin baik tindak lanjut rekomendasi auditor internal akan membuat kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* semakin baik pula.

Tindak lanjut rekomendasi auditor internal juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, ditunjukkan oleh besarnya t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} yaitu 9,034> 1,995. Hal ini membuktikan hipotesis penelitian bahwa tindak lanjut rekomendasi auditor internal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

Hal tersebut membuktikan bahwa hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh IBK Bayangkara (2008:34) bahwa :

> "Implementasi tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan auditor merupakan bentuk komitmen manajemen dalam meningkatkan proses dan kinerja perusahaan atas beberapa kelemahan atau kekurangan."

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tindak lanjut rekomendasi auditor internal pada PT. INTI (Persero) telah berjalan dengan cukup baik sehingga kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* juga cukup baik, didukung dengan teori yang dikemukakan oleh IBK Bayangkara di atas.