

**PENGARUH TINDAK LANJUT REKOMENDASI AUDIT INTERNAL  
TERHADAP PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN JASA  
(Studi Kasus Pada PT INTI (Persero) Bandung)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Sidang Skripsi  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

**Oleh:**

**Martines Adji Haptanto**

**054020168**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG  
2011**

**PENGARUH TINDAK LANJUT REKOMENDASI AUDIT INTERNAL  
TERHADAP PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN JASA  
(Studi Kasus Pada PT INTI (Persero) Bandung)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Sidang Skripsi**

**Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

**Program Studi Akuntansi**

**Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan**

**Bandung, Agustus 2011**

**Mengetahui,**

**Pembimbing**

**Pembimbing Pendamping**

**Dr. H. M. Mansur, SE., MM., CPA**

**Justinia Castellani., SE., MSi., Ak**

**Dekan**

**Ketua Program Studi**

**Dr. H. R. Abdul Maqin, SE., MP**

**Dr. Liza Laila Nurwulan, SE., Msi., Ak**

*Orang yang berhasil akan mengambil manfaat  
dari kesalahan-kesalahan yang ia lakukan,  
Dan akan mencoba kembali untuk melakukan  
dalam suatu cara yang berbeda.*

(Dale Carnegie)

*Banyak kegagalan dalam hidup ini  
dikarenakan orang-orang tidak menyadari,  
Betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan  
saat mereka menyerah.*

(Thomas Alva Edison)

*Musuh yang paling berbahaya di dunia ini  
adalah rasa takut dan bimbang.  
Sedangkan teman yang paling setia,  
hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh.*

(Andrew Jackson)

## ABSTRAK

Dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan di perusahaan diperlukan adanya sarana penunjang sehingga dapat menjamin kelancaran dari semua kegiatan yang terjadi di perusahaan. Untuk dapat menunjang jalannya kegiatan operasional perusahaan, maka diperlukan suatu kegiatan usaha peningkatan kualitas pelayanan jasa yang dapat menunjang kelancaran dari semua kegiatan perusahaan.

Perusahaan yang semakin berkembang dituntut untuk melaksanakan aktivitas yang efektif dan efisien guna mendukung pencapaian yang telah ditetapkan. Audit internal merupakan salah satu cara yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan, karena audit internal adalah suatu pemeriksaan yang dimaksudkan untuk menilai efisiensi dan efektivitas di dalam menilai perusahaan secara keseluruhan atau membatasi ruang lingkupnya pada suatu fungsi atau departemen tertentu dalam organisasi. Dari dasar inilah penulis mengambil judul **“Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa”**.

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui bagaimana Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal di perusahaan dan bagaimana pengaruhnya dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.

Objek penelitian dalam skripsi ini adalah PT INTI (Persero) Bandung yang berlokasi di Jalan Moch Toha No. 77 Bandung. Perusahaan ini merupakan Perusahaan Umum Milik Negara yang bergerak dalam bidang pertelekomunikasian bagi seluruh masyarakat Indonesia pada khususnya.

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode deskriptif asosiatif, untuk digunakan skala pengukuran ordinal dan hipotesis diuji dengan menggunakan Rank Spearman.

Sesuai dengan hasil pembahasan yang didasarkan atas data yang telah dikumpulkan oleh penulis, maka hubungan tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa dikatakan berpengaruh.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa  $r_s$  hitung  $>$   $r_s$  tabel yaitu:  $(0,779) > (0,506)$ . Hal ini menunjukkan hipotesis yang peneliti ajukan yaitu “Terdapat hubungan antara tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa” dapat diterima, sehingga besar hubungan antara Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero) sebesar 60,68% dan sisanya 39,32% dipengaruhi oleh faktor lain.

## **KATA PENGANTAR**

*Assalamu'alaikum. Wr. Wb.*

Puji dan syukur yang tak terhingga peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan kekuatan lahir dan batin kepada peneliti dalam melaksanakan pengerjaan skripsi dari awal hingga akhir, dengan judul “Hubungan Tindak Lanjut Audit Internal Dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa”.

Adapun makna dan tujuan dari pembuatan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat sidang skripsi guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.

Terselesaikannya penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang telah memberikan doa, dorongan, arahan dan motivasi kepada penulis, sehingga penulis memperoleh pengetahuan dan kemampuan untuk menyelesaikan pengerjaanskripsi ini dengan sebaik-baiknya.

Oleh karena itu, dalam kesempatan yang baik ini peneliti ingin sekali mengucapkan banyak terima kasih kepada para pihak yang telah berjasa dalam memberikan berbagai bantuan yang tak terhingga nilainya kepada penulis untuk menyelesaikan tugas skripsi ini, di antaranya:

1. Kedua orang tuaku tercinta. Terima kasih yang tak terhingga atas semua pengorbanan, nasehat, bimbingan, moral, do'a, kasih sayang dan cinta yang tidak akan pernah bisa terbalas oleh penulis. Semoga Allah SWT akan selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada Papa dan Mama.
2. Kakakku Veronica ST dan adikku Christina.
3. Prof. Dr. Didi Turmudzi, MSi., selaku Rektor Universitas Pasundan beserta jajarannya.
4. Dr. H. R. Abdul Maqin, SE., MP, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
5. Dr. Liza Laila Nurwulan, SE., Msi., Ak, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
6. Dadan Soekardan, SE, MSi selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
7. Bapak Dr. H. M. Mansur., MM., CPA selaku Pembimbing I dan Ibu Justinia Castellani., SE., MSi., Ak selaku Pembimbing II (Pembimbing Pendamping) yang telah membantu penulis dalam membimbing dan mengarahkan hingga terselesaikannya penyusunan penelitian ini.
8. Seluruh dosen, staf dan karyawan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.

9. Bapak Karyanto selaku staf Internal Audit PT. INTI (Persero) yang telah memberikan petunjuk saat proses penelitian berlangsung.
10. Seluruh staf Internal Auditor dan Jasa Integrasi Teknologi PT. INTI (Persero) yang telah berkenan meluangkan waktu dan tenaga membantu penulis dalam memperoleh informasi guna penyelesaian skripsi ini.
11. Teman-teman Kost Tawakal. Andri SE, Slamet SE, Irwan SE, Adam, Dinar, Aldi, Nino, Yudi, Wawan, Ibnu, Agus, Dika, Ali Akbar dan yang lainnya yang penulis tidak bisa sebutkan satu-persatu.
12. Teman-Teman kampus. Agung Firmansyah, Dani Martinus, M. Maradona SE, Hanapi SE, Denis Suwargana SE, Dede SE, Winda Yunart, Risna Nirmalasari, Irend Rendiani, Mona Amelya, Bayu Hendri SE, Sri Haryani SE, Ria SE dan teman-teman lain yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.
13. Teman-teman seperjuanganku di kelas AK-A, AK-B, AK-C, AK-D, dan AK-E angkatan 05 yang telah ikut memberikan semangat kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
14. Serta pihak-pihak lain yang telah membantu penulis dalam penulisan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu-persatu. Terima kasih atas dukungannya.

Akhir kata, penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan bagi pembaca pada umumnya. Untuk itu penulis mengharapkan koreksi, komentar dan saran dari semua pihak untuk kebaikan dan penyempurnaan di masa yang akan datang.

***Wassalamu'alaikum. Wr.Wb***

Bandung, Agustus 2011

Penulis,

Martines Adji Haptanto



## DAFTAR ISI

### LEMBAR PENGESAHAN

### MOTTO

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii

### BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Kegunaan Penelitian.....	7
1.4.1. Kegunaan Praktis.....	8
1.4.2. Kegunaan Teoritis.....	8
1.5. Lokasi Penelitian.....	9

### BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Pengertian Audit.....	10
2.2. Pengertian Audit Internal.....	12
2.2.1. Cakupan Audit Internal.....	14
2.2.2. Tujuan Audit Internal.....	15
2.2.3. Audit Internal Pelayanan Jasa.....	16
2.2.4. Pelaksanaan Kegiatan Audit Internal.....	17
2.2.4.1. Perencanaan Pemeriksaan.....	17
2.2.4.2. Pengujian dan Pengevaluasian Informasi....	18
2.2.4.3. Penyampaian Hasil Pemeriksaan.....	18

2.2.4.4. Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan.....	19
2.3. Fungsi Auditor Internal.....	22
2.4. Tahapan Dalam Pelaksanaan Audit Internal.....	23
2.4.1. Tahap Pemeriksaan Pendahuluan.....	24
2.4.2. Tahap Perencanaan Pemeriksaan.....	25
2.4.3. Tahap Pelaksanaan Pemeriksaan.....	26
2.4.4. Tahap Pelaporan.....	27
2.5. Laporan Audit.....	27
2.5.1. Struktur Laporan Audit.....	28
2.5.2. Kriteria Laporan Audit.....	29
2.6. Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal.....	31
2.6.1. Rekomendasi.....	32
2.6.2. Rekomendasi Audit Yang Baik.....	33
2.6.3. Pengertian Tindak Lanjut.....	34
2.6.4. Tujuan dan Manfaat Tindak Lanjut.....	34
2.6.5. Tindak Lanjut Yang Efektif.....	35
2.7. Ruang Lingkup Jasa.....	36
2.7.1. Pengertian Jasa.....	36
2.7.2. Karakteristik Jasa.....	37
2.7.3. Klasifikasi Jasa.....	38
2.8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.....	40
2.8.1. Pengertian Kualitas.....	40
2.8.2. Pengertian Kualitas Pelayanan Jasa.....	41
2.8.3. Karakteristik Kualitas Pelayanan Jasa.....	42
2.8.4. Pengendalian Kualitas Pelayanan Jasa.....	43
2.8.5. Usaha Meningkatkan Pelayanan Jasa.....	45
2.8.6. Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Jasa.....	47
2.9. Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.....	49
2.10. Kerangka Pemikiran.....	51

2.10.1 Skema Kerangka Pemikiran.....	59
2.11 Hipotesis.....	60

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Objek Penelitian.....	61
3.1.1. Unit Penelitian.....	63
3.1.2. Populasi Penelitian.....	63
3.1.3. Prosedur Pemilihan Objek Penelitian.....	63
3.2. Metode Penelitian.....	64
3.2.1. Pendekatan Penelitian.....	64
3.2.2. Variabel Penelitian.....	65
3.2.3. Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	66
3.2.4. Populasi Dan Sampel Penelitian.....	70
3.2.4.1. Populasi Penelitian.....	70
3.2.4.2. Sampel Penelitian.....	71
3.2.4.2.1. Ukuran Sampel.....	71
3.2.4.2.2. Teknik Sampling.....	72
3.2.5. Sumber Data Penelitian.....	75
3.2.6. Teknik Pengumpulan Data.....	76
3.2.7. Instrumen Penelitian.....	77
3.2.8. Model Penelitian.....	77
3.2.9. Analisis dan Rancangan Pengujian Hipotesis.....	79
3.2.9.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Inst.....	79
3.2.9.2. Analisis Data.....	82
3.2.9.3. Rancangan Pengujian Hipotesis.....	85
3.2.10. Proses Penelitian.....	90

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1.	Hasil Penelitian.....	91
4.1.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	91
4.1.1.1.	Sejarah Singkat Perusahaan.....	91
4.1.1.2.	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas PT INTI ( Persero).....	97
4.1.1.3.	Aktivitas PT INTI (Persero).....	114
4.1.2.	Tahap-Tahap Tindak Lanjut Audit Internal Pada PT INTI (Persero).....	117
4.1.3.	Pelaksanaan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero).....	120
4.1.3.1.	Tujuan Perusahaan Melakukan Kualitas Pelayanan Jasa.....	120
4.1.3.2.	Pemenuhan Kualitas Pelayanan Jasa.....	121
4.2	Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Pada PT INTI (Persero).....	124
4.3	Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero).....	132
4.4	Pembahasan.....	144
4.4.1	Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Instrumen....	144
4.4.1.1	Hasil Pengujian Validitas Variabel X.....	144
4.4.1.2	Hasil Pengujian Validitas Variabel Y.....	146
4.4.1.3	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	148
4.5	Pembahasan Penelitian.....	151
4.5.1	Analisis Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Int...	151
4.5.2	Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.....	154
4.5.3	Analisis Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.....	157

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan.....	159
5.2. Saran.....	160

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>xiv</b>
----------------------------	------------

## **RIWAYAT HIDUP**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel X.....	67
Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel Y.....	69
Tabel 3.3. Koefisien Korelasi dan Taksirannya.....	88
Tabel 4.1. Area Bisnis.....	113
Tabel 4.2. Bidang Usaha PT. INTI (Persero).....	115
Tabel 4.3. Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal.....	124
Tabel 4.4. <i>Follow Up Assurance</i> .....	127
Tabel 4.5. <i>Communication and Cooperation</i> .....	128
Tabel 4.6. <i>Timing</i> .....	130
Tabel 4.7. <i>Integrity of the Organizational Function</i> .....	131
Tabel 4.8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.....	132
Tabel 4.9. <i>Reliability</i> .....	135
Tabel 4.10. <i>Responsiveness</i> .....	136
Tabel 4.11. <i>Competence</i> .....	137
Tabel 4.12. <i>Credibility</i> .....	139
Tabel 4.13. <i>Tangible</i> .....	140
Tabel 4.14. <i>Understanding The Customer</i> .....	142
Tabel 4.15. <i>Communication</i> .....	143
Tabel 4.16. Hasil Uji Validitas Variabel X.....	145

Tabel 4.17. Hasil Uji Validitas Variabel <i>Y</i> .....	147
Tabel 4.18. Hasil Uji Reliabilitas Variabel <i>X</i> .....	149
Tabel 4.19 Hasil Uji Reliabilitas Variabel <i>Y</i> .....	150
Tabel 4.20 Skor Hasil Jawaban Variabel <i>X</i> Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal.....	151
Tabel 4.21 Skor Hasil Jawaban Variabel <i>Y</i> Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal.....	152
Tabel 4.22 Nilai <i>Mean</i> Variabel <i>X</i> .....	153
Tabel 4.23 Skor Hasil Jawaban Variabel <i>X</i> Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.....	154
Tabel 4.24 Skor Hasil Jawaban Variabel <i>Y</i> Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.....	155
Tabel 4.25 Nilai <i>Mean</i> Variabel <i>Y</i> .....	156
Tabel 4.26 Correlations <i>Rank Spearman</i> .....	157

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Model Penelitian.....	78
Gambar 3.2 Proses Penelitian.....	90



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam persaingan global yang semakin ketat, perusahaan yang dapat bertahan dengan baik adalah perusahaan yang cenderung lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya. Mereka harus dapat melaksanakan kegiatan operasional yang efektif dan efisien serta ekonomis untuk bisa “*survive*”. Sebab itu mereka membutuhkan “*management auditor*” yang profesional untuk membantu mereka dalam mengendalikan operasionalisasi perusahaan.

Audit internal merupakan salah satu alat untuk memberikan keterangan bahwa performa manajemen telah sesuai (*compliance*) dengan peraturan dan ketentuan (*law, policies, and regulation*) yang ada sehingga mampu melaksanakan perbaikan yang tepat sasaran secara terus-menerus pada performa manajerialnya, sehingga dapat diketahui apakah pengaturan aktivitas serta program yang ada telah diatur secara efektif, efisien, atau belum.

Tujuan audit internal secara umum adalah untuk mengetahui keberhasilan melalui penilaian efesiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan. Kemudian dapat juga digunakan untuk kegiatan evaluasi keseluruhan fungsi yang ada pada perusahaan atau untuk membatasi luas audit suatu bagian tertentu atau fungsi dari sebuah organisasi.

Menurut *Institute of Internal Auditor (IIA)*, internal audit adalah suatu aktivitas independen yang memberikan jaminan keyakinan serta konsultasi yang dirancang untuk memberikan nilai tambah serta meningkatkan kegiatan operasi perusahaan. Internal audit membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan cara memberikan suatu pendekatan disiplin yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan manajemen resiko, pengendalian, dan proses pengaturan serta pengelolaan perusahaan. Bagian ini bertugas mengawasi dan mengevaluasi keefektifan setiap aktivitas pengendalian yang ada dalam perusahaan dan menjaga agar seluruh prosedur dan ketentuan yang berlaku di perusahaan dapat dilaksanakan dengan sebagaimana mestinya.

Selain membantu menerapkan sistem pengendalian internal perusahaan, tujuan internal auditor adalah membantu semua anggota manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka dengan cara menyajikan analisis, penilaian, dan rekomendasi mengenai aktivitas mereka guna mencapai keefektifan dan keefisienan. Audit internal berhubungan dengan semua tahap perusahaan sehingga tidak hanya terbatas pada audit terhadap catatan-catatan akuntansinya saja, tetapi juga harus memahami permasalahan-permasalahan dan kebijakan yang diambil pihak manajemen.

Audit internal juga berperan dalam pencapaian target perusahaan dalam suatu periode. Target perusahaan tercantum didalam anggaran yang ditetapkan saat proses perencanaan berlangsung. Untuk mengetahui apakah target perusahaan tercapai atau tidak dapat dilihat dari terealisasi atau tidaknya anggaran perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memudahkan para

pelaksana dalam mengimplementasikan anggaran ke dalam *actual performance*. Dalam hal inilah audit internal berperan. Yaitu dengan membantu perusahaan mengidentifikasi dan menganalisis resiko-resiko yang mungkin timbul dari suatu unit, kemudian menentukan pengelolaan dan pengendalian seperti apa yang dibutuhkan supaya dapat menekan dampak resiko tersebut ke tingkat yang dapat diterima, yang selanjutnya akan disampaikan pada pihak yang bersangkutan (*auditee*) dan disebut sebagai rekomendasi.

Auditor internal memberikan rekomendasi kepada *auditee* yang bertanggung jawab melaksanakan tindak lanjut sehubungan dengan kelemahan atau kekurangan yang ada.

Berdasarkan Penilaian Internal Interpretasi SPAI – Standar 1310.1, fungsi audit internal harus melakukan penilaian internal yang mencakup: a). *review* yang berkesinambungan atas kegiatan dan kinerja fungsi audit internal, dan b). *review* berkala yang dilakukan melalui *self assessment* atau oleh pihak lain dari dalam organisasi yang memiliki pengetahuan tentang standar dan praktik audit internal. Kualitas kinerja yang berkelanjutan harus ditetapkan, dan tindak lanjut harus dilaksanakan untuk memastikan bahwa peningkatan yang diperlukan telah dilaksanakan. Selain itu juga perlu ditetapkan kesimpulan tentang kualitas kinerja dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai peningkatan, serta kepatuhan terhadap standar.

Auditor internal harus mengikuti tindak lanjut temuan audit yang dilaporkannya untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah diambil dan dilaksanakan. Hal ini mewajibkan audit internal berusaha agar rekomendasi

dilaksanakan oleh pihak manajemen serta memantau tindak lanjut untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah dilaksanakan oleh pihak manajemen.

Audit internal yang dilakukan tidak akan memberikan kontribusi bagi perusahaan apabila temuan dan rekomendasi audit yang disampaikan dalam Laporan Hasil Audit (LHA) oleh Satuan Pengawas Intern (SPI) tidak mendapat respon dan tidak ditindaklanjuti oleh pihak *auditee*. Hal itu berarti tidak ada perbaikan pada kegiatan manajemen atau operasi meskipun dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, auditor internal harus mengikuti tindak lanjut dari pihak *auditee*. Tidak adanya tindak lanjut dari pihak *auditee* dapat mengakibatkan perusahaan akan menanggung sejumlah resiko yang kemungkinan akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap menurunnya kualitas pelayanan jasa serta kinerja dari perusahaan.

Dan kini tuntutan pelaksanaan audit internal didalam perusahaan semakin dibutuhkan, terbukti keberadaan internal auditor dalam perusahaan adalah sebagai katalisator dan konsultan bagi manajemen.

Sementara itu, usaha untuk menjaga kelangsungan dan meningkatkan iklim usaha yang lebih baik, maka organisasi perusahaan harus mempersiapkan diri dengan menyusun langkah antisipasi dengan cara mulai menata organisasi, melakukan terobosan baru, meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kemampuan manajemen khususnya dalam merancang strategi sistem dan kebijakan agar operasi organisasi dapat berjalan pada tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi.

Perkembangan dan peranan sektor jasa tidak lepas dari kualitas pelayanan jasa yang diberikan, karena kualitas pelayanan jasa telah menjadi harapan dan keinginan semua orang khususnya pelanggan. Oleh karena itu pada pelaku bisnis yang bergerak dalam industri jasa harus berperan aktif dalam era persaingan bebas dewasa ini. Selain bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, juga berusaha melakukan perbaikan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas jasa dengan memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan.

Persaingan yang semakin tinggi dan berkembangnya skala usaha, mengakibatkan berkembang pula kebutuhan dan tuntutan atas asas informasi yang tepat bagi pihak manajemen untuk meningkatkan kualitas jasa dan kepuasan pelayanan terhadap pelanggan.

Memuaskan kebutuhan pelanggan adalah keinginan setiap perusahaan. Selain menjadi faktor penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, memuaskan kebutuhan pelanggan dapat meningkatkan keunggulan dalam persaingan. Oleh sebab itu tidak mengetahui apa yang diharapkan konsumen merupakan salah satu akar kegagalan perusahaan dalam memenuhi harapan konsumen. Hal tersebut akhirnya menuntut peran manajemen didalam perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas pengelolaannya sebagai dasar untuk pengambilan keputusan.

Penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa audit mempunyai hubungan dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa adalah Yopi Hendriyan (2007) dan Lina Agustin (2007). Kedua peneliti sebelumnya menyimpulkan bahwa terdapat korelasi antara audit dengan pelayanan jasa.

Penyelewengan atau kesalahan dalam aktivitas pelayanan yang kemungkinan timbul harus cepat diketahui oleh pihak manajer. Oleh karena itu diperlukan suatu sarana yang dapat menilai aktivitas manajemen dalam kegiatan operasi suatu perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien.

Di Divisi Jasa Integrasi Teknologi (JIT) PT INTI (Persero), kondisi dimana masalah yang dihadapi pelanggan juga terjadi di bagian ini. Dan umumnya masih melekat terutama pada teknisi yang terlibat dalam proyek untuk pelanggan yang bersangkutan. Kondisi ini semakin diperburuk dengan tidak adanya *call centre* dan dokumentasi yang terpelihara dengan baik.

Dokumentasi yang dimiliki umumnya berupa dokumen pengembangan produk. Tidak adanya dokumen yang menyangkut *troubleshooting* atau catatan atas pertanyaan maupun keluhan dari pelanggan.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa peran penting dari auditor internal karena tanpa adanya rekomendasi konstruktif auditor internal serta tidak adanya tindak lanjut dari pihak auditee dapat mengakibatkan perusahaan akan menanggung sejumlah resiko yang kemungkinan akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap menurunnya kualitas pelayanan jasa serta kinerja dari perusahaan.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian dengan judul:

**“Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mengidentifikasi masalah dan sekaligus membatasi permasalahan yang akan menjadi pokok pembahasan dalam skripsi ini, yaitu:

1. Bagaimana Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal pada PT INTI (Persero).
2. Bagaimana Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero).
3. Bagaimana Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal pada PT INTI (Persero).
2. Untuk mengetahui Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero).
3. Untuk mengetahui pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero).

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi semua pihak, baik kegunaan praktis maupun kegunaan teoritis, yaitu:

#### **1.4.1. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi:

1. Penulis

Untuk menambah wawasan dan memberikan pengetahuan yang lebih luas tentang bagaimana kualitas pelayanan jasa yang seharusnya diberikan kepada konsumen serta melihat keselarasan teori yang ada dengan praktek di lapangan.

2. Perusahaan

Diharapkan dapat bermanfaat bagi manajemen perusahaan sebagai suatu masukan yang positif.

3. Pihak Lain

Diharapkan dapat berguna sebagai masukan dari dokumen untuk melengkapi sarana yang dibutuhkan dalam penyediaan bahan studi bagi pihak-pihak yang mungkin membutuhkan.

#### **1.4.2. Kegunaan Teoritis**

Adapun kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperluas khasanah ilmu pengetahuan, khususnya mengenai audit internal.
2. Sebagai pengembangan ilmu pengetahuan agar terdapat kesesuaian antara praktek dan teori.



## **1.5 Lokasi Penelitian**

Penelitian akan dilaksanakan pada PT INTI (Persero) yang berlokasi di Jalan Moch. Toha No.77 Bandung.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

### **DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Pengertian Audit**

Sejarah pengertian audit dalam buku “*Auditing Today*” karya Emile Woof yang dalam bahasa latin berarti “*he ears*” yang mempunyai arti diberi informasi (*be informed/told*) yang pada waktu itu berhubungan dengan suatu pemerintah, kekuasaan atau orang yang telah melakukan kesewenangannya. Saat ini pengertian audit dapat berarti suatu penyelidikan yang sistematis atau penilaian prosedur/operasi untuk menentukan kesesuaian dengan kriteria akuntansi termasuk analisis, pengujian, konfirmasi atau pembuktian lainnya. Apabila dikaitkan dengan akuntan publik maka audit merupakan penyelidikan atau penelaahan secara kritis oleh akuntan publik yang berdasarkan pada sistem pengendalian intern dan catatan akuntansi dari suatu badan usaha atau unit ekonomis lainnya, sebelum memberikan pendapatnya tentang laporan keuangan badan usaha atau unit ekonomis tersebut.

Sebenarnya ada banyak literatur yang mengungkapkan tentang definisi dari audit atau pemeriksaan, dimana semua arti pengertian itu adalah hampir sama. Secara garis besar, audit merupakan proses membandingkan antara kondisi dengan kriteria untuk menguji apakah kondisi yang ada telah sesuai atau standar.

Adapun yang dimaksud dengan kondisi adalah kenyataan yang ada atau keadaan yang sebenarnya yang melekat pada objek yang diperiksa, sedangkan kriteria adalah standar tertentu atau hal yang seharusnya dikerjakan atau hal yang seharusnya melekat pada objek yang diperiksa.

Definisi audit atau pemeriksaan akuntansi menurut Arens & Loebbecke dalam Amir Abadi Yusuf (2003: 1) yaitu:

“Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan. Auditing seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten.”

**(Amir Abadi Yusuf, 2003: 1)**

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan audit adalah suatu fungsi penilaian yang independen untuk memeriksa dan menilai kegiatan-kegiatan perusahaan sebagai jasa pelayanan terhadap organisasi perusahaan.

Sedangkan menurut Mulyadi (2002: 9) pengertian auditing adalah:

“Pemeriksaan akuntan (*auditing*) adalah proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.”

**(Mulyadi, 2002: 9)**

Sementara itu, menurut Abdul Halim (2003: 1) definisi audit adalah sebagai berikut:

“Audit adalah proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi secara objektif bukti-bukti yang berhubungan dengan suatu asersi mengenai kegiatan dan transaksi ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasil pemeriksaan tersebut kepada pihak yang berkepentingan.”

**(Abdul Halim, 2003: 1)**

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa audit adalah kegiatan pengumpulan, pengevaluasian bahan bukti yang dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten dengan tujuan untuk meningkatkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan dengan kriteria yang telah ditetapkan, yang akan berguna bagi pihak yang berkepentingan.

## **2.2 Pengertian Audit Internal**

Definisi audit internal sangat beragam, tidak ada satu definisi baku yang dapat menjelaskan mengenai audit internal. Secara sederhana audit internal dapat diartikan sebagai suatu audit yang dilakukan oleh pihak intern dalam arti oleh pegawai perusahaan itu sendiri yang telah ditunjuk untuk menjalankan fungsi audit internal, dalam hal ini auditor internal. Hal ini berbeda dengan audit eksternal, karena audit eksternal dilakukan oleh pihak luar perusahaan yang independen, yaitu akuntan publik.

*The Institute of Internal Auditor (IIA)* mendefinisikan audit internal sebagai berikut:

*“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity design to add value and improve an organization’s operation. It helps an organization to accomplish it’s objective by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.”*

**(Arens, Elder, and Beasley, 2006: 770)**

Definisi audit internal yang dikemukakan oleh IIA di atas mengandung arti bahwa auditor ditantang untuk berbuat lebih banyak lagi dengan biaya yang semurah-murahnya dan lebih menampakkan nilai tumbuh organisasi itu sendiri.

Standar Profesi Audit Internal mendefinisikan audit internal sebagai berikut:

*“Audit internal adalah kegiatan assurance dan konsultasi yang independen dan objektif, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektifitas pengelolaan resiko, pengendalian, dan proses governance.”*

**(Standar Profesi Audit Internal, 2004: 5)**

Dari semua definisi audit internal yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa audit internal merupakan suatu kegiatan pengendalian intern dan pengawasan di dalam suatu organisasi atau perusahaan yang digunakan untuk mengidentifikasi adanya kemungkinan untuk meningkatkan keefisienan, keefektifan, dan keekonomian kegiatan operasionalnya.

### 2.2.1 Cakupan Audit Internal

Terdapat tiga tipe audit internal menurut Amin Widjaja Tunggal (2000) yang dibedakan menurut cakupannya, yaitu *operational audit*, *management audit*, dan *financial audit*. Penjelasan mengenai ketiga tipe audit internal tersebut adalah sebagai berikut:

- *Operational Audit*

*“An operational audit is a future oriented, independent, and systematic evaluation performed by the internal auditor for management of the operational activities controlled by top-middle and lower-level management for the purpose of improving the attainment of the other organizational objectives.”*

**(Amin Widjaja Tunggal, 2000: 7)**

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa audit operasional merupakan salah satu audit internal yang terfokus pada kegiatan operasional yang dilakukan oleh manajemen tingkat menengah-atas dan manajemen tingkat bawah pada sebuah organisasi.

- *Management Audit*

*“A management audit is a future oriented, independent, and systematic evaluation of the activities of all level of management performed by the internal auditor for the purpose of improving the attainment of the other organizational objectives.”*

**(Amin Widjaja Tunggal, 2000: 7)**

Manajemen audit merupakan internal audit yang mengevaluasi kegiatan manajemen secara keseluruhan dan mencakup semua tingkatan manajemen. Baik

operasional audit maupun manajemen audit, keduanya berorientasi ke masa mendatang dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

- *Financial Audit*

*“A financial audit is a historically oriented, independent evaluation performed by the internal auditor or the external auditor for the purpose of attesting to the fairness, accuracy, and reability of the financial data.”*

**(Amin Widjaja Tunggal, 2000: 8)**

Audit finansial (keuangan) yang dilakukan oleh auditor internal terhadap laporan keuangan organisasinya hampir sama dengan audit finansial yang dilakukan oleh auditor eksternal, hanya saja audit finansial yang dilakukan oleh auditor internal lebih menekankan pada aspek pendeteksian kemungkinan adanya perbaikan dan bersifat membantu kerja auditor eksternal.

Istilah audit internal sering digunakan bergantian dengan istilah *operational audit, performance audit, program result audit*, dan *efficiency audit*. Beberapa orang menggunakan istilah “internal audit” dan “manajemen audit” secara bergantian/identik. **(Amin Widjaja Tunggal, 2000: 9)**

### **2.2.2 Tujuan Audit Internal**

Tujuan audit internal secara umum adalah membantu para anggota organisasi agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif. Untuk itu, kualitas auditor internal akan melakukan analisis, penilaian, dan saran-saran.

Tujuan audit internal mencakup pengembangan pengawasan yang efektif dengan biaya yang wajar.

Hiro Tugiman dalam bukunya Standar Profesional Audit Internal (2006) mengemukakan bahwa:

“Tujuan utama pengendalian internal adalah meyakinkan: 1).Keandalan (reliabilitas dan integritas) informasi; 2).Kesesuaian dengan berbagai kebijaksanaan, rencana, prosedur dan ketentuan perundang-undangan; 3).Perlindungan terhadap harta organisasi; 4).Penggunaan sumber daya yang ekonomis dan efisien; 5).Tercapainya berbagai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.”

**Hiro Tugiman (2006: 44)**

### **2.2.3 Audit Internal Pelayanan Jasa**

Audit internal pelayanan jasa bisa juga disebut sebagai audit operasional, audit efisiensi, audit manajemen dan audit prestasi. Pada dasarnya audit internal pelayanan jasa ini adalah suatu audit yang tujuannya menilai efektifitas dan efisiensi manajemen dari suatu organisasi atau perusahaan. Audit internal pelayanan jasa atau audit operasional ini digambarkan secara luas dan meliputi evaluasi pengendalian internal serta pengujian atas efektifitas pengendalian internal tersebut.

Guy dkk. (2003: 419) mengemukakan bahwa:

“Audit Operasional merupakan penelaahan atas prosedur dan metode operasi entitas untuk menentukan tingkat efisiensi dan efektifitasnya. Pada kesimpulan tentang audit operasional, rekomendasi yang umumnya



diberikan adalah memperbaiki prosedur. Audit operasional kadang-kadang disebut audit kinerja, audit manajemen atau audit komprehensif.”

#### **2.2.4 Pelaksanaan Kegiatan Audit Internal**

Pelaksanaan kegiatan audit internal menurut Hiro Tugiman (2006, 53) harus meliputi:

##### **2.2.4.1 Perencanaan Pemeriksaan**

Menurut Hiro Tugiman (2006, 53) perencanaan pemeriksaan internal harus didokumentasikan dan meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Penetapan tujuan pemeriksaan dan lingkup pekerjaan.
2. Memperoleh informasi dasar tentang kegiatan yang akan diperiksa.
3. Penentuan berbagai tenaga yang diperlukan untuk melaksanakan pemeriksaan.
4. Pemberitahuan kepada para pihak yang dipandang perlu.
5. Melaksanakan survey secara tepat untuk lebih mengenali kegiatan yang diperlukan, resiko-resiko dan pengawasan-pengawasan untuk mengidentifikasi area yang ditekankan dalam pemeriksaan, serta untuk memperoleh berbagai ulasan dan sasaran dari pihak yang akan diperiksa.
6. Penulisan program pemeriksaan.
7. Menentukan bagaimana, kapan dan kepada siapa hasil-hasil pemeriksaan akan disampaikan.
8. Memperoleh persetujuan bagi rencana kerja pemeriksaan.

**Hiro Tugiman (2006, 53)**

#### **2.2.4.2 Pengujian dan Pengevaluasian Informasi**

Menurut Hiro Tugiman (2006: 59) pemeriksaan internal haruslah mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasi dan membuktikan kebenaran informasi yang mendukung hasil pemeriksaan.

Proses pengujian dan pengevaluasian informasi tersebut adalah sebagai berikut:

- “1. Berbagai informasi tentang seluruh hal yang berhubungan dengan tujuan pemeriksa dan lingkup kerja haruslah dikumpulkan.
2. Informasi haruslah mencukupi, kompeten, relevan dan berguna untuk membuat dasar yang logis bagi temuan pemeriksaan dan rekomendasi.
3. Prosedur pemeriksaan, termasuk teknik pengujian dan penarikan contoh yang digunakan, harus terlebih dahulu diseleksi bila memungkinkan dan diperluas atau diubah bila keadaan menghendaki demikian.
4. Proses pengumpulan, analisis, penafsiran dan pembuktian kebenaran informasi haruslah diawasi untuk memberikan kepastian bahwa sikap objektif pemeriksa terus dijaga dan sasaran pemeriksaan dapat dicapai.
5. Kertas kerja pemeriksaan adalah dokumen pemeriksaan yang harus dibuat oleh pemeriksa dan ditinjau atau di-review oleh manajemen bagian audit internal.”

**Hiro Tugiman (2006: 59)**

#### **2.2.4.3 Penyampaian Hasil Pemeriksaan**

Menurut Hiro Tugiman (2006: 68) pemeriksa internal harus melaporkan hasil pemeriksaan yang dilakukannya. Hasil pemeriksaan tersebut meliputi:

- “1. Laporan tertulis yang ditandatangani haruslah dikeluarkan setelah pengujian terhadap pemeriksaan selesai dilakukan. Laporan sementara dapat dibuat secara tertulis atau lisan dan diserahkan secara formal dan informal.
2. Pemeriksa internal harus terlebih dahulu mendiskusikan berbagai kesimpulan dan rekomendasi dengan tingkatan manajemen yang tepat, sebelum mengeluarkan laporan akhir.
3. Suatu laporan haruslah objektif, jelas, singkat, konstruktif dan tepat waktu.
4. Laporan haruslah mengemukakan tentang maksud, lingkup dan hasil pelaksanaan pemeriksaan, dan bila dipandang perlu, laporan harus pula berisikan pernyataan tentang pendapat pemeriksa.
5. Laporan-laporan dapat mencantumkan berbagai rekomendasi bagi berbagai perkembangan yang mungkin dicapai, pengakuan terhadap kegiatan yang dilaksanakan secara meluas dan tindakan korektif.
6. Pandangan dari pihak yang diperiksa tentang berbagai kesimpulan atau rekomendasi dapat pula dicantumkan dalam laporan pemeriksaan.
7. Pimpinan audit internal atau staf yang ditunjuk harus *me-review* dan menyetujui laporan pemeriksaan akhir sebelum laporan tersebut dikeluarkan dan ditentukan kepada siapa laporan tersebut akan disampaikan.”

**Hiro Tugiman (2006: 68)**

#### **2.2.4.4 Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan**

Audit internal harus terus-menerus meninjau dan melakukan tindak lanjut untuk memastikan bahwa terhadap temuan pemeriksaan yang dilaporkan telah dilakukan tindakan yang tepat.

Menurut Hiro Tugiman (2006: 75) pemeriksa internal harus memastikan apakah suatu tindakan korektif telah dilakukan dan memberikan berbagai hasil

yang diharapkan, ataukah manajemen senior atau dewan telah menerima resiko akibat tidak dilakukannya tindakan korektif atas temuan yang dilaporkan.

- “1. Tindak lanjut oleh pemeriksa internal didefinisikan sebagai suatu proses untuk menentukan kecukupan, keefektifan dan ketepatan waktu dari berbagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen terhadap berbagai temuan pemeriksaan yang dilaporkan.
2. Tanggung jawab untuk melakukan tindak lanjut harus didefinisikan dalam ketentuan yang memuat tujuan, kewenangan dan tanggung jawab bagi audit internal.
3. Manajemen bertanggung jawab menentukan tindakan yang perlu dilakukan sebagai tanggapan terhadap temuan pemeriksaan yang dilaporkan.
4. Manajemen senior dapat menetapkan untuk menerima resiko akibat tidak dilakukannya tindakan korektif terhadap keadaan yang dilaporkan, berdasarkan pertimbangan biaya atau pertimbangan lainnya.
5. Sifat, ketepatan waktu dan luas tindak lanjut ditentukan oleh pimpinan auditor internal.
6. Berbagai faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan berbagai prosedur tindak lanjut yang tepat adalah:
  - a. Pentingnya temuan yang dilaporkan.
  - b. Tingkat usaha dan biaya yang dibutuhkan untuk memperbaiki kondisi yang dilaporkan.
  - c. Resiko yang mungkin terjadi bila tindakan korektif yang dilakukan gagal.
  - d. Tingkat kesulitan pelaksanaan tindakan korektif.
  - e. Jangka waktu yang dibutuhkan.
7. Beberapa temuan tertentu yang dilaporkan mungkin sangat penting dan segera memerlukan tindakan manajemen. Kondisi tersebut harus terus dimonitori oleh pemeriksa internal hingga diperbaiki karena berbagai akibat yang mungkin ditimbulkan terhadap organisasi.
8. Terdapat pula berbagai keadaan dimana pimpinan audit internal menilai bahwa tindakan yang dilakukan oleh manajemen telah cukup bila dibandingkan dengan pentingnya temuan pemeriksaan.

9. Pemeriksa harus memastikan bahwa tindakan yang dilakukan terhadap temuan pemeriksaan memperbaiki berbagai kondisi yang mendasar dilakukannya tindakan tersebut.
10. Pimpinan audit internal bertanggungjawab membuat kegiatan tindak lanjut sebagai bagian dari pembuatan jadwal pekerjaan pemeriksaan.
11. Penjadwalan tindak lanjut harus berdasarkan pada resiko dan kerugian yang terkait, juga tingkat kesulitan dan perlu ketepatan waktu dalam penerapan tindakan korektif.
12. Pimpinan audit internal harus menetapkan berbagai prosedur yang meliputi:
  - a. Jangka waktu yang disediakan bagi manajemen untuk memberikan tanggapan.
  - b. Mengevaluasi tanggapan manajemen.
  - c. Mengadakan verifikasi terhadap pelanggan manajemen, bila perlu.
  - d. Pemeriksaan terhadap tindak lanjut, bila perlu.
  - e. Prosedur laporan kepada tingkatan manajemen yang sesuai tentang tindakan yang tidak memuaskan, termasuk tentang pemeriksaan resiko akibat tidak dilakukannya tindakan korektif.
13. Berbagai teknik yang dipergunakan untuk menyelesaikan tindak lanjut secara efektif adalah sebagai berikut:
  - a. Pengiriman laporan tentang temuan pemeriksaan kepada tingkat manajemen yang tepat, yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tindakan korektif.
  - b. Menerima dan mengevaluasi tanggapan manajemen terhadap temuan selama pelaksanaan pemeriksaan, atau dalam jangka waktu yang wajar setelah laporan hasil pemeriksaan diterbitkan.
  - c. Menerima laporan perkembangan perbaikan dari manajemen secara periodik untuk mengevaluasi status usaha manajemen untuk usaha perbaikan kondisi yang sebelumnya dilaporkan.
  - d. Menerima dan mengevaluasi laporan dari berbagai organisasi lain yang ditugaskan dan bertanggung jawab untuk mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan proses tindak lanjut.
  - e. Melaporkan kepada manajemen atau dewan tentang status tanggapan terhadap berbagai temuan pemeriksaan.”

### 2.3 Fungsi Auditor Internal

Suatu profesi dapat membentuk sebuah perusahaan, divisi, departemen, fungsi bisnis, proses bisnis, layanan informasi, sistem atau proyek jika audit berhasil meningkatkan kinerja unit, berarti menunjang ke arah perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sesuai dengan fungsi audit internal yang dikemukakan oleh Hiro Tugiman (2006: 11) adalah sebagai berikut:

“Fungsi *internal auditing* atau pemeriksaan internal adalah suatu fungsi penilaian independen dalam suatu organisasi, untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan organisasi yang dilaksanakan. Tujuannya adalah membantu para anggota organisasi agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif.”

**(Hiro Tugiman, 2006: 11)**

Audit internal merupakan penilaian bebas terhadap aktivitas, dipersiapkan dalam suatu organisasi sebagai suatu jasa terhadap organisasi. Kegiatan audit internal memeriksa dan menilai efektifitas dan kecukupan pengendalian intern yang ada dalam organisasi. Tujuannya adalah membantu semua tingkatan manajemen agar tanggung jawabnya dapat dilaksanakan secara efektif. Tanpa fungsi audit internal, dewan direksi dan atau pimpinan unit tidak dapat memiliki sumber informasi internal yang bebas mengenai kinerja organisasi.

Untuk mencapai tujuannya, auditor internal berkewajiban melaksanakan kegiatan yang merupakan fungsi auditor internal sebagaimana yang tercantum dalam norma Pemeriksaan Satuan Pengawasan Intern atau SPI BUMN atau BUMD seperti yang dikemukakan Hiro Tugiman (2006: 12) yaitu sebagai berikut:

- a. Menilai kecukupan pengendalian intern.
- b. Mengevaluasi apakah pelaksanaa kegiatan sesuai dengan kebijakan, rencana dan prosedur yang telah ditetapkan.
- c. Menilai apakah kekayaan perusahaan dipertanggungjawabkan dengan baik dan dijaga dengan baik dari segala kemungkinan resiko kerugian dan dimanfaatkan secara optimal dalam perusahaan.
- d. Meyakinkan tingkat kepercayaan akuntansi dan keandalan data lainnya yang digunakan dalam perusahaan.
- e. Menilai kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan.
- f. Menilai tingkat pelayanan kepada masyarakat.
- g. Menilai dampak sosial dan dampak lingkungan atas setiap kegiatan perusahaan.

Dengan kondisi auditor internal di Indonesia sampai saat ini maka organisasi auditor internal masih menghadapi banyak masalah yang harus diselesaikan untuk menuju internal auditor yang professional sesuai standar dan tuntutan paradigma baru yang dipersyaratkan.

## **2.4 Tahapan Dalam Pelaksanaan Audit Internal**

Pelaksanaan audit internal dibagi dalam empat tahap, terdiri dari:

1. Tahap pemeriksaan pendahuluan (*preliminary survey*).
2. Tahap perencanaan pemeriksaan (*planning the audit*).
3. Tahap pelaksanaan pemeriksaan (*detailed review*).
4. Tahap pelaporan (*reporting*).

### **2.4.1 Tahap Pemeriksaan Pendahuluan**

Tahap pemeriksaan pendahuluan ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dan berpengaruh dalam tahap perencanaan dan pelaksanaan pemeriksaan secara lengkap. Pemeriksa mengumpulkan informasi mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan perusahaan agar pemeriksa memperoleh pemahaman yang memadai terhadap objek yang akan diperiksa.

Informasi umum dan latar belakang yang dibutuhkan, misalnya:

1. Untuk organisasi:

- |                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| a. Lokasi.         | e. Kebijakan Manajemen.           |
| b. Manajemen.      | f. Kewajiban/Aspek Hukum.         |
| c. Sejarah.        | g. Akte pendirian, dan perubahan. |
| d. Jumlah Pegawai. |                                   |

2. Untuk suatu aktivitas:

- a. Jenis aktivitas.
- b. Lokasi.
- c. Orang yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut.
- d. Kebijakan yang menyangkut aktivitas.
- e. Prosedur khusus untuk penyelesaian aktivitas.



3. Untuk suatu program:

- a. Tujuan program.
- b. Hubungan antara organisasi/unit yang dibentuk untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. Kebijakan dan prosedur untuk menyelesaikan program tersebut.

#### **2.4.2 Tahap Perencanaan Pemeriksaan**

Pemeriksaan yang baik memerlukan suatu rencana kerja yang berisi mengenai hal-hal yang akan dilakukan. Pemeriksa dapat menjalankan audit internal dengan baik dengan cara mempersiapkan suatu program tertulis yang menguraikan secara terperinci langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan sehingga dapat diperoleh suatu temuan pemeriksaan dan menyiapkan laporan dengan baik.

Perencanaan pemeriksaan disusun berdasarkan informasi yang telah diperoleh pada tahap pemeriksaan pendahuluan. Perencanaan bertujuan untuk memberikan petunjuk pelaksanaan pemeriksaan. Perencanaan pemeriksaan dapat berupa ringkasan laporan dari temuan-temuan yang diperoleh, identifikasi informasi yang terkumpul, dan uraian mengenai cara memperoleh dan menganalisa suatu informasi.

Hal-hal yang perlu dimuat dengan jelas dalam perencanaan, yaitu:

- a. Identifikasi komponen perusahaan yang akan menjadi sumber data.
- b. Jangka waktu pelaksanaan audit.
- c. Pengorganisasian kegiatan audit.
- d. Penentuan alat pengumpulan data.
- e. Teknik analisis yang akan dilakukan.

#### **2.4.3 Tahap Pelaksanaan Pemeriksaan**

Tahap berikutnya dalam pelaksanaan audit internal setelah tahap perencanaan adalah tahap pelaksanaan. Pada tahap ini dilakukan pengujian dan evaluasi secara mendalam terhadap suatu program secara spesifik. Selain itu pada tahap ini juga dilakukan pengumpulan bukti-bukti yang memadai, kompeten, material dan relevan sehingga dapat ditarik kesimpulan atas tindakan-tindakan yang telah dilakukan baik oleh manajemen maupun pegawai perusahaan yang merupakan sesuatu penyimpangan terhadap kriteria dalam tujuan audit, dan akibat dari penyimpangan-penyimpangan tersebut serta besar kecilnya kerugian yang dialami oleh perusahaan yang ditimbulkan atas akibat tersebut.

Bukti-bukti yang telah terkumpul kemudian diikhtisarkan, sehingga dapat ditemukan *audit findings* yang mengakibatkan terjadinya ketidakefisienan dan ketidakhematan (pemborosan) di dalam operasi perusahaan.

#### **2.4.4 Tahap Pelaporan**

Suatu kegiatan audit tidak dapat dikatakan berhasil apabila tidak diakhiri dengan penyusunan laporan yang bermanfaat bagi manajemen puncak untuk membantu mengambil keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan keefisienan dan keefektifan.

Suatu laporan harus dirancang sesuai dengan permasalahan dan temuan pemeriksaan. Laporan harus disajikan secara jelas, singkat, wajar dan dapat dimengerti oleh pembaca laporan. Selain itu, suatu laporan harus memuat rekomendasi yang diperlukan untuk tindakan perbaikan (*corrective action*).

### **2.5 Laporan Audit**

Yayasan Pendidikan Internal Auditor (YPIA) mengungkapkan arti penting laporan audit internal, yaitu:

“Laporan audit memegang fungsi yang penting bagi Satuan Audit Internal (SAI). Laporan merupakan “kesempatan” bagi satuan audit internal untuk menunjukkan kontribusinya pada perbaikan kinerja organisasi. Laporan audit merupakan produk SAI yang secara teratur didistribusikan pada manajemen senior, dewan direksi, dewan komisaris, dan dewan audit. Dalam laporan, auditor memberikan rekomendasi perubahan prosedur dan standar, menunjukkan bagian-bagian yang beresiko tinggi, dan menyajikan penilaian atas kualitas sistem dan prosedur. Atas dasar informasi ini, manajemen menerapkan strategi, kebijakan, dan keputusan-keputusan lainnya. Dengan laporan yang berkualitas, manajemen dapat secara *real* merasakan pengaruh dan kontribusi internal audit. Di antara berbagai cara yang ada, laporan merupakan media terbaik untuk menunjukkan kontribusi internal auditor.”

**(Hiro Tugiman, 2002: 1)**

Pengertian laporan audit menurut Robert Moeller adalah sebagai berikut:

*“An audit report is a formal document where internal audit summarizes it’s work on an audit project and reports it’s findings and recommendations based on that work.”*

**(Moeller, 2005: 403)**

### **2.5.1 Struktur Laporan Audit**

Setiap laporan audit memiliki dua struktur, yaitu makrostruktur dan mikrostruktur:

#### **1. Makrostruktur**

Berkaitan dengan cara pengelompokkan dan pembagian segenap temuan audit dalam laporan. Komponen makrostruktur terdiri dari:

- Pengantar

Hal-hal yang menjadi bagian dari komponen pengantar ialah surat penyerahan laporan, judul laporan, daftar isi, dan pernyataan tentang latar belakang, tujuan, dan lingkup pemeriksaan. Kegunaan semua hal tersebut adalah mempersiapkan para pembaca laporan secara intelektual dan emosional sebelum mereka melihat lebih lanjut bagian batang tubuh laporan.

- Batang tubuh laporan

Memuat berbagai temuan, merupakan bagian yang memuat pekerjaan utama laporan pemeriksaan.

- Kesimpulan

Kesimpulan berisi opini-opini dan rekomendasi yang dibuat oleh auditor terhadap bagian yang diaudit.

## 2. Mikrostruktur

Berkaitan dengan pengabaran dan penyajian setiap temuan dalam laporan. Mikrostruktur memuat langkah-langkah bagaimana suatu temuan ditemukan, yang dimulai dari penentuan tujuan audit, mengidentifikasi kriteria-kriteria yang ada, menganalisa kondisi yang ditemukan, membandingkan kondisi yang ditemukan dengan kriteria yang seharusnya ada, selanjutnya mengambil kesimpulan dan memberikan rekomendasi untuk mengatasi temuan tersebut.

Pada saat pembuatan laporan struktur mikro akan menjadi bagian dari struktur makro, yaitu pada bagian batang tubuh, dimana pada bagian tersebut dimuat temuan-temuan yang ada.

### 2.5.2 Kriteria Laporan Audit

Standar kualitas laporan yang baik diungkapkan oleh YPIA (Yayasan Pendidikan Internal Auditor) sebagai berikut:

- Langsung

Dalam gaya bahasa langsung, penulis mengungkapkan gagasan atau ide utama pada awal paragraf.

- Lugas

Laporan yang lugas biasanya akan “berbicara” lebih banyak daripada laporan yang ditulis dengan bahasa yang berputar-putar. Untuk mendapatkan laporan yang lugas, auditor internal perlu menjaga agar laporan audit senantiasa ringkas dan hanya berisi informasi yang relevan. Laporan lugas menuntut auditor untuk menyusun prioritas informasi sesuai dengan tingkat signifikansi atau keseriusannya. Laporan tugas hanya menyajikan data-data pendukung yang telah diikhtisarkan dalam suatu rekap yang ringkas.

- Sesuai dengan kondisi

Sebagai laporan yang mengharapkan tindak lanjut dari pembacanya, laporan audit internal perlu menggunakan nada dan gaya yang cocok dengan kondisinya. Untuk mencapai tujuan ini, auditor perlu memahami minat pembaca, menggunakan penekanan yang tepat, dan hanya menyajikan informasi yang relevan dan valid.

- Persuasif

Faktor penting yang dapat mendorong pembaca untuk melakukan tindak lanjut atas laporan adalah keyakinan. Agar pembaca menjadi persuasif, maka laporan harus valid atau menunjukkan dukungan atas semua data dan kesimpulan yang ada.

- Konstruktif

Laporan konstruktif tidak menggunakan nada yang kritis dan dapat dicapai dengan memberi penekanan pada penyebab, bukan gejalanya. Komentar atau “temuan” positif dan negatif harus seimbang. Dengan mengungkap satu temuan positif, seluruh laporan menjadi mudah diterima oleh auditee. Cara lain agar konstruktif adalah dengan memberi perspektif yang proporsional terhadap suatu masalah dan menghargai tindakan manajemen.

- Orientasi pada hasil

Laporan audit harus menunjukkan bahwa auditor lebih mengutamakan terciptanya hasil bagi organisasi. Auditor harus menunjukkan bahwa pada prinsipnya bukan ingin mencari masalah tetapi ingin mengetahui solusi.

- Yang lebih penting menarik

Laporan harus membuat orang tertarik untuk membacanya. Format maupun volume laporan sebaiknya tidak ‘menakutkan’ calon pembacanya. Tujuan menarik biasanya dapat diperoleh dengan membuat ringkasan eksekutif, menggunakan format yang profesional dan *heading* yang jelas.

- Tepat waktu

Agar memiliki nilai manfaat, laporan audit harus disampaikan secara tepat waktu. Laporan yang tepat waktu adalah yang memungkinkan pelaksanaan tindak lanjut secara efektif. Untuk dapat menyampaikan informasi secara tepat waktu, dalam kondisi tertentu auditor perlu melakukan pembahasan langsung dengan auditee (manajemen lini). Untuk masalah-masalah yang penting, auditor dapat mengeluarkan laporan interim tanpa menunggu keseluruhan proses audit selesai. Satuan audit intern perlu menetapkan kebijakan yang mengatur standar ketepatan waktu.”

(Hiro Tugiman, 2002: 6-11)

## 2.6 Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal

Meskipun laporan audit telah diterbitkan, bukan berarti bahwa tahap audit yang dilakukan telah selesai. Pemantapan dan evaluasi terhadap tindakan-tindakan perbaikan objek pemeriksaan berdasarkan rekomendasi yang diberikan sangat penting dalam audit internal. Audit akan kurang bermanfaat apabila hasil temuan audit yang ada tidak ditindaklanjuti oleh pihak manajemen.

Masalah tindak lanjut ini tidak akan terlepas dari pelaksanaan tahap audit sebelumnya. Temuan yang tidak tuntas akan dibicarakan, termasuk rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek pemeriksaan karena akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran tindak lanjut. Tindak lanjut ini harus mencakup penentuan

kelayakan yang akan diambil oleh auditee dalam mengimplementasikan rekomendasi.

Hiro Tugiman dalam bukunya Standar Profesional Audit Internal, menyatakan bahwa:

“Pemeriksa internal harus terus-menerus meninjau dan melaksanakan tindak lanjut (*follow up*) untuk memastikan bahwa untuk temuan pemeriksaan yang dilaporkan telah dilakukan tindakan yang tepat.”

**(Hiro Tugiman, 2006: 75)**

Auditor harus menetapkan suatu prosedur tindak lanjut untuk memonitor dan meyakinkan bahwa manajemen telah mengambil tindakan perbaikan atas rekomendasi audit internal, atau manajemen yang bersangkutan menerima resiko untuk tidak menindaklanjuti rekomendasi audit tersebut.

### **2.6.1 Rekomendasi**

Rekomendasi audit dimuat dalam laporan audit. Rekomendasi pastilah menyangkut tindakan perbaikan yang dianggap perlu oleh auditor. Namun, pelaksanaannya tetap diserahkan pada auditee, auditee dapat melaksanakan rekomendasi tersebut atau menolaknya dengan menanggung resiko yang mungkin terjadi atau melakukan tindak lanjut lain yang dianggap oleh auditee lebih efektif.



### 2.6.2 Rekomendasi Audit Yang Baik

Rekomendasi menggambarkan bentuk tindakan yang harus dipertimbangkan oleh manajemen dalam meralat kondisi yang telah berlangsung serba salah atau memperbaiki kelemahan sistem dan pengawasan, ataupun keduanya. Rekomendasi harus bersifat positif, spesifik, dan harus mengidentifikasi siapa yang melaksanakannya. Lebih diutamakan supaya internal auditor mengajukan suatu metode atau beberapa alternatif metode untuk mamperbaiki suatu kondisi. Selain itu, mereka juga harus menjelaskan bahwa memilih suatu tindakan perbaikan merupakan tugas manajemen perusahaan. Rekomendasi auditor internal merupakan pilihan yang potensial yang harus dipertimbangkan bersamaan dengan pilihan lain yang memungkinkan untuk diambil, karena manajemen perusahaan (bukan auditor internal) yang akan melaksanakan tindakan perbaikan tersebut.

Sukrisno Agoes dalam bukunya *Auditing* (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik mengemukakan beberapa prinsip yang harus diikuti agar bisa diperoleh rekomendasi yang efektif, yaitu:

- “1. Rekomendasi harus komprehensif.
2. Rekomendasi harus spesifik.
3. Rekomendasi harus disusun dengan baik.
4. Rekomendasi harus mudah dilaksanakan.
5. Rekomendasi harus beralasan.”

(Sukrisno Agoes, 2004: 233)

### **2.6.3 Pengertian Tindak Lanjut**

Tindak lanjut berarti suatu aksi atau tindakan koreksi (*corrective action*) sebagai lanjutan langkah dalam mencapai perbaikan dan atau mengembalikan segala kegiatan pada tujuan yang seharusnya.

Tindak lanjut menurut Hiro Tugiman adalah:

“Suatu proses untuk menentukan kecukupan, keefektifan, dan ketepatan waktu dari berbagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen terhadap berbagai temuan pemeriksaan audit yang dilaporkan.”

**(Hiro Tugiman, 2006: 72)**

### **2.6.4 Tujuan dan Manfaat Tindak Lanjut**

Tindak lanjut audit internal bertujuan untuk memberi keyakinan bahwa manajemen telah mengambil tindakan koreksi atas berbagai temuan yang dilaporkan atau manajemen telah menetapkan besarnya resiko yang dihadapi jika tidak dilakukan tindakan koreksi.

Manfaat tindak lanjut rekomendasi audit internal adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar apabila terjadi ketidakhematan, ketidakefisienan, dan ketidakefektifan dalam melaksanakan kegiatan operasional dapat segera diperbaiki, sehingga kegiatan operasional perusahaan tetap mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya.

### **2.6.5 Tindak Lanjut yang Efektif**

Berbagai teknik yang dapat dipergunakan untuk menyelesaikan tindak lanjut secara efektif, antara lain:

- a. Pengiriman laporan tentang temuan pemeriksaan kepada tingkat manajemen yang tepat, yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tindakan korektif.
- b. Menerima dan mengevaluasi tanggapan manajemen terhadap pemeriksaan selama pelaksanaan pemeriksaan, atau dalam jangka waktu yang wajar setelah laporan hasil pemeriksaan diterbitkan. Tanggapan akan berguna apabila mencantumkan berbagai informasi yang cukup bagi pimpinan audit internal untuk mengevaluasi kecukupan dan ketepatan waktu dari tindakan korektif.
- c. Menerima laporan perkembangan perbaikan dari manajemen secara periodik, untuk mengevaluasi status usaha manajemen untuk memperbaiki kondisi yang sebelumnya dilaporkan.
- d. Menerima dan mengevaluasi laporan dari berbagai organisasi lainnya yang ditugaskan dan bertanggung jawab mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan proses tindak lanjut.
- e. Melaporkan kepada manajemen atau dewan tentang status tanggapan terhadap berbagai temuan pemeriksaan.

## **2.7 Ruang Lingkup Jasa**

### **2.7.1 Pengertian Jasa**

Ada beberapa pengertian jasa yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain sebagai berikut:

Definisi jasa menurut Philip Kotler yang diadaptasi oleh A.B Susanto dalam bukunya “Manajemen Pemasaran Di Indonesia” adalah sebagai berikut:

“Jasa adalah sikap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak meningkatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa mungkin atau tidak berkaitan dengan produk fisik.”

**(A.B Susanto, 2001: 602-603)**

Sedangkan pengertian jasa menurut William J. Stanton yang dikutip oleh Buchari Alma dalam bukunya “Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa” adalah sebagai berikut:

“Jasa adalah sesuatu kegiatan yang dapat diidentifikasi secara tersendiri, yang pada hakikatnya bersifat tidak teraba (*intangible*) yang merupakan pemenuhan kebutuhan dan tidak harus terikat pada penjualan produk atau jasa lain. Untuk menghasilkan jasa mungkin perlu atau mungkin pula tidak diperlukan penggunaan benda (*tangible*). Akan tetapi, sekalipun penggunaan benda itu perlu, namun tidak terdapat adanya pemindahan hak milik benda tersebut (pemilik permanen).”

**(Buchari Alma, 2002: 243)**

Dari kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa jasa merupakan sesuatu yang memiliki sifat tidak berwujud yang bisa memenuhi keinginan serta kebutuhan konsumen. Untuk menghasilkan jasa, mungkin perlu atau tidak diperlukan penggunaan benda nyata. Akan tetapi, sekalipun penggunaan benda itu

diperlukan, namun tidak terdapat adanya pemindahan hak milik atas benda tersebut.

### 2.7.2 Karakteristik Jasa

Menurut Fandy Tjiptono dalam bukunya “Manajemen Jasa”, jasa memiliki empat karakteristik utama, yaitu:

1. *Intangible* (Tidak Berwujud)
2. *Inseparability* (Tidak Terpisahkan)
3. *Variability* (Variabilitas)
4. *Perishability* (Tidak Tahan Lama)

Yang dapat diuraikan sebagai berikut:

**1. *Intangibility* (Tidak Berwujud)**

Jasa merupakan sesuatu yang tidak berwujud. Tidak seperti hal produk fisik, jasa tidak dapat dibatasi, dirasa, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu sendiri.

**2. *Inseparability* (Tidak Terpisahkan)**

Umumnya jasa yang dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Artinya bahwa jasa tidak dapat dipisahkan dengan sumber yang menghasilkannya. Tidak seperti barang fisik yang diproduksi, disimpan dalam persediaan, didistribusikan melewati berbagai penjual, dan kemudian baru dikonsumsi. Untuk mengatasi keterbatasan ini maka penyedia jasa dapat bekerja sama dengan kelompok yang lebih besar, bekerja lebih cepat, dan memberi latihan pada orang-orang yang mampu serta dapat dipercaya.

**3. *Variability* (Variabilitas)**

Jasa sangat bervariasi, karena dapat tergantung pada siapa yang menyediakan dan kapan serta dimana jasa itu dilakukan. Perusahaan jasa dapat mengambil langkah ke arah kontrol kualitas, yaitu:

- a. Investasi dalam seleksi dan pelatihan karyawan yang baik.
- b. Menstandarisasi proses pelaksanaan jasa di seluruh organisasi.
- c. Memonitor kepuasan pelanggan melalui sistem saran dan keluhan, survey pelanggan dan belanja perbandingan, sehingga pelayanan yang kurang dapat dideteksi dan diperbaiki.

#### **4. *Perishability* (Tidak Tahan Lama)**

Jasa tidak dapat disimpan. Hal itu berkaitan dengan produksi dan konsumsi jasa yang terjadi secara bersamaan. Lama tidaknya jasa tidak menjadi masalah jika permintaan tetap. Untuk itu perusahaan harus menciptakan kesesuaian antara permintaan dan penawaran.

(Fandy Tjiptono, 2004: 15-18)

### **2.7.3 Klasifikasi Jasa**

Klasifikasi jasa menurut Lovelock, dalam Evans dan Berman yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dalam bukunya “Manajemen Jasa” adalah sebagai berikut:

1. Segmen Pasar.
2. Tingkat Keberwujudan.
3. Keterampilan Penyedia Jasa.
4. Tujuan Organisasi Jasa.
5. Regulasi.
6. Tingkat Intensitas Karyawan.
7. Tingkat Kontak Penyedia Jasa dan Pelanggan.

Dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **1. Segmen Pasar**

Berdasarkan segmen pasar, jasa dapat dibedakan menjadi jasa kepada konsumen akhir (misalnya taksi, asuransi jiwa serta pendidikan), dan jasa kepada konsumen organisasional (misalnya jasa akuntansi dan perpajakan, jasa konsultasi manajemen dan jasa konsultasi hukum).

#### **2. Tingkat Keberwujudan**

Berhubungan dengan tingkat keterlibatan produk fisik dengan konsumen, yang dapat dibedakan menjadi tiga macam:

##### *a. Rented Goods Service*

Dalam jenis ini, konsumen menyewa dan menggunakan produk-produk tertentu berdasarkan tarif tertentu selama jangka waktu tertentu pula. Contohnya: penyewaan mobil, kaset video, vila serta apartemen.

##### *b. Owner Goods Service*

Pada *owner goods service*, produk-produk yang dimiliki konsumen direparasi, dikembangkan atau ditingkatkan untuk kerjanya, atau dipelihara oleh perusahaan jasa. Jenis jasa ini juga mencakup perubahan bentuk pada produk yang dimiliki konsumen. Contohnya: jasa reparasi (arloji, mobil, sepeda motor, komputer

dan lainnya) serta pencucian mobil, perawatan rumput dan lain-lain.

c. *Non Goods Service*

Karakteristik khusus pada jenis jasa ini adalah jasa bersifat *intangible* (tidak berbentuk produk fisik) ditawarkan kepada pelanggan. Contohnya: sopir, dosen, pemandu wisata, ahli kecantikan dan lainnya.

**3. Keterampilan Penyedia Jasa**

Berdasarkan tingkat keterampilan penyedia jasa, jasa terdiri atas *professional service* (misalnya konsultan manajemen, konsultan hukum, konsultan pajak, konsultan sistem informasi dan lain-lain) dan *non conventional service* (misalnya sopir taksi, penjaga malam).

**4. Tujuan Organisasi Jasa**

Berdasarkan tujuan organisasi, jasa dapat dibagi menjadi *commercial service* atau *non profit service* (misalnya penerbangan, bank dan jasa parcel) dan *non profit service* (misalnya sekolah, yayasan dana bantuan, panti asuhan, perpustakaan dan museum). Jasa komersial masih dapat diklasifikasikan lagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

- a. Perumahan atau penginapan, mencakup penyewaan apartemen, hotel, vila, motel, *cottage* dan rumah.
- b. Operasi rumah tangga, meliputi utilitas, perbaikan rumah, relasi peralatan rumah tangga, pertamanan, dan *household cleaning*.
- c. Rekreasi dan hiburan, meliputi penyewaan dan reparasi peralatan yang digunakan untuk aktivitas-aktivitas rekreasi dan hiburan, serta admisi untuk segala macam hiburan, pertunjukkan dan rekreasi.
- d. *Personal care*, mencakup *laundry*, *dry cleaning* dan perawatan kecantikan.
- e. Perawatan kesehatan, meliputi segala macam jasa medis dan kesehatan.
- f. Pendidikan swasta.
- g. Bisnis dan jasa profesional lainnya, meliputi biro hukum, konsultasi pajak, konsultasi akuntansi, konsultasi manajemen, dan jasa komputerisasi.
- h. Asuransi, perbankan dan jasa finansial lainnya, seperti asuransi perumahan dan bisnis, jasa kredit dan pinjaman, konseling.
- i. Transportasi, meliputi jasa angkutan dan penumpang, baik melalui darat, laut maupun udara, serta reparasi dan penyewaan kendaraan.
- j. Komunikasi, terdiri atas telepon, telegraf, komputer dan jasa komunikasi bisnis yang terspesialisasi.

**5. Regulasi**

Dari aspek regulasi, jasa dapat dibagi menjadi *regulated service* (misalnya makelar, katering dan pengecatan rumah).

**6. Tingkat Intensitas Karyawan**

Berdasarkan tingkat intensitas karyawan (keterlibatan tenaga kerja), jasa dapat dikelompokkan menjadi 2 macam, yaitu *equipment based service* (seperti cuci mobil otomatis, jasa sambungan telepon jarak

jauh, ATM (*Automatic Teller Machine*), *vending machine* dan binatu serta *people based service* (seperti pelatihan sepak bola, satpam, jasa akuntansi, konsultan manajemen, dan konsultan hukum). *People based service* masih dapat dikelompokkan menjadi kategori tidak terampil, terampil, dan profesional.

#### **7. Tingkat Kontak Penyedia Jasa dan Pelanggan**

Berdasarkan tingkat kontak ini, secara umum jasa dapat dibagi menjadi *high contact service* (seperti universitas, bank, dokter dan pegadaian) dan *low contact service* (misalnya bioskop).

**(Fandy Tjiptono, 2004: 8-12)**

## **2.8 Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa**

### **2.8.1 Pengertian Kualitas**

Kualitas telah menjadi harapan dan impian semua orang baik konsumen maupun produsen.

Pengertian kualitas menurut Goetsch Davis, 1994 yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dalam bukunya “Manajemen Jasa” adalah sebagai berikut:

“Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.”

**(Fandy Tjiptono, 2004: 51)**

Sedangkan pengertian kualitas menurut W. Edwards Deming yang dikutip oleh Zulian Yamit dalam bukunya “Manajemen Kualitas Produk dan Jasa” adalah sebagai berikut:

“Kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen.”

**(Zulian Yamit, 2004: 7)**



Dari kedua pengertian diatas, jelas sudah bahwa perusahaan jasa kualitas memegang peranan yang sangat penting untuk kelangsungan sebuah perusahaan jasa.

### **2.8.2 Pengertian Kualitas Pelayanan Jasa**

Ekspektasi pelanggan dibentuk oleh pengalaman masa lalunya, pembicaraan dari mulut ke mulut dan promosi yang dilakukan oleh perusahaan jasa. Dengan dasar itu pelanggan memilih penyedia jasa dan setelah menerima jasa itu mereka biasanya membandingkan kualitas jasa yang dialami dengan kualitas jasa yang diharapkan.

Jika kualitas pelayanan jasa dialami memenuhi atau melebihi harapan mereka maka akan menggunakan penyedia jasa itu lagi. Untuk itu penekanan peningkatan kinerja pada pelayanan jasa akan dirasakan sangat penting untuk sebuah perusahaan jasa apalagi dalam era persaingan dewasa ini.

Sedangkan pengertian pelayanan jasa menurut Zulian Yamit dalam bukunya “Manajemen Kualitas Produk dan Jasa” adalah sebagai berikut:

“Pelayanan jasa adalah sekelompok manfaat yang berdaya guna baik secara eksplisit maupun implisit atau kemudahan untuk mendapatkan barang maupun pelayanan jasa.”

**(Zulian Yamit, 2004: 22)**

Selanjutnya pengertian kualitas pelayanan jasa menurut Collier, yang dikutip oleh Zulian Yamit dalam bukunya “Manajemen Kualitas Produk dan Jasa” adalah sebagai berikut:

“Kualitas pelayanan jasa adalah lebih menekankan pada kata pelanggan, pelayanan, kualitas dan level atau tingkat. Pelayanan terbaik pada pelanggan (*excellent*) dan tingkat kualitas pelayanan merupakan cara terbaik yang konsisten untuk dapat mempertemukan harapan konsumen (standar pelayanan eksternal dan biaya) dan sistem kinerja cara pelayanan (standar pelayanan internal, biaya dan keuntungan).”

(Zulian Yamit, 2004: 22)

Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pelayanan terbaik kepada pelanggan dan tingkat kualitas dapat dicapai secara konsisten dengan cara memperbaiki layanan dan memberikan perhatian khusus pada standar kinerja pelayanan baik standar internal maupun standar pelayanan eksternal.

### 2.8.3 Karakteristik Kualitas Pelayanan Jasa

Karakteristik kualitas pelayanan jasa menurut Zulian Yamit dalam bukunya “Manajemen Kualitas Produk dan Jasa” adalah sebagai berikut:

1. Tidak dapat diraba (*intangibility*).
2. Tidak dapat disimpan (*inability to inventory*).
3. Produksi dan konsumsi secara bersama.
4. Memasukinya lebih murah.
5. Sangat dipengaruhi faktor dari luar.

Dan dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Tidak dapat diraba (*intangibility*)

Jasa adalah sesuatu yang seringkali tidak dapat disentuh atau tidak dapat diraba. Jasa mungkin berhubungan dengan sesuatu secara fisik, seperti pesawat udara, kursi dan meja. Bagaimanapun juga pada kenyataannya konsumen membeli dan memerlukan sesuatu yang tidak dapat diraba.

#### 2. Tidak dapat disimpan (*inability to inventory*)

Misalnya ketika kita menginginkan jasa tukang rambut, maka apabila pemotongan rambut telah dilakukan tidak dapat sebagiannya dilakukan untuk besok.

#### 3. Produksi dan konsumsi secara bersama

Jasa adalah sesuatu yang dilakukan secara bersama dengan produksi. Misalnya tempat praktek dokter, restoran dan lain-lain.

**4. Memasukinya lebih murah**

Mendirikan usaha di bidang jasa membutuhkan investasi yang lebih sedikit, mencari lokasi lebih mudah dan banyak tersedia, tidak membutuhkan teknologi tinggi. Untuk kebanyakan usaha data, hambatan usaha untuk memasukinya lebih rendah.

**5. Sangat dipengaruhi oleh faktor dari luar**

Jasa sangat dipengaruhi oleh faktor dari luar seperti: teknologi, peraturan pemerintah dan kenaikan harga energi.

**(Zulian Yamit, 2004: 21)**

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik kualitas pelayanan jasa itu di antaranya tidak diraba, tidak dapat disimpan, diproduksi dan dikonsumsi secara bersama. Dalam memasuki dunia usaha di bidang jasa tidak begitu sulit dan jasa dipengaruhi oleh berbagai faktor dari luar seperti peraturan pemerintah dan teknologi.

#### **2.8.4 Pengendalian Kualitas Pelayanan Jasa**

Pengendalian adalah keseluruhan fungsi atau kegiatan yang harus dilakukan untuk menjamin tercapainya sasaran perusahaan dalam hal kualitas produk dan jasa yang diproduksi. Pengendalian kualitas pelayanan jasa pada dasarnya adalah pengendalian pelayanan kualitas kerja dan proses kegiatan untuk menciptakan kepuasan pelanggan (*quality is customer satisfaction*) yang dilakukan oleh setiap orang dari setiap bagian dari organisasi.

Perusahaan memerlukan cara untuk menilai sistem manajemen secara keseluruhan dalam arti bagaimana sistem tersebut mempengaruhi setiap proses dan setiap karyawan serta diperluas pada setiap produk dan pelayanan. Pengendalian proses jasa adalah sebuah pertanda untuk peningkatan kualitas

pelayanan jasa, tetapi hal itu bergantung pada kesehatan dan vitalitas dari organisasi, kepemimpinan dan komitmen.

Pengendalian kualitas pelayanan jasa dimulai dengan pengidentifikasian masalah yang akan dipecahkan dan pencarian sebab-sebabnya serta penentuan tindakan koreksinya, harus selalu didasarkan pada fakta. Hal itu dimaksudkan untuk menghindarkan adanya unsur subjektivitas dan pengambilan keputusan yang terlalu cepat serta keputusan yang bersifat emosional. Selain itu, untuk memudahkan identifikasi masalah yang akan dipecahkan dan sebagai patokan perbaikan selanjutnya, perusahaan harus menetapkan standar pelayanan.

Hubungan pengendalian kualitas pelayanan jasa dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa adalah proses pelayanan yang akan menghasilkan suatu pelayanan yang berkualitas tinggi dalam setiap tahap dan prosesnya. Dimana, dalam setiap tahapan proses dapat dijamin adanya keterpaduan, kerjasama yang baik antara kelompok karyawan dengan manajemen, sebagai tanggung jawab untuk menghasilkan kualitas pelayanan jasa yang baik.

#### **2.8.5 Usaha Meningkatkan Pelayanan Jasa**

Persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan jasa yang diberikan oleh perusahaan maupun instansi pelayanan umum merupakan dasar usaha peningkatan kualitas pelayanan jasa.

Menurut Zulian Yamit dalam bukunya “Manajemen Kualitas Produk dan Jasa” usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas jasa pelayanan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Reability* (Keandalan).
2. *Responsiveness* (Daya Tanggap).
3. *Competence* (Kemampuan).
4. *Credibility* (Kepercayaan).
5. *Tangible* (Bukti Nyata).
6. *Understanding the Customer* (Memahami Konsumen).
7. *Communication* (Komunikasi).

(Zulian Yamit, 2004: 32-33)

Dan dapat diuraikan sebagai berikut:

**1. *Reability* (Keandalan)**

Yaitu suatu usaha perbaikan dengan cara peningkatan fungsi pelayanan yaitu konsistensinya kerja dan kemampuan untuk dipercaya. Hal itu berarti perusahaan memberikan jasanya secara tepat waktu semenjak saat pertama. Selain itu juga perusahaan yang bersangkutan dapat memenuhi janjinya.

- Dapat dilakukan pengaturan fasilitas
- Meningkatkan efektivitas jadwal kerja
- Meningkatkan koordinasi antar bagian

**2. *Responsiveness* (Daya Tanggap)**

Untuk memberikan pelayanan yang dibutuhkan pelanggan dengan cara kemauan atau kesigapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.

- Mempercepat pelayanan yang lebih baik
- Pelatihan karyawan
- Komputerisasi dokumen
- Memberikan pelayanan yang terpadu.

**3. *Competence* (Kemampuan)**

Usaha perbaikan dengan cara peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan.

- Meningkatkan profesionalisme karyawan
- Meningkatkan mutu administrasi

**4. *Credibility* (Kepercayaan)**

Suatu perbaikan yang berhubungan dengan sikap jujur, dapat dipercaya, kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakteristik pribadi, *contact personel*, dan interaksi dengan pelanggan.

- Meningkatkan sikap mental karyawan untuk giat bekerja
- Meningkatkan kejujuran karyawan
- Menghilangkan kolusi

**5. *Tangible (Bukti Nyata)***

Suatu usaha perbaikan dengan cara perbaikan fisik dan peralatan yang digunakan untuk memberikan pelayanan kepada para pelanggan.

- Perluasan kapasitas dan penataan fasilitas
- Meningkatkan infrastruktur
- Menambah peralatan
- Menambah fasilitas komunikasi

**6. *Understanding the Customer (Memahami Konsumen)***

Suatu usaha perbaikan dengan cara memahami apa yang diinginkan oleh konsumen atau pelanggan.

- Sistem dan prosedur yang menghargai pelanggan
- Meningkatkan keberpihakan kepada pelanggan

**7. *Communication (Komunikasi)***

Suatu usaha perbaikan dengan cara memberikan informasi kepada pelanggan dengan jelas dan mendengarkan saran serta keluhan dengan baik.

- Memperjelas pihak yang bertanggung jawab dalam setiap kegiatan
- Membuat sistem informasi manajemen yang terintegrasi

**(Zulian Yamit, 2004: 32-33)**

Menurut Kotler yang dikutip oleh Buchari Alma dalam bukunya “Manajemen Perusahaan dan Manajemen Jasa”, mengungkapkan ada lima faktor dominan dalam kualitas pelayanan jasa:

**1. *Tangible (Berwujud)***

Berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan dan berbagai materi komunikasi yang baik, menarik, terawat, lancar, dan sebagainya.

**2. *Empaty***

Kesediaan karyawan dan pengusaha untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada pelanggannya.

**3. *Responsiveness (Cepat Tanggap)***

Kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan dari konsumen.

**4. *Reability (Keandalan)***

Kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat, serta konsisten.

#### **5. Assurance (Kepastian)**

Berupa kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen.

**(Buchari Alma, 2004: 284)**

Apabila kelima elemen TERRA (*Tangible, Empaty, Responsiveness, Reability, Assurance*) di atas diperhatikan, maka diharapkan akan memberikan kepuasan terhadap konsumen. Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa berbagai cara dilakukan dalam usaha meningkatkan kualitas pelayanan jasa. Oleh karena itu, perusahaan harus lebih serius dalam melakukan usahanya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

#### **2.8.6 Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Jasa**

Meningkatkan kualitas pelayanan jasa tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, upaya tersebut juga berdampak luas yaitu terhadap budaya organisasi secara keseluruhan.

Strategi meningkatkan kualitas jasa menurut Fandy Tjiptono dalam bukunya “Manajemen Jasa” adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi determinan kualitas jasa.
2. Mengelola harapan pelanggan.
3. Mengelola bukti kualitas jasa.
4. Mendidik konsumen tentang jasa.
5. Mengembangkan budaya kualitas.
6. Menciptakan *automating quality*.
7. Menindaklanjuti jasa.
8. Mengembangkan sistem informasi kualitas jasa.

**(Fandy Tjiptono, 2004: 96)**

Dan dapat diuraikan sebagai berikut:

## **1. Mengidentifikasi determinan utama kualitas jasa**

Setiap perusahaan jasa perlu berupaya memberikan kualitas yang terbaik kepada pelanggannya. Untuk itu dibutuhkan identifikasi determinan utama kualitas jasa dari sudut pandang pelanggan. Oleh karena itu langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan riset untuk mengidentifikasi determinan jasa yang paling penting bagi pasar sasaran.

Langkah berikutnya adalah memperkirakan penilaian yang diberikan pasar sasaran terhadap perusahaan dan pesaing berdasarkan determinan-determinan tersebut. Dengan demikian dapat diketahui posisi relatif perusahaan di mata pelanggan dibandingkan para pesaing, sehingga perusahaan dapat memfokuskan upaya peningkatan kualitasnya pada determinan-determinan tersebut.

## **2. Mengelola harapan pelanggan**

Tidak jarang perusahaan melebih-lebihkan pesan komunikasinya kepada pelanggan dengan maksud agar mereka terpicu, hal seperti ini dapat menjadi bumerang bagi perusahaan.

Semakin banyak janji yang diberikan, makin besar pula harapan pelanggan yang pada gilirannya akan menambah peluang tidak dapat terpenuhinya harapan pelanggan oleh perusahaan.

## **3. Mengelola bukti kualitas jasa**

Pengelolaan bukti kualitas jasa bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan selama dan sesudah jasa diberikan. Oleh karena itu jasa merupakan kinerja dan tidak dapat dirasakan sebagaimana halnya barang, maka pelanggan cenderung memperhatikan fakta-fakta *tangibles* yang berkaitan dengan sebagai bukti kualitas.

Bukti-bukti kualitas jasa bisa berupa fasilitas fisik jasa, penampilan pemberi jasa, perlengkapan dan peralatan yang digunakan untuk memberi jasa dan lain-lain.

## **4. Mendidik konsumen tentang jasa**

Membantu pelanggan dalam memahami suatu jasa merupakan upaya yang sangat positif dalam rangka menyampaikan kualitas jasa. Pelanggan yang lebih “terdidik” akan dapat mengambil keputusan secara lebih baik.

## **5. Mengembangkan budaya kualitas**

Budaya kualitas merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang lebih kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus-menerus.

Budaya kualitas terdiri dari filosofi keyakinan, sifat norma, budaya tradisi, prosedur dan harapan yang meningkatkan kualitas. Agar dapat tercipta budaya kualitas yang baik dibutuhkan komitmen menyeluruh pada seluruh anggota organisasi.

## **6. Menciptakan *automating quality***

Adanya otomatisasi dapat mengatasi variabilitas kualitas jasa yang disebabkan kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki. Meskipun demikian, sebelum memutuskan akan melakukan otomatisasi, perusahaan perlu melakukan penelitian secara seksama untuk menentukan bagian yang



membutuhkan sentuhan manusia dan bagian yang memerlukan otomatisasi. Perlu dihindari adanya otomatisasi yang mencakup keseluruhan jasa.

#### **7. Menindaklanjuti jasa**

Menindaklanjuti jasa dapat membantu memisahkan aspek-aspek jasa yang perlu ditingkatkan. Perusahaan perlu mengambil inisiatif untuk menghubungi sebagian atau seluruh pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan persepsi mereka terhadap jasa yang diberikan. Perusahaan dapat pula memberikan kemudahan bagi para pelanggan untuk berkomunikasi, baik menyangkut kebutuhan maupun keluhan mereka.

#### **8. Mengembangkan sistem informasi kualitas jasa**

Sistem informasi kualitas jasa merupakan suatu sistem yang menggunakan berbagai macam pendekatan riset secara sistematis untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi kualitas jasa guna mendukung pengambilan keputusan.

Pengembangan suatu sistem informasi kualitas jasa tidak hanya terbatas pada perusahaan besar melalui riset akan diperoleh informasi tentang kekuatan dan kelemahan jasa perusahaan dari sudut pandang pelanggan yang memanfaatkan atau menggunakan jasa.

(Fandy Tjiptono, 2004: 88-96)

### **2.9 Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa**

Tujuan dari penelaahan tindak lanjut adalah untuk memastikan bahwa rekomendasi yang dimasukkan dalam laporan audit benar-benar telah dilaksanakan, apabila manajemen tidak melakukan tindakan korektif yang dimaksud, carilah penjelasan untuk kegagalan manajemen melakukan demikian. Lebih dari itu, suatu penelaahan tindak lanjut, lebih disukai sekitar 6 bulan setelah penerbitan laporan audit, memberikan suatu peluang bagi auditor untuk memperoleh umpan balik atas efektivitas dan juga setiap kesulitan yang dialami dalam implementasi rekomendasi audit.

Menurut Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya “Audit Manajemen Suatu Pengantar”, mengatakan bahwa:

“Suatu audit manajemen dibutuhkan apabila manajemen sedang menghadapi salah satu masalah yaitu: adanya petunjuk bahwa aspek manajemen kegiatan operasi perusahaan/ pekerjaan tertentu menuntut adanya perbaikan untuk meningkatkan *economy*, *efficiency*, dan *effectiveness* yang mencakup penilaian performa manajemen, perencanaan manajemen, sistem pengendalian kualitas (*quality control system*), serta aktivitas operasi khusus dan departemen.”

**(Amin Widjaja Tunggal 2000: 32-33)**

Sektor jasa saat ini telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Sehingga banyak berkembang perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri jasa.

Untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan diperlukan rencana pelayanan pelanggan sehingga perusahaan memiliki standar pelayanan sesuai keinginan pelanggan.

Penetapan standar pelayanan dapat dilakukan dengan berbagai tahapan seperti:

1. Menetapkan berbagai visi, misi, dan elemen-elemen sistem kualitas (infrastruktur)
2. Melakukan evaluasi (audit)
  - a. Evaluasi eksternal: mempelajari semua aspek kualitas yang berkaitan dengan hubungan personel organisasi dengan pelanggan eksternal.
  - b. Evaluasi internal: mempelajari semua aspek kualitas yang berkaitan dengan hubungan diantara pelanggan internal. Hal ini berkaitan dengan departemen yang akan terlibat dalam pelayanan pelanggan. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan audit manajemen.

c. Melakukan studi dan analisis perbandingan.

Dari uraian di atas sudah jelas bahwa hubungan antara tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa adalah bahwa tindak lanjut rekomendasi audit internal merupakan salah satu usaha yang dilakukan dengan tujuan untuk membantu manajemen dalam rangka usaha peningkatan kualitas pelayanan jasa sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

## **2.10 Kerangka Pemikiran**

Pengertian Tindak Lanjut menurut Hiro Tugiman adalah:

“Sebagai suatu proses untuk menentukan kecukupan dan ketepatan waktu dari beberapa tindakan yang dilakukan oleh manajemen terhadap berbagai temuan pemeriksaan audit yang ditemukan.”

**(Hiro Tugiman 2006: 72)**

Pengertian Rekomendasi menurut Peraturan Menteri Kehutanan (No. SK 394/ Menhut-II/2004):

“Rekomendasi adalah saran sebagai hasil kajian, analisis, dan penilaian dari hasil koordinasi, sinkronisasi, konsultasi, pemantauan dan evaluasi.”

Menurut Sukrisno Agoes (2004: 175) yang berjudul Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Akuntan Publik, mengemukakan:

“*Management Audit*, disebut juga operasional audit, fungsional audit, sistem audit adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.”

**Sukrisno Agoes (2004: 175)**

Sukrisno Agoes (2004) mengemukakan pengertian efektif, efisien, dan ekonomis sebagai berikut:

1. Jika suatu goal, objektif dan problem dapat dicapai dalam batas waktu yang ditargetkan, tanpa memperdulikan biaya yang diperlukan, maka hal itu disebut efektif.
2. Jika dengan biaya (input) yang sama bisa dicapai hasil yang sama atau bahkan lebih besar, maka hal itu disebut efisien.
3. Jika suatu hasil (output) bisa diperoleh dengan biaya (input) yang lebih kecil dan murah, dengan mutu output yang sama, maka hal itu disebut ekonomis.

Menurut *Institute of Internal Auditor (IIA)*, internal audit adalah suatu aktivitas independen yang memberikan jaminan keyakinan serta konsultasi yang dirancang untuk memberikan nilai tambah serta meningkatkan kegiatan operasi perusahaan. Internal audit membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan cara memberikan suatu pendekatan disiplin yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan keefektifan manajemen resiko, pengendalian, dan proses pengaturan serta pengelolaan perusahaan. Bagian ini bertugas mengawasi dan mengevaluasi keefektifan setiap aktivitas pengendalian yang ada dalam perusahaan dan menjaga agar seluruh prosedur dan ketentuan yang berlaku di perusahaan dapat dilaksanakan dengan sebagaimana mestinya.

Definisi audit internal menurut Standar Profesi Audit Internal (2004) adalah:

“Kegiatan *assurance* dan konsultasi yang independen dan objektif, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan

operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi untuk mencapai tujuannya melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektifitas pengelolaan resiko, pengendalian, dan proses *governance*.”

Pelaksanaan kegiatan audit meliputi perencanaan audit, pengujian serta pengevaluasian informasi, pelaporan hasil dan tindak lanjut terhadap rekomendasi atas hasil audit. Menurut Suropto Hamid (2004: 52-53) dalam jurnal yang berjudul Peran Audit Internal Sebagai Alat Manajemen Untuk Mengurangi Resiko:

“Evaluasi dan pengendalian akan menjadi efektif, jika pimpinan mendapat umpan balik yang jelas dan tepat dari jajaran di bawahnya atau stafnya yang ada dalam hierarki perusahaan. Disinilah sebenarnya peran audit internal yang melaksanakan fungsi manajemen. Sistem umpan balik (*feedback*) perlu diciptakan dan diperlukan manajemen puncak dan para perumus strategi lainnya sebagai bahan untuk meningkatkan efisiensi, keefektifan, dan produktivitas perusahaan pada masa yang akan datang. Sistem tersebut harus menghasilkan informasi yang aktual, faktual, mutakhir, dan dapat dipercaya.”

**(Suropto Hamid, 2004: 52-53)**

Dari penjelasan diatas menunjukkan bahwa auditor harus berani menyampaikan masalah yang diperoleh (temuan-temuan hasil audit) sesuai dengan kondisi yang ada dan selanjutnya memberikan saran-saran yang konstruktif. Setelah memberikan laporan kepada pihak manajemen, bukan berarti tugas auditor telah selesai, karena auditor masih memiliki kewajiban untuk mengikuti tindak lanjut atas temuan hasil audit. Temuan audit (*audit finding*) adalah hal-hal yang berkaitan dengan fakta. Temuan hasil audit dihasilkan dari proses perbandingan antara apa yang seharusnya terdapat (*criteria*) dan apa yang ternyata terdapat (*condition*). Apabila temuan-temuan yang bersifat negatif maka auditor akan membuat rekomendasi dan melaporkannya kepada pihak manajemen perusahaan. Rekomendasi dibuat agar berbagai hal yang dilaporkan sebagai

temuan audit dapat dipecahkan secara tepat waktu. Suatu perusahaan dinilai baik apabila rekomendasi yang diberikan oleh auditor internal ditindaklanjuti oleh manajemen dan dilaksanakan oleh auditee. Dalam pelaksanaannya, auditor internal diharuskan untuk memantau dan meyakini apakah tindakan korektif telah dilaksanakan dan memberikan hasil yang diharapkan. Seperti yang dikemukakan pada Standar Profesional Audit Internal (SPAI) 2500:

“Penanggung jawab fungsi audit internal harus menyusun dan menjaga sistem untuk memantau tindak lanjut hasil penugasan yang telah dikomunikasikan kepada manajemen.”

**(SPAI, 2004:18)**

Menurut SPAI Standar Kinerja 2510 tentang Penyusunan Prosedur Tindak Lanjut, yaitu:

“Penanggungjawaban fungsi audit internal harus menyusun prosedur tindak lanjut untuk memantau dan memastikan bahwa manajemen telah melaksanakan tindak lanjut secara efektif, atau menanggung resiko karena tidak melakukan tindak lanjut.”

**(SPAI, 2004:18)**

Audit internal juga berperan dalam membantu mengefektifkan realisasi anggaran perusahaan, karena tindakan preventif (pengelolaan dan pengendalian resiko) yang diambil atas permasalahan yang ditemukan oleh audit internal pada *auditable unit* akan memudahkan para pelaksana dalam melakukan *actual performance* sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran (target) yang terealisasi dengan baik dan sesuai merupakan salah satu bentuk indikator bahwa tujuan perusahaan telah tercapai. Untuk itu, pelaksanaan proses tindak lanjut rekomendasi atas audit internal yang efektif oleh manajemen (*auditee*) akan memberikan pengaruh yang cukup besar bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Hiro Tugiman dalam bukunya Standar Profesional Auditor Internal, menyatakan bahwa:

“Pemeriksa Internal harus terus-menerus meninjau dan melakukan tindak lanjut (*follow up*) untuk memastikan bahwa terhadap temuan pemeriksaan yang dilaporkan sudah dilakukan tindakan yang tepat.”

**(Hiro Tugiman 2006: 75)**

Meskipun laporan telah diterbitkan, tidaklah berarti bahwa tahapan audit yang telah dilaksanakan telah selesai. Pemantapan dan evaluasi terhadap tindakan-tindakan perbaikan objek pemeriksaan berdasarkan rekomendasi yang diberikan sangat penting dalam audit internal. Audit akan kurang bermanfaat apabila hasil temuan dan rekomendasi yang ada tidak ditindaklanjuti oleh pihak dari objek pemeriksaan.

Masalah tindak lanjut ini tidak akan terlepas dari pelaksanaan tahap audit sebelumnya. Temuan yang tidak tuntas dibicarakan, termasuk rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek pemeriksaan akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran tindak lanjut. Tindak lanjut ini harus mencakup penentuan kelayakan tindakan yang akan diambil oleh auditee dalam mengimplementasikan rekomendasi.

Auditor juga harus menetapkan suatu prosedur tindak lanjut untuk memonitor dan meyakinkan bahwa tindakan manajemen telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan rekomendasi atau manajemen yang bersangkutan menerima resiko apabila tidak menindaklanjuti rekomendasi penugasan audit.

Sementara itu, sektor jasa pada saat ini telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Pada perusahaan jasa, kualitas pelayanan merupakan bagian

yang tidak dapat dipisahkan dari aktivitas perusahaan, karena kualitas pelayanan jasa merupakan sumber utama perusahaan dalam mendatangkan keuntungan.

Sedangkan pengertian jasa menurut William J. Stanton yang dikutip oleh Buchari Alma dalam bukunya “Manajemen Pemasaran dan Pelayanan Jasa” adalah sebagai berikut:

“Jasa adalah sesuatu yang dapat diidentifikasi secara terpisah, tidak berwujud, ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan. Jasa dapat dihasilkan dengan menggunakan benda tidak berwujud.”

**(Buchari Alma 2002: 243)**

Persaingan antar perusahaan saat ini terjadi pada pelayanan tambahan atau *Augmented Product* (produk yang disempurnakan). Perusahaan berusaha memberikan manfaat ataupun pelayanan tambahan dari produknya (jasa) sehingga diharapkan produknya (jasa) dapat lebih memuaskan konsumen, dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan jasa menjadi lebih tinggi.

Menurut Fandi Tjiptono dalam bukunya “Manajemen Jasa” menyatakan bahwa:

“Kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama mengenai harapan dan kebutuhan pelanggan.”

**(Fandy Tjiptono 2004: 54)**

Sedangkan pengertian pelayanan jasa menurut Zulian Yamit dalam bukunya “Manajemen Kualitas Produk dan Jasa” adalah:

“Pelayanan jasa adalah sekelompok manfaat yang berdaya guna baik secara eksplisit maupun implisit atau kemudahan untuk mendapatkan barang maupun pelayanan jasa.”

**(Zulian Yamit 2004: 22)**



Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Jadi pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas kepada perusahaan yang memberikan kualitas memuaskan.

Pengertian kualitas menurut Zulian Yamit dalam bukunya “Manajemen Kualitas Produk dan Jasa” adalah sebagai berikut:

“Kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen.”

**(Zulian Yamit 2004: 7)**

Menurut Zulian Yamit dalam bukunya “Manajemen Kualitas Produk dan Jasa” menyatakan bahwa:

“Ada beberapa faktor-faktor penghambat dalam pelayanan, diantaranya: kurangnya otoritas yang diberikan pada bawahan, terlalu birokratis sehingga lambat dalam birokrasi, bawahan tidak berani dalam mengambil keputusan sebelum ada izin dari atasan, petugas sering bertindak kaku dan tidak memberi jalan keluar yang baik, petugas sering tidak ada di tempat pada waktu jam kerja sehingga sulit untuk dihubungi, banyak *interest* pribadi, budaya tip, aturan main yang tidak terbuka dan tidak jelas, kurang profesional (kurang terampil menguasai bidangnya), banyak instansi atau bagian yang terlibat, disiplin kerja sangat kurang dan tidak tepat waktu, tidak ada keselarasan antar bagian dalam memberikan pelayanan, kurang kontrol sehingga petugas agak “nakal”, adanya diskriminasi dalam memberikan pelayanan, belum adanya sistem informasi manajemen (SIM) yang terintegrasi.”

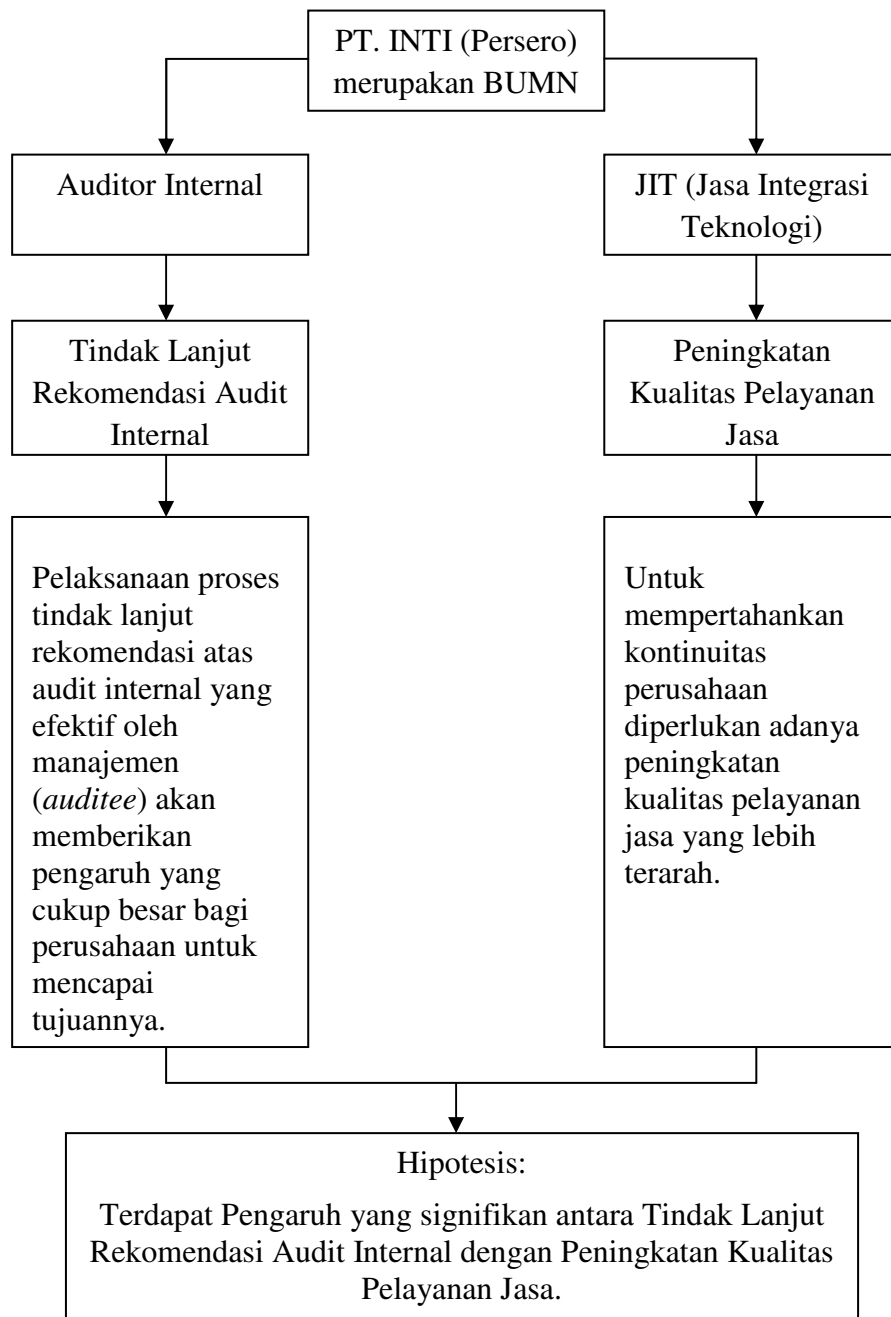
**(Zulian Yamit 2004: 20)**

Keseluruhan faktor tersebut di atas dapat dijadikan dasar bagi manajemen untuk melakukan peningkatan kualitas pelayanan jasa, sehingga dapat mengurangi kesenjangan yang terjadi diantara perusahaan dan pelanggan. Oleh karena itu audit internal yang baik diperlukan untuk menilai pelaksanaan kegiatan operasi di

dalam perusahaan dan meningkatkan pengawasan agar petugas tidak bertindak “nakal” di dalam melaksanakan kegiatannya.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa untuk mempertahankan kontinuitas perusahaan diperlukan adanya peningkatan kualitas pelayanan jasa yang lebih terarah. Peningkatan kualitas jasa akan berjalan lebih lancar dan terkontrol jika ada audit internal didalamnya. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kualitas pelayanan jasa agar lebih unggul dan mampu bersaing dengan tingkat perusahaan sejenisnya, serta dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.

### 2.10.1 Skema Kerangka Pemikiran



## **2.11 Hipotesis**

Menurut Jonathan Sarwono dalam bukunya yang berjudul "Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif", pengertian hipotesis adalah:

"Hipotesis merupakan jawaban sementara dari persoalan yang kita teliti".

(2006:26)

Maka dari kerangka pemikiran tersebut, dapat diambil suatu hipotesis bahwa:

"Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal mempunyai hubungan dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa".

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.

Audit internal adalah pemeriksaan untuk menilai efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan serta adanya rekomendasi perusahaan (pemberian saran kepada manajemen untuk membenahi jalannya operasi perusahaan), dimana rekomendasi ini disampaikan setelah seluruh proses audit internal selesai dilaksanakan. Adapun tujuan audit internal adalah untuk menilai efisiensi dan efektivitas di dalam menilai perusahaan secara keseluruhan atau membatasi ruang lingkupnya pada suatu fungsi atau departemen tertentu dalam sebuah organisasi. Audit internal dapat dijadikan salah satu alat bagi manajemen perusahaan dalam melakukan fungsi pengendalian dan pengawasan fungsional perusahaan, selain itu juga audit internal dilaksanakan untuk mengurangi terjadinya penyimpangan dalam kegiatan operasional perusahaan, sedangkan audit internal (fungsi penjualan/pelayanan) pemeriksaan adalah untuk menilai efisiensi dan efektifitas penjualan/pelayanan di dalam perusahaan. Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal sebagai variabel X ini diukur melalui indikator: *Follow Up Assurance*

(Kepastian Tindak Lanjut), *Communication and Cooperation* (Komunikasi dan Kerjasama), *Timing* (Waktu), dan *Integrity of the Organizational Function* (Fungsi Integritas Organisasi).

Sedangkan kualitas pelayanan jasa diambil untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan sebagai konsumen agar mereka mau menggunakan penyedia jasa itu lagi. Untuk itu penekanan peningkatan kinerja pada pelayanan jasa akan dirasakan sangat penting untuk sebuah perusahaan jasa apalagi dalam era persaingan dewasa ini. Kualitas pelayanan jasa adalah lebih menekankan pada kata pelanggan, pelayanan, kualitas dan level atau tingkat.

Pelayanan terbaik kepada pelanggan (*excellent*) dan tingkat kualitas pelayanan merupakan cara terbaik yang konsisten untuk dapat mempertemukan harapan konsumen (standar pelayanan eksternal dan biaya) dan sistem kinerja cara pelayanan (standar pelayanan internal, biaya dan keuntungan). Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa sebagai variabel *Y* ini diukur melalui indikator: *Reliability* (Keandalan), *Responsiveness* (Daya Tanggap), *Competence* (Kemampuan), *Credibility* (Kepercayaan), *Tangible* (Bukti Nyata), *Understanding The Customer* (Memahami Konsumen), dan *Communication* (Komunikasi)

### **3.1.1 Unit Penelitian**

Sesuai dengan judul skripsi di atas, maka yang menjadi unit penelitian adalah PT INTI (Persero) yang beralamat di Jalan Moch. Toha No. 77 Bandung, yang bergerak di bidang jasa pelayanan infokom dengan penekanan pada Integrasi Sistem dan Teknologi Infokom (ISTI).

### **3.1.2 Populasi Penelitian**

Sugiyono (2008: 90) mendefinisikan populasi sebagai berikut:

“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: Objek/Subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.”

**(Sugiyono, 2008: 90)**

Pada penelitian ini, yang menjadi populasi penelitian adalah para pejabat serta pegawai/karyawan di unit Internal Auditor dan Unit Pelayanan Jasa PT INTI (Persero). Dimana jumlah populasi pejabat dan pegawai/karyawan untuk penelitian ini berjumlah 118 orang.

### **3.1.3 Prosedur Pemilihan Objek Penelitian**

Penelitian terhadap objek ini dilandasi adanya asumsi bahwa terdapat hubungan antara tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan

kualitas pelayanan jasa. Maka, tahapan-tahapan prosedur yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Peneliti mengajukan usulan mengenai objek penelitian tersebut kepada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung dan mendapatkan persetujuan mengenai objek yang akan diteliti.
2. Peneliti mengajukan konfirmasi kepada perusahaan yang akan diteliti mengenai kemungkinan diadakannya penelitian pada perusahaan tersebut, dimana dalam hal ini peneliti mendapatkan beragam informasi berkenaan dengan objek yang memungkinkan untuk diteliti serta telah memperoleh persetujuan dari pihak perusahaan.
3. Peneliti membaca berbagai literatur dan beberapa teori yang berkenaan dengan objek yang akan diteliti, dimana dari informasi yang diperoleh tersebut peneliti mendapatkan pengetahuan dari objek yang akan diteliti.
4. Peneliti menuangkan hasil atas penelitian tersebut dalam bentuk skripsi.

## **3.2 Metode Penelitian**

### **3.2.1 Pendekatan Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah metode survey, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner sebagai alat penelitian. Data yang di pelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut,



sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis (Sugiyono, 2006: 7).

Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah metode pendekatan analisis deskriptif dan analisis asosiatif dengan mengubah data kualitatif menjadi suatu ukuran data kuantitatif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran secara sistematis tentang fakta-fakta dan sifat-sifat hubungan antara fenomena yang terjadi. Dalam menguji hipotesis, peneliti melakukan penelitian atas dasar kuesioner yang akan digunakan peneliti untuk menjadi dasar dalam menarik kesimpulan.

### **3.2.2 Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2006: 31) mendefinisikan pengertian variabel sebagai berikut:

“Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau aspek dari orang yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan.”

**Sugiyono (2006: 31)**

Sesuai dengan judul skripsi, yaitu Hubungan Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa, maka peneliti mengelompokkan variabel-variabel yang tercakup dalam judul tersebut menjadi dua variabel, yaitu:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain atau variabel yang dianggap berpengaruh terhadap variabel lainnya, dalam kaitannya dengan masalah yang diteliti, maka yang menjadi variabel independen adalah Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal.

2. Variabel Tak Bebas (*Dependent Variable*)

Variabel tak bebas adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain, dalam kaitannya dalam masalah ini maka yang menjadi variabel dependen adalah Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.

### **3.2.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Sesuai dengan judul skripsi yang dipilih “Hubungan Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa”, maka terdapat dua variabel, yaitu:

1. Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal sebagai Variabel Independen.
2. Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa sebagai Variabel Dependen.

Untuk memperjelas mengenai variabel penelitian yang peneliti gunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di halaman berikut:

**Tabel 3.1**

**Operasionalisasi Variabel X**

**(Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal)**

Variabel	Subvariabel	Indikator	Skala
Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal (X)	1. <i>Follow Up Assurance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen auditee bertanggung jawab untuk menindaklanjuti temuan audit.</li> <li>Manajemen eksekutif mengawasi proses tindak lanjut.</li> <li>Manajemen eksekutif membantu proses tindak lanjut.</li> <li>Peninjauan atas tindak lanjut.</li> </ul>	Ordinal
	2. <i>Communication and Cooperation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laporan pelaksanaan tindak lanjut.</li> <li>Pengkomunikasian rekomendasi.</li> <li>Pengkomunikasian perkembangan pelaksanaan tindak lanjut.</li> </ul>	Ordinal
	3. <i>Timing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanggapan atas tindak lanjut.</li> <li>Kerjasama dalam penindaklanjutan.</li> </ul>	Ordinal
	4. <i>Integrity of the Organizational Function</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waktu tanggapan auditee terhadap rekomendasi.</li> <li>Waktu peninjauan tindak lanjut.</li> <li>Pelaporan tindak lanjut.</li> <li>Auditor menghargai tanggung jawab auditee.</li> <li>Proses tindak lanjut tidak mengganggu kegiatan operasi.</li> </ul>	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditee menghargai auditor dalam proses tindak lanjut.</li> <li>▪ Hubungan kerja yang baik dalam peninjauan tindak lanjut.</li> <li>▪ Manajemen eksekutif mengawasi proses peninjauan.</li> </ul>	
--	--	--	--

(sumber: Hiro Tugiman, 2006)

**Tabel 3.2**  
**Operasionalisasi Variabel Y**  
**(Kualitas Pelayanan Jasa)**

Variabel	Subvariabel	Indikator	Skala
Kualitas Pelayanan Jasa (Y)	1. <i>Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dapat dilakukan pengaturan fasilitas.</li> <li>▪ Meningkatkan efektivitas jadwal kerja.</li> <li>▪ Meningkatkan koordinasi antar bagian.</li> </ul>	Ordinal
	2. <i>Responsiveness</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mempercepat pelayanan yang lebih baik.</li> <li>▪ Pelatihan karyawan.</li> <li>▪ Komputerisasi dokumen.</li> <li>▪ Memberikan pelayanan yang terpadu.</li> </ul>	Ordinal
	5. <i>Competence</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan profesionalisme karyawan.</li> <li>▪ Meningkatkan mutu administrasi.</li> </ul>	Ordinal
	6. <i>Credibility</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan sikap mental karyawan untuk giat bekerja.</li> <li>▪ Meningkatkan kejujuran karyawan.</li> <li>▪ Menghilangkan kolusi.</li> </ul>	Ordinal

	7. <i>Tangible</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perluasan kapasitas dan penataan fasilitas.</li> <li>▪ Meningkatkan infrastruktur.</li> <li>▪ Menambah peralatan.</li> <li>▪ Menambah fasilitas komunikasi.</li> </ul>	Ordinal
	8. <i>Understanding The Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistem dan prosedur yang menghargai pelanggan.</li> <li>▪ Meningkatkan keberpihakan kepada pelanggan.</li> </ul>	Ordinal
	9. <i>Communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memperjelas pihak yang bertanggung jawab dalam setiap kegiatan.</li> <li>▪ Membuat sistem informasi manajemen yang terintegrasi.</li> </ul>	Ordinal

(Sumber: Zulian Yamit, 2004: 32-33)

### 3.2.4 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.2.4.1 Populasi Penelitian

Menurut Sudjana (2000: 8) mengemukakan mengenai definisi populasi adalah sebagai berikut:

“Populasi adalah kesatuan persoalan secara menyeluruh yang sudah ditentukan batas-batasnya secara jelas.”

**(Sudjana, 2000: 8)**

Populasi adalah objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk penelitian, untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang tetap bisa juga berupa dokumen-dokumen dan file-file yang dapat dianggap sebagai objek penelitian. Sedangkan populasi penelitian adalah populasi yang digunakan untuk menjadi sasaran penelitian.

Populasi penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah bagian yang terkait dengan Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa. Yaitu bagian Satuan Pengendalian Internal (SPI) dan Bagian Pelayanan Jasa (JIT).

#### **3.2.4.2 Sampel Penelitian**

##### **3.2.4.2.1 Ukuran Sampel**

Penentuan sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil untuk melakukan penelitian. Perlu diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus representatif, dalam arti segala karakteristik yang ada pada populasi dapat mewakili dalam sampel yang dipilih.

Dalam penelitian ini, maka besarnya sampel yang diambil peneliti didasarkan pada pertimbangan tertentu. Dan penulis menetapkan sampel yang akan dijadikan responden untuk meneliti variabel hubungan tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa. Dengan berpedoman pada Winarno Surakhmat (1994: 100) yang menyatakan bahwa:

“Untuk pedoman umum dapat dikatakan bahwa apabila populasi dibawah 100 orang maka dapat digunakan sampel 50% dan jika populasi 100 orang sebesar 15%.”

**Winarno Surakhmat (1994: 100)**

Dengan demikian sampel yang diambil sebesar 18 orang.

#### **3.2.4.2.2 Teknik Sampling**

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *probability sampling* (pengambilan sampel secara acak) dan *non probability sampling* (pengambilan sampel bersifat tidak acak).

Metode pengambilan secara acak meliputi *simple random*, *proportionate stratified random*, *disproportionate stratified random* dan *area random*. Sedangkan metode pengambilan sampel yang bersifat tidak acak meliputi sampling sistematis, sampling kuota, sampling aksidental, *purposive sampling*, sampling jenuh dan *snowball sampling*.



Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, peneliti menggunakan teknik *non probability sampling*. Dalam *non probability sampling*, faktor pengetahuan, kepercayaan dan pengalaman seseorang seringkali dijadikan pertimbangan untuk menentukan anggota populasi yang akan dipilih untuk dijadikan sebagai sampel. Selain itu peneliti menggunakan *purposive sampling* sebagai teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, sehingga data yang diperoleh lebih representatif dengan melakukan proses penelitian kepada objek penelitian yang kompeten di bidangnya masing-masing. Pengertian dari *purposive sampling* ialah teknik sampling yang digunakan peneliti jika peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu di dalam pengambilan sampelnya atau penentuan sampel untuk tujuan tertentu (Riduwan, 2008:63).

Adapun kriteria *purposive sampling* dari penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan memiliki struktur organisasi untuk menunjukkan divisi internal auditor.
2. Adanya pemantauan hasil evaluasi dan penelitian serta tindakan koreksi yang diperlukan sebagai upaya tindak lanjut Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).
3. Menyediakan perlengkapan dan petugas khusus yang diperlukan untuk pelaksanaan pelayanan jasa.

Menurut Sudjana (2000: 11) mengemukakan mengenai definisi sampling adalah sebagai berikut:

“Sampling adalah penelitian yang dilakukan terhadap sebagian kecil dari pada populasi. Bagian yang diambil dari populasi tersebut dinamakan sampel.”

**Sudjana (2000: 11)**

Menurut Sudjana (1996: 167) beberapa cara sampling yang dapat digunakan untuk keadaan tertentu agar diperoleh sampel yang representatif. Garis besarnya dikenal ada tiga cara, yaitu:

a. Sampling Seadanya

Pengambilan dari sebagian populasi berdasarkan seadanya data atau kemudahannya mendapatkan data tanpa perhitungan apapun mengenai derajat kerepresentatifannya, dapat digolongkan ke dalam sampling seadanya.

b. Sampling Pertimbangan atau Purposif

Terjadi apabila pengambilan sampel dilakukan berdasarkan pertimbangan perorangan atau pertimbangan peneliti. Cara sampling ini sering sangat cocok untuk studi kasus, dimana banyak aspek dari kasus tunggal yang representatif diamati dan dianalisis.

c. Sampling Peluang

Sebuah sampel yang anggota-anggotanya diambil dari populasi berdasarkan peluang yang diketahui.

Jenis sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling purposif. Adapun jumlah responden yang diambil untuk  $X$  dan  $Y$  masing-masing adalah 8 dan 10 orang.

### 3.2.5 Sumber Data Penelitian

Data-data yang diperoleh selama melakukan penelitian, peneliti menggunakan:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari perusahaan. Data primer meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, uraian tugas dan hubungan tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari studi kepustakaan (*library research*) yaitu pengumpulan data dari literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### 3.2.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah merupakan cara-cara untuk memperoleh data yang diperlukan. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Library Research* (Penelitian Kepustakaan)

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mempelajari teori-teori yang terdapat dalam literatur-literatur, diktat-diktat, catatan-catatan dan sumber-sumber lainnya yang relevan dengan masalah yang diteliti.

2. *Field Research* (Penelitian Lapangan)

Yaitu penelitian secara langsung pada perusahaan yang dipilih untuk memperoleh data informasi yang dibutuhkan, sedangkan data-data diperoleh dengan cara:

- a. *Questionnaire* (Angket)

Yaitu suatu usaha untuk memperoleh data yang diperlukan dengan membuat angket atau daftar pertanyaan atau pernyataan secara tertulis dan disertai dengan kemungkinan jawaban yang harus dipilih oleh responden.

- b. *Interview* (Wawancara)

Yaitu suatu usaha untuk memperoleh data dengan cara langsung berhadapan, yaitu dengan mengadakan dialog, mengajukan pertanyaan

kepada karyawan dan pihak-pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan informasi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

c. *Observasi* (Pengamatan)

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung pada permasalahan yang sedang diteliti dalam perusahaan.

### **3.2.7 Instrumen Penelitian**

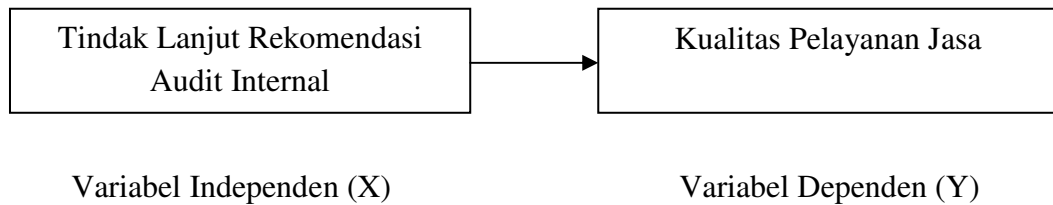
Instrumen untuk mengukur hubungan tindak lanjut rekomendasi audit internal adalah dengan menggunakan kuesioner yang menggunakan metode pertanyaan tertutup, dimana kemungkinan jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan alternatif jawaban lain. Selain kuesioner, juga digunakan observasi.

Instrumen untuk mengukur peningkatan kualitas pelayanan jasa yaitu dengan menggunakan metode yang sama dengan metode yang digunakan diatas.

### **3.2.8 Model Penelitian**

Model penelitian merupakan abstraksi dari fenomena-fenomena yang diteliti. Dalam hal ini, sesuai dengan judul skripsi “Pengaruh Tindak Lanjut

Rekomendasi Audit Internal Dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa”, maka model penelitian digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Model Penelitian**

Bila dijabarkan secara matematis, hubungan variabel-variabel tersebut adalah:

$$Y = f(X)$$

Di mana:

$X$  = Audit Internal

$Y$  = Kualitas Pelayanan Jasa

$f$  = Fungsi

Dari pernyataan matematis tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa peningkatan kualitas pelayanan jasa dipengaruhi oleh audit internal.

### **3.2.9 Analisis dan Rancangan Pengujian Hipotesis**

#### **3.2.9.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas menyatakan bahwa instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian dapat digunakan atau tidak. Sedangkan uji reliabilitas menyatakan apabila instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

##### **1. Pengujian validitas**

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat mengukur apa yang diukur. Menurut Sugiyono (2002: 109) instrumen penelitian dikatakan valid apabila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data valid. Oleh karena itu, untuk mendapatkan data valid, penelitian menggunakan metode pengujian validitas isi (*content validity*) dengan analisis item, yaitu dengan mengkoreksi antara butir instrumen dengan skor total.

Menurut Masruan (1979) yang dikutip oleh Sugiyono (2004: 152) menyatakan bahwa:

“Teknik korelasi untuk menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan. Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah  $r = 0,3$ ”.

**Sugiyono (2004: 152)**

Maka berdasarkan pernyataan tersebut apabila korelasi antara butir pertanyaan dengan skor total kurang dari 0,3 maka dinyatakan tidak valid dan harus dibuang atau dikeluarkan. Untuk menguji validitas maka dihitung koefisien korelasi antar masing-masing skor total dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson* yang dikemukakan oleh Sugiyono (2004:212) dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{(n\sum x_i^2 - \sum x_i^2)(n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

Di mana:

$r$  : Korelasi Produk Momen.

$\sum X_i$  : Jumlah Skor Item.

$\sum Y_i$  : Jumlah Total Skor Jawaban.

$\sum x_i^2$  : Jumlah Kuadrat Skor Jawaban Suatu Item.

$\sum y_i^2$  : Jumlah Kuadrat Total Skor Jawaban.

$\sum X_i Y_i$  : Jumlah Perkalian Skor Jawaban Suatu Item Dengan Total Skor.

## 2. Pengujian Realibilitas

Menurut Husein Umar (2000:135) mengatakan bahwa Reliabilitas adalah:

“Suatu angka indeks untuk menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil yang konsisten.”

**Husein Umar (2000: 135)**

Reliabilitas merupakan tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Untuk melakukan pengujian reliabilitas, peneliti menggunakan metode *internal*



*consistensy*, dengan teknik belah dua atau *split half (spearman brown)*. Untuk keperluan itu, maka butir-butir kuesioner dibelah menjadi dua kelompok, yaitu kelompok kuesioner ganjil dan genap, lalu skor data tiap kelompok disusun sendiri selanjutnya skor total antara kelompok ganjil dan genap dicari korelasinya.

Sebelum uji rentabilitas kuesioner, terlebih dahulu dicari korelasinya sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum AB - (\sum A)(\sum B)}{\sqrt{(n\sum A^2) - (\sum A)(n\sum B^2 - (\sum B^2))}}$$

Di mana:

$r$  : Korelasi Produk Momen.

$\sum A$  : Jumlah Total Skor Belahan Ganjil.

$\sum B$  : Jumlah Total Skor Belahan Genap.

$\sum A^2$  : Jumlah Kuadrat Total Skor Belahan Ganjil.

$\sum B^2$  : Jumlah Kuadrat Total Skor Belahan Genap.

$\sum AB$  : Jumlah Perkalian Skor Jawaban Belahan Ganjil dan Genap.

Setelah koefisien korelasi diketahui, selanjutnya hasil tersebut dimasukkan dimasukkan dalam rumus *Spearman Brown*, yaitu:

$$r_i = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Di mana:

$r_i$  : Realibilitas internal seluruh instrumen.

$rb$  : Korelasi produk momen antara item ganjil dan genap.

### 3.2.9.2 Analisis Data

Analisis data merupakan penyederhanaan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Data yang akan dianalisis merupakan data hasil penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan, kemudian peneliti melakukan analisis untuk menarik kesimpulan. Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian melakukan pengumpulan data dengan cara sampling, dimana yang diselidiki adalah sampel yang merupakan sebuah sub himpunan dari pengukuran-pengukuran yang dipilih dari populasi yang menjadi perhatian.
2. Setelah metode pengumpulan data ditentukan, kemudian ditentukan alat untuk memperoleh data dari elemen-elemen yang akan diselidiki. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, untuk menentukan nilai skor kuesioner penulis menggunakan *skala likert*.
3. Daftar kuesioner kemudian disebar ke bagian-bagian yang telah ditetapkan. Setiap item dari kuesioner tersebut merupakan pernyataan positif yang memiliki 5 jawaban dengan masing-masing nilai yang berbeda yaitu:

- Jawaban “Sangat Setuju”, Memiliki nilai = 5
- Jawaban “Setuju”, Memiliki nilai = 4
- Jawaban “Ragu-Ragu”, Memiliki nilai = 3
- Jawaban “Tidak Setuju”, Memiliki nilai = 2
- Jawaban “Sangat Tidak Setuju”, Memiliki nilai = 1

4. Apabila data terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data, disajikan dan dianalisis. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji statistik.

Dalam menilai variabel  $X$  dan variabel  $Y$ , maka analisis yang digunakan berdasarkan rata-rata (*Mean*) dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata ini didapat dengan menjumlahkan data keseluruhan dengan setiap variabel, kemudian dibagi dengan jumlah responden.

Rumus rata-rata (*Mean*) tersebut menurut Sugiyono (2008:49) adalah sebagai berikut:

**Variabel  $X$**

$$Me = \frac{\sum x_i}{n}$$

**Variabel  $Y$**

$$Me = \frac{\sum y_i}{n}$$

Di mana:

$Me$  : *Mean* (rata-rata).

$\sum$  : Jumlah.

$x_i$  : Nilai  $x$  ke  $i$  sampai ke  $n$ .

$y_i$  : Nilai  $y$  ke  $i$  sampai ke  $n$ .

$n$  : Jumlah Populasi.

Setelah didapat rata-rata dari masing-masing variabel kemudian dibandingkan dengan kriteria yang peneliti tentukan berdasarkan nilai terendah dan nilai tertinggi dari hasil kuesioner.

Nilai terendah dan nilai tertinggi itu masing-masing peneliti peroleh dari banyaknya pertanyaan dalam kuesioner dikalikan dengan nilai terendah satu (1) dan nilai tertinggi (5). Untuk menentukan kelas interval dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rumus:

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

Keterangan:

n : Jumlah Populasi.

Atas dasar hal tersebut di atas, maka untuk variabel X (Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal) diperoleh dari nilai terendahnya adalah  $(1 \times 17 = 17)$ , dan nilai tertinggi adalah  $(5 \times 17 = 85)$  kemudian diselisihkan dan dibagi 5, maka hasil yang didapat adalah 13, sehingga pendistribusiannya ditetapkan penilaian sebagai berikut:

- Nilai 17 – 29, dirancang untuk kriteria “Lemah”.
- Nilai 30 – 42, dirancang untuk kriteria “Kurang Kuat”.
- Nilai 43 – 55, dirancang untuk kriteria “Cukup Kuat”.
- Nilai 56 – 68, dirancang untuk kriteria “Kuat”.
- Nilai 69 – 85, dirancang untuk kriteria “Sangat Kuat”.

Selanjutnya untuk Y (Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa) diperoleh nilai terendahnya adalah  $(1 \times 20 = 20)$  dan nilai tertinggi adalah  $(5 \times 20 = 100)$ ,

kemudian diselisihkan dan dibagi 5, maka hasil yang didapat adalah 11, sehingga pendistribusiannya ditetapkan penilaian sebagai berikut:

- Nilai 20 – 35, dirancang untuk kriteria “Lemah”.
- Nilai 36 – 51, dirancang untuk kriteria “Kurang Kuat”.
- Nilai 52 – 67, dirancang untuk kriteria “Cukup Kuat”.
- Nilai 68 – 83, dirancang untuk kriteria “Kuat”.
- Nilai 84 – 100, dirancang untuk kriteria “Sangat Kuat”.

Setelah adanya analisis data antara data lapangan dengan data kepustakaan, kemudian diadakan perhitungan dari hasil kuesioner agar hasil analisis dapat teruji dan dapat diandalkan.

### **3.2.9.3 Rancangan pengujian Hopetisis**

Rancangan pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui korelasi kedua variabel. Yang diteliti dalam hal ini adalah korelasi antara tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa dengan menggunakan perhitungan statistik.

Langkah langkah pengujian statistik:

#### **1. Pengujian Hipotesis Nol ( $H_0$ ) dan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ )**

Penetapan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) digunakan dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Hipotesisnya adalah sebagai berikut:

$H_0 : p = 0$  Tidak terdapat pengaruh tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa.

$H_a : p \neq 0$  Terdapat pengaruh antara tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa.

## 2. Pemilihan Tes Statistik dan Perhitungan Nilai Statistik

Data yang digunakan untuk pengujian hipotesis ini berasal dari variabel  $X$  dan variabel  $Y$  yang pengukurannya menggunakan skala ordinal yaitu tingkat pengukuran yang memungkinkan peneliti mengurutkan respondennya dari tingkat yang paling tinggi ke tingkat yang paling rendah. Melalui pengukuran ini peneliti dapat membagi respondennya ke dalam urutan ranking atas dasar sikapnya pada objek atau tindakan tertentu sebab itu dalam menguji hipotesis ini digunakan teknik *statistic non parametrik*. Data tersebut diperoleh melalui kuesioner dengan jenis pertanyaan tertutup dan setiap item memiliki skor sendiri.

Dalam menguji hipotesis, analisis korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi *Rank Spearman* ( $r_s$ ). Analisis ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara bersamaan yang mana datanya berupa ordinal.

Menurut Siegel (1997: 253) hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan analisis korelasi *Rank Spearman*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

Dimana:

$r_s$  : Koefisien Korelasi *Rank Spearman*.

$d_i$  : Selisih rank data variabel X dengan rank variabel Y ( $X_i - Y_i$ ).

$n$  : Jumlah responden.

Apabila dalam penelitian ini terdapat dua objek atau lebih pada variabel X dan variabel Y yang memiliki angka sama, maka objek yang memiliki angka sama tersebut diberikan ranking rata-rata dengan menggunakan faktor korelasi menurut (Siegel, 1997: 256) sebagai berikut:

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

Keterangan :

T : Faktor koreksi.

t : Jumlah ranking yang kembar atau sama dari hasil penelitian.

Besarnya T menunjukkan jumlah variasi nilai T dari semua kelompok nilai kembar, sehingga perhitungan nilai  $r_s$  yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$$

Dimana:

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum Tx$$

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum Ty$$

Keterangan:

$T_x$  : Jumlah ranking kembar atau sama dalam variabel  $X$ .

$T_y$  : Jumlah ranking kembar atau sama dalam variabel  $Y$ .

Untuk dapat memberikan interpretasi seberapa kuat hubungan antara variabel  $X$  dan variabel  $Y$ , maka digunakan pedoman interpretasi data adalah sebagai berikut:

**Koefisien Korelasi dan Taksirannya**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

(Sugiyono, 2008: 214)

Kemudian untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$ , maka digunakan koefisien determinasi dengan rumus sebagai berikut:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$



Keterangan:

Kd : Koefisien Determinasi

$r_s$  : Koefisien Rank Spearman

### 3. Penetapan Tingkat Signifikasi

Tingkat signifikasi yang dipilih adalah  $\alpha = 0,05$  (5%), karena dinilai cukup mewakili hubungan antara kedua variabel dan merupakan tingkat signifikasi yang umumnya digunakan untuk penelitian dalam ilmu-ilmu sosial.

### 4. Penetapan Kriteria Pengujian

Setelah semua dimasukan ke dalam persamaan korelasi *Rank Spearman* dilakukan pengujian dengan menggunakan kriteria yang ditetapkan yaitu dengan membandingkan nilai  $r_s$  hitung dengan nilai  $r_s$  tabel yang peneliti rumuskan sebagai berikut:

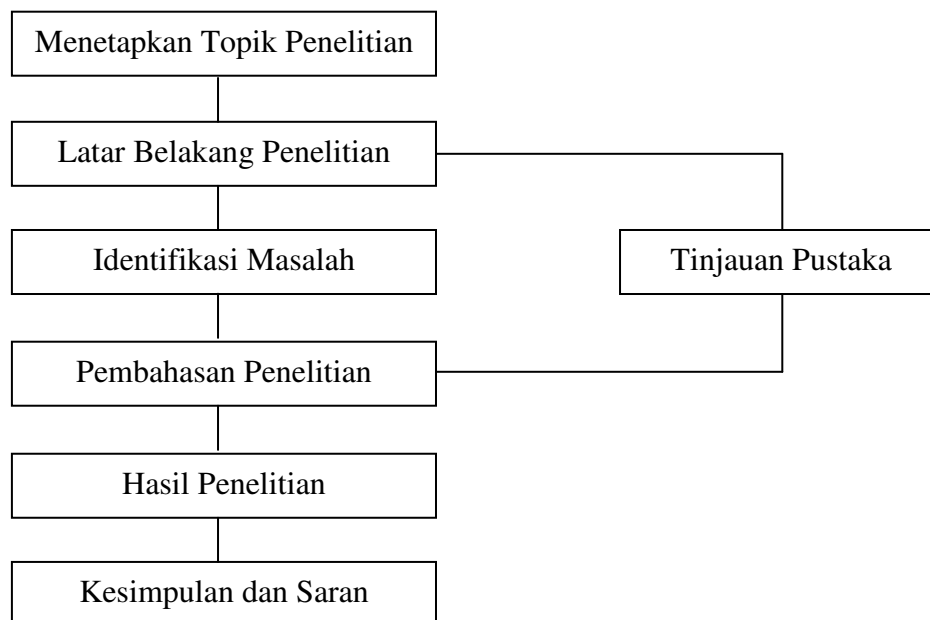
$r_s$ hitung < $r_s$ tabel=	Tidak terdapat pengaruh tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa. Dengan kata lain $H_0$ diterima dan $H_a$ ditolak.
-----------------------------	---

$r_s$ hitung > $r_s$ tabel=	Terdapat pengaruh tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa. Dengan kata lain $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima.
-----------------------------	---

### 3.2.10 Proses Penelitian

Penelitian merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus, terencana dan sistematis dengan maksud untuk mendapatkan pemecahan masalah. Oleh karena itu, langkah-langkah yang diambil dalam penelitian haruslah tepat dan saling mendukung antara komponen satu dengan komponen lainnya.

Adapun proses penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

###### **4.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT INTI (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah Pengelola Industri Telekomunikasi Strategis (PITS) yang bergerak dalam bidang peralatan telekomunikasi. PT INTI (Persero) merupakan salah satu badan yang berdiri sendiri dengan status perusahaan perseroan yang menjelma dari kegiatan dengan perusahaan telekomunikasi.

Sejak berdirinya hingga sekarang, PT INTI (Persero) telah banyak mengalami perubahan selama perkembangannya. Untuk lebih jelasnya, berikut ini tahapan perkembangan PT INTI (Persero).

###### **Periode Sebelum Tahun 1945**

Pada tahun 1926 didirikan laboratorium Pos, Telepon dan Telegraf (PTT) di Tegallega (sekarang menjadi Moch. Toha No. 77 Bandung), tiga tahun berikutnya di tempat yang sama didirikan laboratorium, ini merupakan bagian terpenting dari pertelekomunikasian di Indonesia.

### **Periode Tahun 1945-1960**

Setelah perang dunia kedua selesai, laboratorium tersebut ditingkatkan kedudukannya menjadi laboratorium telekomunikasi yang mencakup bidang telekomunikasi yaitu telepon, radio, telegram dan sebagainya.

### **Periode Tahun 1960-1969**

Berdasarkan peraturan pemerintah No. 240 tahun 1961, Jawatan Pos, Telepon dan Telegraf (PTT) diubah status hukumnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN POSTEL). Dari PN POSTEL ini, dengan PP No. 300 Tahun 1965 didirikan PN Telekomunikasi. Bagian Penelitian dan Bagian Perlengkapan yang semula terdapat pada PN POSTEL digabungkan dan berganti nama menjadi Lembaga Administrasi, Bagian Penelitian dan Bagian Produksi.

Pada tanggal 25 Mei 1966 PN Telekomunikasi bekerja sama dengan perusahaan asing yaitu Siemens AG (Perusahaan Jerman Barat), yang perusahaannya dibebankan kepada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pos dan Telegraf (LPP POSTEL).

Dalam melaksanakan kerja sama tersebut, pada tanggal 17 Februari 1968 dibentuk suatu bagian pabrik telepon, yang tugasnya memproduksi alat-alat telekomunikasi. Dalam organisasi LPP POSTEL harus ada “industri” dan selanjutnya LPP POSTEL berubah menjadi Lembaga Penelitian dan Pengembangan Industri Pos dan Telekomunikasi (LPPI POSTEL).

Pada tanggal 22 Juni 1968, industri telekomunikasi yang berpangkal pada pabrik telepon yang diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia yang

diwakilkan oleh Menko Ekuin yang pada waktu itu dijabat oleh Sri Sultan Hamengkubuwono IX.

### **Periode Tahun 1969-1979**

Tanggal 1 sampai dengan 3 Oktober 1970, diadakan rapat kerja sama Pos dan Telekomunikasi di Jakarta yang menghasilkan keputusan bahwa LPP POSTEL diberikan waktu kurang lebih empat tahun untuk mempersiapkan diri agar dapat berdiri sendiri dalam bidang keuangan, kepegawaian dan peralatan.

Sejalan dengan perkembangan perusahaan terutama di bidang penelitian dan bidang industri, pada tahun 1971 dilakukan pemisahan tugas pokok sebagai berikut:

- a. Lembaga Penelitian dan Pengembangan POSTEL yang mempunyai tugas pokok dalam bidang pengujian, penelitian serta pengembangan sarana pos dan telekomunikasi baik dari segi teknologi maupun dari segi operasional.
- b. Lembaga Industri, merupakan badan hukum yang berdiri sendiri dan mempunyai tugas utama memproduksi sarana alat-alat telekomunikasi sesuai dengan kebutuhan nasional pada saat itu dan di masa yang akan datang. Tahun 1972, Lembaga Industri ini dikembangkan menjadi Proyek Industri Telekomunikasi.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No.KM.32/R/Phb/73 tertanggal 8 Maret 1973, menetapkan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Dalam tubuh LPPI POSTEL, diresmikan bagian Industri Telekomunikasi oleh Presiden Republik Indonesia tanggal 25 Juni 1968 di Bandung.
2. Untuk keperluan di atas, ditetapkan bentuk usaha dan bentuk hukum yang sebaik-baiknya yang mendapatkan fasilitas yang cukup dalam lingkungan lembaga penelitian serta industri pos dan telekomunikasi (LPPI POSTEL DITJEND POSTEL).
3. Tahun 1972, struktur organisasi formal LPPI POSTEL diubah menjadi Lembaga Penelitian dan Pengembangan POSTEL (LPP POSTEL).

Oleh karena itu dianggap tepat apabila industri tersebut ditetapkan sebagai proyek Industri Telekomunikasi yang kemudian dipimpin oleh kepala LPP POSTEL Ir. M. Yunus sebagai Direktur Utama PT. INTI (Persero).

Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 34 tahun 1974 tentang penyertaan modal negara untuk pendirian perusahaan perseroan di bidang industri telekomunikasi, maka proyek industri telekomunikasi di Departemen Perhubungan perlu dijadikan surat badan pelaksanaan kegiatan produksi alat-alat atau perangkat telekomunikasi dalam usaha meningkatkan telekomunikasi.

Untuk dapat memperlancar kegiatan produk tersebut dan berkembang secara wajar dengan kemampuan sendiri, maka dipandang perlu untuk menentukan bentuk usaha yang sesuai dengan kemampuan sendiri yaitu Perusahaan Perseroan (Persero). Sesuai dengan ketentuan dalam pasal 2 ayat 1 Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1969, maka penyertaan modal negara pendiri suatu perusahaan perseroan diatur dengan peraturan negara.

Dengan berdasarkan pada Keputusan Menteri Negara Republik Indonesia No.Kep.1771/MK/IV/12/1974 tertanggal 28 Desember 1974, Akta Notaris Abdul Latif, Jakarta No. 322 tertanggal 30 Desember 1974, proyek industri telekomunikasi ini diubah status hukumnya menjadi PT. Industri Telekomunikasi Indonesia atau PT INTI (Persero) dengan modal dasar perseroan sebesar Rp 3,2 miliar dan modal dasar perusahaan sebesar Rp 1,6 miliar serta modal yang disetorkan sebesar Rp 900 juta.

Untuk pembangunan telekomunikasi di masa depan, PT INTI (Persero) telah menyusun tahap-tahap pembangunan dalam menghadapi perubahan dari teknologi analog ke teknologi digital. Sehingga mulai tahun 1980, periode pembangunan telah disusun dengan strategi sebagai berikut:

#### **Periode tahun 1979-1990**

Periode 1980-1985 merupakan konsolidasi, dimana dalam periode ini dilakukan beberapa tahap persaingan dan perjanjian dari pembangunan selama dasawarsa periode 1970-1979.

Pada periode 1985-1990 merupakan periode pengenalan teknologi baru, model-model telekomunikasi yang telah direncanakan sebelumnya dicoba. Jaringan dasar baik *switching* maupun yang lainnya, yang merupakan bagian terpenting dari saat itu berada di bawah Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi diserahkan kepada Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS).

#### **Periode tahun 1990-sekarang**

Periode ini merupakan periode pematapan dimana diharapkan parameter pembangunan sudah tampak, sehingga bentuk jaringan telekomunikasi dapat

disusun secara mantap. Pembangunan industri telekomunikasi nasional diharapkan telah mencapai tahap pematapan, sehingga pembangunan telekomunikasi nasional praktis telah dapat didukung sepenuhnya.

### **Visi Perusahaan**

PT INTI (Persero) bertujuan menjadi pilihan pertama bagi para pelanggan untuk mentransformasikan “MIMPI” menjadi “REALITA” (*To be the Customer's first choice in transforming DREAMS into REALITY*).

### **Misi Perusahaan**

- a. Fokus PT INTI (Persero) akan tertuju sepenuhnya pada kegiatan jasa *engineering* yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen.
- b. Dalam menjalankan bisnis PT INTI (Persero) akan berusaha semaksimal mungkin untuk kepentingan pemangku kepentingan.
- c. Akan dikembangkan jejaring bisnis yang strategis baik dengan pemakai jasa PT INTI (Persero) maupun pemasok demi menumbuhkembangkan kinerja yang saling menguntungkan.

### **Strategi Perusahaan**

Strategi PT INTI (Persero) dalam menumbuhkembangkan usahanya ialah fokus pada bidang jasa pelayanan infokom dengan penekanan pada Integrasi Sistem dan Teknologi Infokom (ISTI).



## **Maksud dan Tujuan Perusahaan**

Berdasarkan Akte Pendirian Perusahaan, maksud dan tujuan pendirian PT INTI (Persero) ialah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya di bidang industri infokom dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang berlaku bagi perseroan.

Selanjutnya di samping maksud dan tujuan tersebut di atas, secara komersial perusahaan bertujuan untuk menjadi perusahaan yang menguntungkan (*profitable*), makmur (*prosperous*) dan berkelanjutan (*sustainable*). Dengan situasi yang belum kembali normal sejak krisis ekonomi kembali melanda Indonesia beberapa tahun lalu, dalam jangka waktu yang telah ditentukan PT INTI (Persero) akan melakukan usaha untuk meningkatkan kondisi perusahaan dari tahapan bertahan hidup (*survival*) menjadi perusahaan yang tumbuh (*growth*).

### **4.1.1.2 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan**

#### **4.1.1.2.1 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi perusahaan merupakan gambaran skematis tentang hubungan kerja sama yang ada dalam perusahaan untuk mencapai sasaran. Struktur organisasi ini menggambarkan pembagian kerja, garis-garis wewenang, pembatasan tugas dan tanggung jawab dari unit-unit organisasi yang ada dalam perusahaan.

Struktur organisasi adalah keseluruhan yang menunjukkan antara fungsi-fungsi dan otoritas relatif serta tanggung jawab individu yang memimpin atau bertanggung jawab atas masing-masing fungsi respektif.

Bentuk yang digunakan adalah struktur organisasi fungsional, namun secara bertahap perusahaan mulai mengorientasikan ke bentuk divisional sejalan dengan dibentuknya divisi-divisi.

Struktur organisasi perusahaan terdiri dari:

- a. Direksi
- b. Internal Audit
- c. Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk
- d. Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM
- e. Divisi Keuangan
- f. Unit PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan)
- g. Unit RICE (*Regional Infocom Centre of Exellent*)
- h. Unit Bisnis yang terdiri dari:
  - Divisi Jaringan Telekomunikasi Tetap (JTT)
  - Divisi Jaringan Telekomunikasi Seluler (JTS)
  - Divisi Jasa Integrasi Teknologi (JIT)
  - Divisi Jaringan Telekomunikasi Privat (JPT)

#### **4.1.1.2.2 Deskripsi Jabatan**

##### **A. Direksi**

1. Direksi terdiri dari:
  - a. Direktur Utama
  - b. Direktur Pemasaran
  - c. Direktur Operasi dan Teknik
  - d. Direktur Administrasi dan Keuangan
2. Direksi merupakan dewan yang bekerja sama secara kolektif di bawah koordinasi direktur utama.
3. Tiap-tiap direktur bertanggung jawab atas berjalannya fungsi-fungsi audit organisasi dan mempunyai kewenangan menetapkan kebijakan strategis dan operasional sesuai dengan fungsinya.
  - a. Direktur Utama

Bertanggung jawab atas berjalannya semua fungsi organisasi di perusahaan dan berwenang menetapkan arah kebijakan serta strategi perusahaan secara menyeluruh.
  - b. Direktur Pemasaran
    - Fungsi Pemasaran
    - Fungsi *Account Manager*
    - Kebijakan Promosi
    - Kebijakan Penjualan & Kontrak Penjualan
    - Kebijakan Harga
    - Kebijakan Pemasok

- Kebijakan Hubungan Pelanggan
- c. Direktur Operasi dan Teknik
- Fungsi *Engineering*/Rekayasa atau Pengembangan Produk/Jasa
  - Fungsi Manajemen Proyek
  - Fungsi Operasi
  - Fungsi Logistik
  - Fungsi Pelayanan Purna Jual
- d. Direktur Administrasi dan Keuangan
- Fungsi Akuntansi dan Keuangan
  - Fungsi Administrasi
  - Fungsi Hukum
  - Fungsi Humas
  - Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Alam
  - Fungsi Kesekretariatan Perusahaan
  - Fungsi Sistem Informasi Manajemen
  - Fungsi Manajemen Aset
4. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, direksi dibantu oleh Kepala Divisi dan/atau Kepala Unit Organisasi serta dibantu oleh Staf Ahli Direksi.
5. Staf Ahli Direksi terdiri dari Staf Ahli Utama dan Staf Ahli Pratama.
6. Staf Ahli Direksi melakukan fungsi mendukung dan membantu Direksi dalam mengelola, mengembalikan dan mengembangkan Perusahaan

namun tidak terbatas pada pemberian konsultasi di bidangnya kepada Direksi.

7. Staf Ahli Direksi memiliki tugas individu dengan bidang dan jabatan sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.
8. Seorang Staf Ahli Direksi dapat diangkat untuk menangani satu atau beberapa bidang tugas, dan satu bidang tugas dapat ditangani oleh satu atau beberapa Staf Ahli Direksi.
9. Selain tugas yang disebutkan pada ayat 7 dan 8 di atas, Staf Ahli Direksi juga dapat diberi tugas dalam tim-tim kerja yang bersifat *add hoc* yang dibentuk dalam Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk.
10. Pembentukan tim-tim kerja, tugas dan fungsi Staf Ahli Direksi sebagaimana disebutkan dalam ayat 6 s/d 9 di atas ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi sendiri.
11. Setiap Staf Ahli Direksi memiliki peran membangun jaringan usaha dan kemitraan, membangun citra baik perusahaan, menjalin hubungan baik dengan *stakeholder*, menjadi fasilitator dan mediator dengan pihak yang terkait dengan kegiatan usaha perusahaan serta menjadi agen perubahan.
12. Staf Ahli Direksi bertanggung jawab kepada Direksi.

## **B. Internal Audit**

1. Pembentukan Unit Internal Audit ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengawasi jalannya usaha.

2. Unit Internal Audit dipimpin dan dikelola oleh seorang Pejabat Struktur Layer 1/*Senior General Manager* sebagai Kepala Internal Audit yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.
3. Kepala Internal Audit bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
4. Kepala Internal Audit memimpin dan mengelola pelaksanaan fungsi-fungsi sebagai berikut:
  - a. Perencanaan, Pengendalian dan Pengembangan audit.
  - b. Audit Operasional.
  - c. Audit Keuangan.
  - d. Tindak Lanjut Temuan.
5. Dalam melaksanakan fungsinya, Kepala Internal Audit dibantu oleh tenaga ahli di bidang Rendalbang Audit, Audit Operasional, Audit Keuangan.
6. Kepala Internal Audit menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan dan norma-norma pengawasan yang berlaku.

### **C. Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk**

Pusat pengembangan Bisnis dan Produk unit organisasi yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam melaksanakan beberapa tugas strategis di Bidang Pengembangan Bisnis Perusahaan dan Pengembangan Produk.

1. Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk dipimpin oleh pejabat struktural Layer 1/*Senior General Manager*.

2. Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk dibantu oleh beberapa unit dengan fungsi-fungsi sebagai berikut:
  - a. Bagian Kesekretariatan PUSBISPRO dan SIM (Sistem Informasi Manajemen) yang dipimpin dan dikelola oleh pejabat struktural Layer 2.
  - b. Bidang Pengembangan Bisnis yang dipimpin dan dikelola oleh pejabat struktural Layer 1/*General Manager*.
  - c. Bidang Pengembangan Produk yang dipimpin dan dikelola oleh pejabat struktural Layer 1/*General Manager*.
3. Bagian Kesekretariatan PUSBISPRO dan SIM melaksanakan fungsi kesekretariatan unit organisasi PUSBISPRO dan fungsi strategi perencanaan dan pengendalian pengembangan SIM perusahaan.
4. Bidang Pengembangan Bisnis Perusahaan terdiri dari beberapa kelompok yang melaksanakan beberapa fungsi yang mencakup namun tidak terbatas pada:
  - a. Kelompok Kajian Bisnis

Kelompok Kajian Bisnis melaksanakan fungsi kajian bisnis dengan hasil kajian yang tertuang dalam dokumen kajian bisnis yang meliputi namun tidak terbatas pada:

    - Dokumen *SWOT Analysis*
    - Dokumen *Business Portofolio*
    - Dokumen *Business Plan*

b. Kelompok Perencanaan Strategi

Kelompok Perencanaan Strategi melaksanakan fungsi penyusunan dokumen perencanaan strategi yang meliputi namun tidak terbatas pada:

- RJPP
- SCI

c. Kelompok Manajemen Kualitas

Kelompok Manajemen Kualitas melaksanakan fungsi penyusunan konsep-konsep manajemen kualitas, sosialisasi konsep-konsep manajemen kualitas ke *Top Management* dan ke unit-unit organisasi, melaksanakan mentoring implementasi/ penerapan manajemen kualitas dan membantu pelaksanaan sertifikasi dan/atau penerapan manajemen kualitas yang meliputi namun tidak terbatas pada:

- *ISO (International Standard Organization)*
- *MB (Malcolm Bridge)*
- *BSC (Balance Score Card)*

5. Bidang Pengembangan Produk terdiri dari beberapa kelompok yang melaksanakan beberapa fungsi yang mencakup namun tidak terbatas pada:

a. Kelompok Perencanaan Teknologi

Kelompok Perencanaan Teknologi melaksanakan fungsi-fungsi analisa perkembangan teknologi, penyusunan arah strategi adaptasi perusahaan dengan perkembangan teknologi dan penyusunan dokumen



perencanaan teknologi yang meliputi namun tidak terbatas pada *Technology Road Map*.

b. Kelompok Pengembangan Produk

Kelompok Pengembangan Produk melaksanakan fungsi-fungsi penyusunan kebijakan arah pengembangan produk, mengkoordinasikan pelaksanaan dan/atau melaksanakan pengembangan produk serta melakukan pendaftaran *patent* HAKI (Hak Atas Kekayaan Intelektual) dari produk hasil pengembangan mandiri perusahaan pada *Genuine Product*.

c. Kelompok Peningkatan Kandungan Lokal

Kelompok Peningkatan Kandungan Lokal melaksanakan fungsi-fungsi analisa kemungkinan peningkatan kandungan lokal, mengarahkan dan menkoordinasikan dan/atau melaksanakan usaha-usaha peningkatan kandungan lokal produk yang akan diantarkan/dijual perusahaan kepada pelanggan.

6. Kepala Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk bertanggung jawab mengkoordinasikan pelaksanaan fungsi unit-unitnya baik internal unit maupun antar unit dengan unit lainnya.
7. Selain melaksanakan tugas pemimpin dan mengelola unit Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk, Kepala Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk mengemban tugas dan fungsi kajian aliansi strategis.

#### **D. Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM**

1. Pembentukan Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM ditujukan untuk mendukung dan membantu Direksi mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Administrasi Perusahaan, Humas, Hukum, Pengembangan Sistem SDM dan Organisasi, Pengembangan dan Pelayanan SDM.
2. Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat struktural Layer 1/*General Manager* sebagai Kepala Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.
3. Kepala Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM bertanggung jawab kepada Direksi.
4. Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM melaksanakan fungsi-fungsi meliputi namun tidak terbatas kepada:
  - a. Fungsi Administrasi Perusahaan, menangani urusan administrasi perkantoran, umum, kerumahtanggaan, infrastruktur Sistem Informasi Manajemen dan pengadaan.
  - b. Fungsi Hukum, menangani urusan Administrasi Hukum dan fungsi dukungan dan/atau pelayanan hukum serta evaluasi penerapan GCG.
  - c. Fungsi Humas, menangani komunikasi internal, komunikasi korporasi, komunikasi media dan fungsi dukungan dan/atau pelayanan humas.

- d. Fungsi Pengembangan Sistem SDM dan Organisasi, menangani urusan pengembangan organisasi, pengembangan sistem SDM dan dukungan serta pelaksanaan sistem SDM.
  - e. Fungsi Pengembangan dan Pelayanan SDM, menangani urusan pengembangan SDM, Sistem Informasi SDM, Administrasi Pelayanan Personalia dan Kesejahteraan, Hubungan Industrial dan Penggajian.
5. Untuk melaksanakan fungsinya, Kepala Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM dapat dibantu oleh tenaga fungsional sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan.

#### **E. Divisi Keuangan**

- 1. Pembentukan Divisi Keuangan ditujukan untuk mendukung dan membantu direksi mengelola dan menjalankan kegiatan pada bidang keuangan perusahaan namun tidak terbatas pada: perencanaan pengembangan sistem akuntansi dan keuangan, akuntansi dan anggaran, pendanaan, manajemen aset, dan pajak serta asuransi.
- 2. Divisi Keuangan dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat struktural Layer 1/*General Manager* sebagai Kepala Divisi Keuangan yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.
- 3. Kepala Divisi Keuangan bertanggung jawab kepada Direksi.
- 4. Divisi Keuangan melaksanakan fungsi-fungsi yang meliputi namun tidak terbatas pada:

- a. Fungsi Perencanaan dan Pengembangan Sistem Akuntansi dan Keuangan, menangani urusan yang meliputi namun tidak terbatas pada: Fungsi Administrasi Perencanaan dan Pengembangan Sistem Akuntansi dan Keuangan, dan pelaksanaan Fungsi Perencanaan dan Pengembangan Sistem Akuntansi, serta pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi Akuntansi dan Keuangan.
  - b. Fungsi Akuntansi dan Anggaran, menangani urusan yang meliputi namun tidak terbatas pada fungsi Akuntansi, Laporan Manajemen, Pengendalian Anggaran dan Verifikasi.
  - c. Fungsi Pendanaan, menangani urusan yang meliputi namun tidak terbatas pada: Fungsi Pengelolaan Dana, Bendahara, Perencanaan dan Pengendalian Keuangan serta Fungsi *Financial Engineering* guna melakukan terobosan dalam meningkatkan kemampuan ketersediaan dana untuk usaha.
  - d. Fungsi Manajemen Aset menangani urusan yang meliputi namun tidak terbatas pada: Fungsi Optimalisasi Aset dan Portofolio Investasi.
  - e. fungsi Pajak dan Asuransi menangani urusan yang meliputi namun tidak terbatas pada: Pajak dan Asuransi.
5. Untuk melaksanakan fungsinya, Kepala Divisi Keuangan dapat dibantu oleh tenaga fungsional sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan.

**F. Unit PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan)**

1. Pembentukan unit PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) ditujukan untuk mendukung dan membantu Direksi dalam mengemban tugas dari pemerintah dalam melaksanakan program kemitraan unit usaha kecil dan menengah dengan Perusahaan dan program pembinaan lingkungan Perusahaan.
2. Unit PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) adalah unit setingkat bagian yang dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat structural Layer 2 sebagai Kepala Unit PKBL yang diangkat dan diberhentikan oleh direksi.
3. Kepala Unit PKBL bertanggung jawab kepada Direksi melalui Direktur Administrasi dan Keuangan.
4. Unit PKBL melaksanakan fungsi-fungsi yang meliputi namun tidak terbatas pada:
  - a. Fungsi Perencanaan dan Pengendalian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.
  - b. Fungsi Operasional Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.
5. Penyelenggaraan Unit PKBL dilaksanakan dengan berdasarkan dan tunduk pada aturan/regulasi penyelenggaraan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dari Pemerintah dengan tetap mempertimbangkan ketentuan-ketentuan yang berlaku di Perusahaan.

**G. Unit RICE (*Regional Infocom Centre of Excellence*)**

1. Pembentukan unit RICE (*Regional Infocom Centre of Excellence*) ditujukan untuk mendukung dan membantu Direksi dalam mengemban tugas dari pemerintah cq. Departemen Perindustrian sebagai inkubator Usaha Kecil dan Menengah bidang Infokom atau sebagai salah satu (*Regional Infocom Centre of Excellence*).
2. Unit RICE (*Regional Infocom Centre of Excellence*) adalah unit setingkat bagian yang dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat struktural Layer 2 sebagai Kepala Unit RICE yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.
3. Kepala Unit RICE bertanggung jawab kepada Direksi melalui Direktorat Administrasi dan Keuangan.
4. Unit RICE melaksanakan fungsi-fungsinya yang meliputi namun tidak terbatas pada:
  - a. Fungsi administrasi RICE yang meliputi namun tidak terbatas pada Perencanaan dan Evaluasi Program garapan RICE dan hal-hal yang bersifat administratif.
  - b. Fungsi Kelompok Operasional Program RICE yang mempunyai tugas meliputi namun tidak terbatas pada:
    - Menyusun strategi dan program kerja, anggaran untuk pelaksanaan program kerjanya.
    - Melaksanakan pembinaan bagi usaha kecil dan menengah di bidang IT dan membangun hubungan baik dengan komunitas di bidang IT.

- Merencanakan dan melaksanakan kegiatan pelatihan, seminar, *workshop* dan *event organizer* yang berkaitan dengan bidang IT bagi usaha kecil dan menengah.
  - Mengupayakan sumber dana dan fasilitas untuk pelaksanaan program RICE dari pemerintah dan pihak-pihak terkait lainnya.
  - Mengevaluasi efektivitas kegiatan pelatihan, seminar, *workshop* dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan lainnya yang berkaitan dengan bidang RICE.
5. Penyelenggaraan Unit RICE dilaksanakan dengan berdasarkan dan tunduk pada aturan/regulasi penyelenggaraan RICE dari Pemerintah cq. Departemen Perindustrian dengan tetap mempertimbangkan ketentuan-ketentuan yang berlaku di Perusahaan.

#### **H. Unit Bisnis**

1. Pembentukan Unit Bisnis yakni JTT (Jaringan Telekomunikasi Tetap), Divisi JTS (Jaringan Telekomunikasi Selular), Divisi JIT (Jasa Integrasi Teknologi), dan Divisi JTP (Jaringan Telekomunikasi Privat) ditujukan untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan melalui usaha-usaha memupuk keuntungan bagi perusahaan dengan menjalankan proses bisnis: rekayasa produk/jasa, pemasaran, pengadaan material dan pengantaran produk, instalasi dan *Test Commissioning*, Integrasi Sistem, Penyerahan dan layanan produk/jasa, purna jual di area bisnisnya masing-masing.

2. Divisi dipimpin oleh seorang pejabat Layer 1/*Senior General Manager* sebagai Kepala Divisi dan dibantu oleh pejabat Layer 1/*General Manager* sebagai Deputy Kepala Divisi yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.
3. Kepala Divisi mempunyai kewenangan melakukan pengaturan dan pembagian tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan unitnya serta mempunyai kewenangan untuk melakukan pendelegasian tugas dan fungsinya ke Deputy dan para manajer serta staf-staf di unitnya dengan tetap berlandaskan pada ketentuan yang berlaku di Perusahaan.
4. Kepala Divisi secara umum bertanggung jawab kepada Direksi dan secara operasi fungsional bertanggung jawab dan melakukan koordinasi vertikal dengan Direktur yang bertanggung jawab sesuai dengan fungsinya sebagaimana disebutkan dalam Pasal 4 ayat 3 keputusan ini.
5. Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 pasal ini, Kepala Divisi mempunyai otonomi sebagai unit usaha yang mandiri dalam penetapan strategi bisnis, pengelolaan usaha, dan pengelolaan sumber daya yang ada sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan.
6. Kepala divisi bertanggung jawab dalam membuat dan menyusun struktur organisasi, uraian tugas unit-unit kerja di lingkungannya, sistem dan prosedur, penempatan serta pengembangan kompetensi SDM di lingkungan Divisinya membuat laporan manajemen yang dibutuhkan oleh *top management* serta mempunyai kewenangan melakukan pengambilan keputusan lainnya yang berkenaan dengan pengelolaan usahanya.



7. Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, divisi dilengkapi dengan unit organisasi pendukung yang lengkap meliputi fungsi Rekayasa, Pemasaran Manajemen Proyek, Logistik, Operasi, Administrasi dan Keuangan serta fungsi-fungsi lainnya yang dibutuhkan dalam menjalankan usahanya.
8. Kepala Divisi mempunyai kewenangan mendelegasikan tugas dan fungsinya kepada Deputi, Manajer, serta staf di lingkungan unitnya dengan tetap berlandaskan pada ketentuan yang berlaku di Perusahaan.
9. Pola hubungan antar divisi dijalankan dalam satu kerjasama proaktif di bawah koordinasi Direksi guna memperoleh keuntungan bersama dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan dan kaidah-kaidah usaha atau etika bisnis yang berlaku umum.

**Tabel 4.1 Area Bisnis**

<b>DIVISI</b>	<b>AREA BISNIS</b>
JTT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perangkat telekomunikasi yang menjadi kebutuhan pelanggan dari operator telekomunikasi fix (TelCo)</li> <li>• Solusi IT yang menjadi VAS (<i>Value Added Service</i>), <i>Embedded SW</i> bagi operator telekomunikasi fix (TelCo)</li> </ul>
JTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perangkat telekomunikasi yang menjadi kebutuhan pelanggan dari operator telekomunikasi seluler (CelCo)</li> <li>• Solusi IT yang menjadi VAS (<i>Value Added Service</i>), <i>Embedded SW</i> bagi operator telekomunikasi seluler (CelCo)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Repair and Maintenance</i> baik dari operator komunikasi</li> </ul>

JIT	fix (TelCo) maupun operator telekomunikasi seluler (CelCo) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa Produksi</li> <li>• Solusi IT atau VAS (<i>Value Added Service</i>), <i>Embedded SW</i>, dari pelanggan <i>Enterprise</i> di luar area solusi IT Div. JTS dan Div. JTT</li> </ul>
JTP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perangkat telekomunikasi ataupun solusi IT/MIS bagi <i>non public</i> (komunitas tertutup/privat) antara lain: Hankam, Polri, dan komunitas tertutup lainnya</li> <li>• KWH Meter</li> <li>• Jasa Pelayanan IDC</li> <li>• Aplikasi MIS (INTI-MED dan aplikasi MIS lainnya)</li> <li>• I-GOS (<i>Indonesia Go Open Source</i>)</li> <li>• INTI-Tone</li> <li>• Solusi IT/MIS yang mengarah pada bisnis <i>Manage Service</i></li> </ul>

#### 4.1.1.3 Aktivitas PT INTI (Persero)

Dalam tahun 2005-2007 PT INTI (Persero) menangani penjualan produk dan jasa untuk pembangunan infrastruktur telekomunikasi, yang dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) bidang usaha, yaitu:

- Jaringan Telekomunikasi Tetap (JTT).
- Jaringan Telekomunikasi Seluler (JTS).
- Jaringan Integrasi Teknologi (JIT).

**Tabel 4.2 Bidang Usaha PT INTI (Persero)**

<b>Produk</b>	<b>Pasar</b>	<b>Kompetensi</b>
Jaringan Telekomunikasi Tetap (JTT)	Operator Telekomunikasi Tetap	Integrasi Sistem <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaringan Tetap</li> <li>- Pita Sempit dan Pita Lebar</li> </ul>
Jaringan Telekomunikasi Selular (JTS)	Operator Telekomunikasi Selular	Integrasi Sistem <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaringan Selular</li> <li>- Pita Sempit dan Pita Lebar</li> </ul>
Jasa Integrasi Teknologi (JIT)	Operator Telekomunikasi Korporasi dan Publik	Produk Asli dan Kapabilitas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desain Rekayasa</li> <li>- <i>Network Management Tools</i></li> <li>- CPE (<i>Customer Premisses Equipment</i>)</li> <li>- CME (<i>Construction and Mechanical Engineering</i>)</li> <li>- Solusi Teknologi</li> </ul>

Fokus utama PT INTI (Persero) adalah mengintensifkan usaha untuk meningkatkan penjualan pada bidang telekomunikasi, yang masih merupakan pendapatan utama perusahaan periode ini. Usaha percepatan akan dilakukan di bidang I.T (*Information Technology*) dan perkuatan basis kompetensi di bidang I.T yang dilakukan di periode ini diharapkan dapat menjadi andalan pada periode berikutnya.

Pada bidang bisnis yang mengalami tekanan persaingan global yang keras, PT INTI (Persero) akan memposisikan sebagian dari *value chain* perusahaan

*Multi National Company* (MNC). PT INTI (Persero) akan membangun kemitraan dengan para MNC berdasar pada kekuatan jasa *engineering* yang dimiliki. Sedangkan pada bisnis yang tekanan persaingan globalnya tidak keras, PT INTI (Persero) tetap bertahan, baik sebagai *Total Solution Provider* maupun pemasok barang dan jasa *engineering* yang sesuai dengan kebutuhan spesifik dari masing-masing pengguna. Jasa *engineering* yang akan ditekuni oleh PT INTI (Persero) meliputi:

Sistem Infokom:

- a. Manajemen Jaringan
- b. Pengembangan Peranti Lunak dan Peranti Keras
- c. Optimalisasi Jaringan
- d. Solusi Teknologi Informasi

Integrasi Teknologi:

- a. Manajemen Proyek Pembangunan
- b. Desain Jaringan (tetap dan nirkabel)
- c. Integrasi Logistik Berbasis Pengetahuan
- d. Integrasi Sistem Komunikasi
- e. Penyedia Jasa Aplikasi

#### **4.1.2 Tahap-Tahap Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Pada PT.**

**Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Tahap-tahap pemeriksaan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung adalah sebagai berikut:

#### **A. Tahap Perencanaan**

Tahap perencanaan adalah tahap untuk mempersiapkan segala sesuatu agar pemeriksaan terarah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dengan cara mendapatkan informasi umum tentang kegiatan atau program atau objek yang akan diperiksa, dalam hal ini bagian pelayanan jasa bertujuan untuk menilai proses, baik kelancaran, ketentuan dan kewajaran biaya serta menilai apakah sistem yang ada telah diterapkan dan menilai pula jumlah pengaduan serta kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan.

#### **B. Tahap Pelaksanaan**

Tahap pelaksanaan dalam audit internal ini disebut juga dengan tahap pemeriksaan. Tahap ini meliputi kegiatan penelaahan dan penilaian kualitas pelayanan jasa.

Dalam tahap penelaahan dan penilaian terhadap kualitas pelayanan jasa dimaksudkan untuk lebih memantapkan yang telah diidentifikasi pada tahap persiapan pemeriksaan. Pengujian ini bertujuan untuk menilai kualitas pelayanan jasa, apakah ditemukan adanya kelemahan dan penyelewengan sehingga dapat dipastikan apakah pemeriksaan dapat terus dilanjutkan atau tidak perlu dilanjutkan pada tahap pemeriksaan lanjutan, karena kurangnya bukti pendukung.

Sebelum dilakukan penilaian ataupun pengujian terhadap kualitas pelayanan jasa, tim pemeriksa harus mempelajari dan memahami ketentuan-ketentuan yang berlaku pada kegiatan atau bagian yang akan diperiksa, yaitu bagian pelayanan jasa.

Penilaian kelayakan terhadap catatan dan laporan pelayanan jasa, dilakukan pada beberapa bagian, diantaranya pada bagian pelayanan jasa itu sendiri dan pada bagian umum dan personalia yang melengkapi kebutuhan-kebutuhan lain, kebutuhan tenaga kerja dan kebutuhan perusahaan secara keseluruhan dalam menilai kelengkapan kehandalan dalam menyusun kebutuhan barang/jasa dan tenaga kerja.

Bahan bukti dan temuan yang diperoleh dari pemeriksaan oleh auditor dikumpulkan dan dilakukan pendokumentasian dengan memadai di mana para staf pemeriksa telah melakukan konfirmasi terlebih dahulu terhadap bukti yang telah diperoleh tersebut, yang nantinya akan di evaluasi dan di diskusikan oleh tim pemeriksa dengan melakukan pengujian transaksi terhadap dokumen-dokumen transaksi yang dilakukan berdasarkan objek yang diperiksa dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kondisi, aktivitas yang sebenarnya dilakukan objek yang diperiksa.
- b. Kriteria, standar dan ukuran yang sebenarnya ditaati di dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan.
- c. Akibat, suatu hasil pemeriksaan yang didapat melalui pengukuran penyimpangan antara kondisi dan kriteria atau akan menyebabkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang harus dicapai.

- d. Penyebab, suatu tindakan manajemen atau pegawai yang telah melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan kriteria atau tidak melakukan sesuatu dengan kriteria atau sesuatu hal yang menyimpang.
- e. Rekomendasi, saran yang diperlukan dan tepat guna sehubungan dengan adanya penyimpangan atau kekurangan.

Dalam tahap pemeriksaan oleh bagian audit PT INTI (Persero), hasil akhirnya akan dibentuk ikhtisar hasil pemeriksaan. Dalam ikhtisar itu berisi indikasi-indikasi temuan pemeriksaan antara lain ditemukan adanya kelemahan-kelemahan dalam pelayanan jasa dan adanya penyimpangan kondisi yang ada dengan kriteria yang seharusnya dilaksanakan, ikhtisar hasil pemeriksaan ini akan menjadi masukan pada tahap pelaporan dan tindak lanjut.

### **C. Tahap Pelaporan dan Tindak Lanjut (Tahap Akhir)**

Laporan hasil pemeriksaan adalah tahap akhir dari pelaksanaan pemeriksaan yang merupakan tahapan penting, karena menentukan tercapai atau tidaknya tujuan dari suatu tugas pemeriksaan. Kelemahan dan penyimpangan yang ditemukan sebelumnya dianalisis dan diungkapkan untuk memantapkan temuan-temuan dan menyiapkan rekomendasi. Pada tahap ini pemeriksa mengkomunikasikan hasil pemeriksaan termasuk rekomendasinya yang diperlukan kepada objek pemeriksaan dalam pihak yang berkepentingan.

Laporan hasil pemeriksaan mempunyai maksud dan tujuan, yaitu untuk:

- a. Menginformasikan apa yang telah ditemukan dalam proses pemeriksaan dan tindak lanjutnya.
- b. Meyakinkan pihak manajemen atau objek pemeriksaan tentang arti penting dan keabsahan dari temuan pemeriksaan.
- c. Mendorong pihak manajemen untuk melakukan perbaikan.

#### **4.1.3 Pelaksanaan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT. INTI (Persero)**

##### **4.1.3.1 Tujuan Perusahaan Melakukan Kualitas Pelayanan Jasa Pada PT. INTI (Persero)**

Kegiatan kualitas pelayanan jasa merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan dan memperbaiki pelayanan agar dapat mengurangi kesenjangan yang terjadi antara persepsi perusahaan dengan pelanggan.

Sesuai dengan visi, misi PT INTI (Persero) yang juga melaksanakan kegiatan pada pelayanan jasa, maka program kualitas pelayanan jasa pun menyesuaikan dengan mentikberatkan pada usaha bagaimana melayani kebutuhan konsumen dengan sebaik-baiknya melalui peningkatan kualitas pelayanan jasa baik oleh individu maupun oleh organisasi PT INTI (Persero).

##### **4.1.3.2 Pemenuhan Kualitas Pelayanan Jasa Pada PT. INTI (Persero)**



Dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh PT INTI (Persero), maka dilakukan usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa berdasarkan visi dan misinya seperti yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian yang telah peneliti lakukan dari hasil penelitian dan teori yang telah peneliti kemukakan, khususnya mengenai kualitas pelayanan jasa pada PT INTI (Persero). Penulis memberikan beberapa analisis atas kualitas pelayanan jasa, antara lain:

- Dapat dilakukan pengaturan fasilitas  
Pengaturan fasilitas dilakukan untuk mengantisipasi semakin berkurangnya penyediaan fasilitas yang menumpuk di gudang.
- Dapat meningkatkan efektivitas jadwal kerja  
Hal ini dilakukan untuk membuat jadwal kerja suatu kegiatan berjalan tepat waktu.
- Dapat meningkatkan koordinasi antar bagian  
Peningkatan koordinasi ini bertujuan untuk menjalin keselarasan antar bagian dalam memberikan pelayanan.
- Dapat mempercepat pelayanan yang lebih baik  
Hal ini bertujuan untuk mempercepat pelayanan yang lebih baik, agar dalam menyelesaikan masalah yang terjadi di lapangan seperti menanggapi keluhan dari konsumen dapat dipecahkan dan diselesaikan dengan cepat.
- Dapat dilakukan pelatihan karyawan

Agar dokumen-dokumen penting tidak tercecer, dan bila sewaktu-waktu dibutuhkan akan lebih memudahkan dalam pencarian.

- Dapat memberikan pelayanan yang terpadu  
Bertujuan agar informasi yang dibutuhkan konsumen/pelanggan dapat disampaikan dengan cepat.
- Dapat meningkatkan profesionalisme karyawan  
Agar para pegawai yang bekerja mempunyai keterampilan dan menguasai bidangnya masing-masing, agar penempatan posisi dapat dilakukan dengan cepat.
- Dapat meningkatkan mutu administrasi  
Agar dalam memberikan pelayanan tidak terjadi kesalahan dalam informasi, sehingga tidak menimbulkan biaya tambahan.
- Dapat meningkatkan sikap mental karyawan untuk bekerja giat  
Meningkatkan sikap mental karyawan untuk bisa bekerja dengan giat, agar para karyawan disiplin dalam bekerja dan tepat waktu.
- Dapat meningkatkan kejujuran karyawan  
Meningkatkan kejujuran karyawan agar masalah budaya tip dapat dihindarkan.
- Dapat menghilangkan kolusi  
Hal ini ditujukan untuk dapat menghilangkan kolusi dikarenakan aturan main yang tidak terbuka dan tidak jelas dihindarkan.
- Dapat dilakukan perluasan kapasitas dan penataan fasilitas

Tujuan dilakukan perluasan kapasitas agar dapat memuaskan serta membuat konsumen menjadi lebih nyaman.

- Meningkatkan infrastruktur

Sehingga pelayanan yang diberikan dapat maksimal.

- Dapat menambah peralatan

Agar di dalam memberikan pelayanan dapat menggunakan alat-alat yang memadai dan berteknologi tinggi.

- Dapat menambah fasilitas komunikasi

Jika hal ini dilakukan, maka akan sangat mendukung pencapaian program yang telah direncanakan.

- Dapat dilaksanakannya sistem dan prosedur pelayanan yang menghargai konsumen

Hal ini sangat sesuai dengan fokus utama kualitas pelayanan yang lebih menekankan pada aspek memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada konsumen.

- Dapat meningkatkan keberpihakan kepada konsumen

Sehingga pelayanan yang diberikan kepada konsumen akan lebih baik, dan hubungannya dapat berjalan dengan lancar.

- Dapat memperjelas pihak yang bertanggung jawab dalam setiap kegiatan.

Agar dapat memberikan pelayanan kepada konsumen dilakukan dengan orang yang tepat, sehingga akan mempengaruhi dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh konsumen.

- Dapat membuat sistem informasi manajemen yang terintegrasi

Hal ini dilakukan untuk mendukung kualitas pelayanan jasa di perusahaan.

Keseluruhan usaha di atas sudah terpenuhi walaupun masih terdapat kekurangan, tetapi dari segi penerapan sudah berusaha dijalankan dengan sebaik-baiknya.

#### **4.2 Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)**

Hasil penelitian mengenai Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang disebarkan kepada 18 responden pada PT. INTI (Persero) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

##### **Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal**

No. Pertanyaan	Frekuensi jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

<b>1</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>1</b>			<b>55,56</b>	<b>38,89</b>	<b>5,55</b>		
<b>2</b>	<b>16</b>	<b>2</b>				<b>88,89</b>	<b>11,11</b>			
<b>3</b>	<b>11</b>	<b>7</b>				<b>61,11</b>	<b>38,89</b>			
<b>4</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>1</b>			<b>44,44</b>	<b>50</b>	<b>5,56</b>		
<b>5</b>	<b>10</b>	<b>8</b>				<b>55,56</b>	<b>44,44</b>			
<b>6</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>1</b>			<b>61,11</b>	<b>33,33</b>	<b>5,56</b>		
<b>7</b>	<b>11</b>	<b>7</b>				<b>61,11</b>	<b>38,89</b>			
<b>8</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>1</b>			<b>27,78</b>	<b>66,67</b>	<b>5,55</b>		
<b>9</b>	<b>7</b>	<b>11</b>				<b>38,89</b>	<b>61,11</b>			
<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>				<b>55,56</b>	<b>44,44</b>			
<b>11</b>	<b>11</b>	<b>7</b>				<b>61,11</b>	<b>38,89</b>			
<b>12</b>	<b>12</b>	<b>6</b>				<b>66,67</b>	<b>33,33</b>			
<b>13</b>	<b>10</b>	<b>8</b>				<b>55,56</b>	<b>44,44</b>			
<b>14</b>	<b>9</b>	<b>9</b>				<b>50</b>	<b>50</b>			
<b>15</b>	<b>9</b>	<b>9</b>				<b>50</b>	<b>50</b>			
<b>16</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>1</b>			<b>44,44</b>	<b>50</b>	<b>5,56</b>		

17	10	8				55,56	44,44			
Rata-rata						52,95	41,50	5,55		

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **52,95%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **41,50%**, dan sebesar **5,55%** yang menjawab “ragu-ragu”. Hal ini menunjukkan bahwa Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal pada PT INTI (Persero) telah berjalan dengan baik.

Untuk lebih jelas dalam menilai Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal pada PT INTI (Persero) Indonesia tersebut penulis mengolah hasil jawaban menjadi sebuah data, untuk lebih jelasnya penulis akan menjelaskan berdasarkan subvariabel yaitu:

#### **1. *Follow Up Assurance.***

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal ditinjau dari segi *Follow Up Assurance*, penulis akan menyajikan jawaban kuesioner dalam tabel di bawah ini. Adapun indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen (divisi yang diaudit) bertanggung jawab untuk mengambil tindakan atau tindak lanjut atas rekomendasi audit internal.
- b. Manajemen eksekutif mengawasi proses tindak lanjut.

- c. Manajemen eksekutif memberikan bantuan kepada auditee dalam menindaklanjuti rekomendasi audit internal.
- d. Auditor internal melakukan peninjauan independen atas pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi audit internal.
- e. Auditor internal melaporkan hasil peninjauan pelaksanaan tindak lanjut kepada auditee, manajemen eksekutif, dan dewan direksi.

**Tabel 4.4**  
***Follow Up Assurance.***

No. Pertanyaan	Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	10	7	1			55,56	38,89	5,55		
2	16	2				88,89	11,11			
3	11	7				61,11	38,89			
4	8	9	1			44,44	50	5,56		
5	10	8				55,56	44,44			
Rata-rata						59,40	35,05	5,55		

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal ditinjau dari segi *Follow Up Assurance*, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **59,40%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **35,05%**, dan sebesar **5,55%** yang menjawab “ragu-ragu”. Hal ini menunjukkan bahwa PT INTI (Persero) dalam Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal dari segi *Follow Up Assurance* telah dilaksanakan dengan baik.

## **2. *Communication And Cooperation***

- a. Setiap rekomendasi audit internal dikomunikasikan dengan baik kepada divisi yang diaudit (auditee) dan manajemen eksekutif.
- b. Auditee menginformasikan setiap perkembangan pelaksanaan tindak lanjut yang sedang berjalan kepada auditor dan manajemen eksekutif.
- c. Auditee menanggapi rekomendasi yang diberikan oleh auditor internal maupun tindakan lain yang dianggap memadai.
- d. Auditee bekerjasama dan membantu auditor internal dalam melakukan peninjauan tindak lanjut.

**Tabel 4.5**

### ***Communication And Cooperation***

<b>No. Pertanyaan</b>	<b>Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden</b>	<b>Persentase Jawaban (%)</b>



	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	11	6	1			61,11	33,33	5,56		
7	11	7				61,11	38,89			
8	5	12	1			27,78	66,67	5,55		
9	7	11				38,89	61,11			
<b>Rata-rata</b>						<b>45,45</b>	<b>49</b>	<b>5,55</b>		

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai ditinjau dari segi *Communication And Cooperation*, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **45,45%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **49%** dan sebesar **5,55%** yang menjawab “ragu-ragu”. Hal ini menunjukkan bahwa PT INTI (Persero) dalam Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal dari sisi *Communication And Cooperation* telah dilaksanakan dengan baik.

### 3. *Timing*

- Auditee menindaklanjuti dengan segera temuan dan rekomendasi yang diberikan oleh auditor internal.
- Auditee menyusun rencana pelaksanaan tindak lanjut dan menerapkan bersama manajemen eksekutif.
- Peninjauan pelaksanaan tindak lanjut dilakukan segera setelah laporan audit dibuat.

**Tabel 4.6**  
***Timing***

No. Pertanyaan	Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	10	8				55,56	44,44			
11	11	7				61,11	38,89			
12	12	6				66,67	33,33			
Rata-rata						61,10	38,90			

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **61,10%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **38,90%**. Hal ini menunjukkan bahwa PT INTI (Persero) dalam Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal dari sisi *Timing* telah berjalan dengan baik.

#### **4. *Integrity of the Organizational Function***

- a. Auditor internal menghargai tugas dan tanggung jawab auditee dalam proses peninjauan pelaksanaan tindak lanjut.
- b. Proses pelaksanaan tindak lanjut tidak mengganggu kegiatan operasional auditee.

- c. Auditee menghargai wewenang auditor internal untuk melakukan peninjauan atas pelaksanaan tindak lanjut.
- d. Terjalin hubungan kerjasama yang baik antara auditor internal, auditee, dan manajemen eksekutif dalam pelaksanaan tindak lanjut.
- e. Manajemen eksekutif mengawasi kerjasama auditor dan auditee dalam proses peninjauan pelaksanaan tindak lanjut.

**Tabel 4.7**  
***Integrity of the Organizational Function***

No. Pertanyaan	Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	10	8				55,56	44,44			
14	9	9				50	50			
15	9	9				50	50			
16	8	9	1			44,44	50	5,56		
17	10	8				55,56	44,44			
Rata-rata						48,89	45,55	5,56		

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **48,89%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **45,55%** dan sebesar **5,56%** yang menjawab “ragu-ragu”. Hal ini menunjukkan bahwa PT INTI (Persero) dalam Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal dari sisi *Integrity of the Organizational Function* telah berjalan dengan baik.

#### **4.6 Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia**

Hasil penelitian mengenai Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang disebarakan kepada 18 responden pada PT INTI (Persero).

**Tabel 4.8**  
**Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa**

<b>No. Pertanyaan</b>	<b>Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden</b>					<b>Persentase Jawaban (%)</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>8</b>	<b>10</b>				<b>44,44</b>	<b>55,56</b>			
<b>2</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>1</b>			<b>55,56</b>	<b>38,89</b>	<b>5,55</b>		

3	13	5				72,22	27,77			
4	8	9	1			44,44	50	5,56		
5	8	10				44,44	55,56			
6	11	7				61,11	38,89			
7	8	10				44,44	55,56			
8	10	8				55,56	44,44			
9	7	11				38,89	61,11			
10	9	9				50	50			
11	8	10				44,44	55,56			
12	8	10				44,44	55,56			
13	10	8				55,56	44,44			
14	8	9	1			44,44	50	5,56		
15	11	7				61,11	38,89			
16	10	8				55,56	44,44			
17	10	8				55,56	44,44			
18	10	8				55,56	44,44			
19	10	7	1			55,56	38,89	5,55		
20	10	8				55,56	44,44			
Rata-rata						49,95	44,50	5,55		

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **49,95%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **44,50%** dan yang menjawab “ragu-ragu” sebesar **5,55%**. Hal ini menunjukkan bahwa PT INTI (Persero) dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa telah memadai.

Untuk menilai Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia tersebut penulis mengolah hasil jawaban menjadi sebuah data, untuk lebih jelasnya penulis akan menjelaskan berdasarkan subvariabel yaitu:

#### **1    *Reliability* (Keandalan)**

Untuk mengetahui hasil jawaban responden mengenai Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa ditinjau dari segi *Reliability* (Keandalan), peneliti akan menyajikan jawaban kuesioner dalam tabel di bawah ini. Adapun indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a.    Pengaturan fasilitas untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa.
- b.    Pelayanan jasa dapat membuat jadwal kerja suatu kegiatan berjalan dengan tepat waktu.
- c.    Peningkatan koordinasi antar bagian bertujuan agar terjalin keselarasan antar bagian dalam memberikan pelayanan.

**Tabel 4.9**  
**Reliability**

No. Pertanyaan	Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	8	10				44,44	55,56			
2	10	7	1			55,56	38,89	5,55		
3	13	5				72,22	27,77			
Rata-rata						55,20	39,25	5,55		

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **55,20%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **39,25%** dan yang menjawab “ragu-ragu” sebesar **5,55%**. Hal ini menunjukkan bahwa Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero) ditinjau dari segi *Reliability* telah dilaksanakan dengan baik.

## **2 Responsiveness (Daya Tanggap)**

Dari segi *Responsiveness*, indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan bertujuan untuk mempercepat pelayanan yang lebih baik dalam menanggapi keluhan dari konsumen.
- b. Perusahaan memberikan pelatihan karyawan untuk dapat bertindak cekatan dan tepat dalam pengambilan keputusan.
- c. Agar dokumen-dokumen penting yang ada tidak tercecer, dan bila sewaktu-waktu dibutuhkan akan lebih mudah dalam pencarian.
- d. Konsumen memerlukan pelayanan yang terpadu agar informasi yang dibutuhkan dapat disampaikan dengan tepat sasaran.

**Tabel 4.10**  
***Responsiveness***

No. Pertanyaan	Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	8	9	1			44,44	50	5,56		
5	8	10				44,44	55,56			
6	11	7				61,11	38,89			
7	8	10				44,44	55,56			
Rata-rata						48,60	45,84	5,56		



### 3 Competence (Kemampuan)

- a. Para pegawai yang bekerja mempunyai keterampilan dan menguasai bidangnya masing-masing, agar penempatan posisi dapat dilakukan dengan tepat.
- b. Perusahaan meningkatkan mutu administrasi dalam pelayanan agar tidak terjadi kesalahan dalam informasi.

No. Pertanyaan	Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

8	10	8				55,56	44,44			
9	7	11				38,89	61,11			
Rata-rata						47,25	52,75			

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **47,25%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **52,75%**. Hal ini menunjukkan bahwa Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero) ditinjau dari segi *Competence* (Kemampuan) telah dilaksanakan dengan baik.

#### **4    *Credibility* (Kepercayaan)**

Dari segi *Credibility* (Kepercayaan), indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Sikap mental sangat diperlukan oleh karyawan untuk giat bekerja, serta disiplin dan tepat waktu.
- b. Perusahaan memberikan pengarahan kepada karyawan agar masalah budaya tip dapat dihindarkan.

**Tabel 4.12**  
***Credibility* (Kepercayaan)**

No. Pertanyaan	Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	9	9				50	50			
11	8	10				44,44	55,56			
12	8	10				44,44	55,56			
Rata-rata						46,30	53,70			

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **46,30%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **53,70%**. Hal ini menunjukkan bahwa Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero) ditinjau dari segi *Credibility* (Kepercayaan) telah dilaksanakan dengan baik.

## 5 *Tangible* (Bukti Nyata)

Dari segi *Tangible* (Bukti Nyata), indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan bertujuan dapat menghilangkan kolusi dikarenakan aturan main yang tidak terbuka dan tidak jelas dapat dihindarkan.
- b. Adanya perluasan kapasitas dan penataan fasilitas setiap adanya keluhan terhadap konsumen.
- c. Pelayanan yang dapat diberikan dengan maksimal.
- d. Agar di dalam memberikan pelayanan dapat menggunakan alat-alat yang memadai dan berteknologi tinggi.
- e. Adanya penambahan atau penyempurnaan fasilitas komunikasi akan sangat mendukung pencapaian program yang dilaksanakan.

**Tabel 4.13**  
***Tangible* (Bukti Nyata)**

No. Pertanyaan	Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	10	8				55,56	44,44			
14	8	9	1			44,44	50	5,56		

15	11	7				61,11	38,89			
16	10	8				55,56	44,44			
Rata-rata						52,16	42,28	5,56		

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **52,16%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **42,28%** dan yang menjawab “ragu-ragu” sebesar **5,56%**. Hal ini menunjukkan bahwa Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero) ditinjau dari segi *Tangible* (Bukti Nyata) telah dilaksanakan dengan baik.

## **6    *Understanding The Customer* (Pengertian Kepada Konsumen)**

- a. Hal ini sangat sesuai dengan fokus utama meningkatkan kualitas pelayanan yang lebih menekankan pada aspek memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan.
- b. Perusahaan memberikan pelayanan kepada konsumen yang lebih baik atas keberpihakan.

**Tabel 4.14**  
***Understanding The Customer (Pengertian Kepada Konsumen)***

No. Pertanyaan	Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17	10	8				55,56	44,44			
18	10	8				55,56	44,44			
Rata-rata						55,56	44,44			

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **55,56%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **44,44%**. Hal ini menunjukkan bahwa Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT. INTI (Persero) ditinjau dari segi *Understanding The Customer* (Pengertian Kepada Konsumen) telah dilaksanakan dengan baik.

## **7    *Communication (Komunikasi)***

- a. Agar dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dilakukan oleh orang yang tepat, sehingga akan mempengaruhi dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh konsumen.

- b. Adanya sistem informasi manajemen yang terintegrasi untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan jasa sesuai harapan pelanggan.

**Tabel 4.15**  
***Communication (Komunikasi)***

No. Pertanyaan	Frekuensi Jawaban berdasarkan peringkat responden					Persentase Jawaban (%)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	10	7	1			55,56	38,89	5,55		
20	10	8				55,56	44,44			
Rata-rata						55,55	38,90	5,55		

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil jawaban responden mengenai Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa, sebagian menjawab “sangat setuju” dengan persentase **55,55%**, sedangkan yang menjawab “setuju” sebesar **38,90%** dan yang menjawab “ragu-ragu” sebesar **5,55%**. Hal ini menunjukkan bahwa Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada PT INTI (Persero) ditinjau dari segi *Communication* (Komunikasi) telah dilaksanakan dengan baik.

## **4.7 Pembahasan**

### **4.7.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian atas data penelitian yang telah diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 18 responden. Pengujian data ini mencakup uji validitas dan uji reliabilitas dengan tujuan agar penulis tidak mengambil kesimpulan yang keliru mengenai gambaran keadaan yang sebenarnya terjadi. Pengujian validitas dan reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Product & Service Solution (SPSS) for windows* versi 19.0.

#### **4.7.1.1 Hasil Pengujian Validitas Variabel X**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur dalam mengukur apa yang akan diukur. Suatu alat pengukur atau instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Untuk menguji validitas instrumen, dilakukan analisis item atau butir instrumen, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor tiap butir. Jika korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

Untuk lebih jelasnya, hasil uji validitas untuk variabel (X) Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal disajikan dalam tabel berikut:



**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Validitas Variabel X**  
**Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal**

Daftar Pernyataan	Korelasi	Angka kritis	Keterangan
P1	0.53452	0,3	Valid
P2	0.51755	0,3	Valid
P3	0.64087	0,3	Valid
P4	0.53452	0,3	Valid
P5	0.70711	0,3	Valid
P6	0.51755	0,3	Valid
P7	0.51755	0,3	Valid
P8	0.46291	0,3	Valid
P9	0.51755	0,3	Valid
P10	0.46291	0,3	Valid
P11	0.46291	0,3	Valid
P12	0.46291	0,3	Valid
P13	0.46291	0,3	Valid
P14	0.46291	0,3	Valid
P15	0.53452	0,3	Valid
P16	0.46291	0,3	Valid
P17	0.51755	0,3	Valid

(Sumber: Hasil Olah Data Penulis)

Kesimpulan:

Berdasarkan pada hasil pengolahan data yang ditampilkan dalam bentuk tabel di atas, terlihat jelas bahwa semua item yang terdapat pada kolom korelasi melebihi atau lebih besar dari angka kritis yaitu 0,3, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semua pernyataan untuk variabel Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal (X) telah memenuhi syarat untuk digunakan sebagai alat untuk memperoleh data yang dibutuhkan atau dengan kata lain dinyatakan valid.

#### **4.7.1.2 Hasil Pengujian Validitas Variabel Y**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur dalam mengukur apa yang akan diukur. Suatu alat pengukur atau instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Untuk menguji validitas instrumen, dilakukan analisis item atau butir instrumen, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor tiap butir. Jika korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian.

Untuk lebih jelasnya, hasil uji validitas untuk variabel (Y) Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Y**  
**Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa**

Daftar Pernyataan	Korelasi	Angka Kritis	Keterangan
P1	0.51640	0,3	Valid
P2	0.48305	0,3	Valid
P3	0.48305	0,3	Valid
P4	0.51640	0,3	Valid
P5	0.52705	0,3	Valid
P6	0.51640	0,3	Valid
P7	0.52705	0,3	Valid
P8	0.48305	0,3	Valid
P9	0.51640	0,3	Valid
P10	0.51640	0,3	Valid
P11	0.42164	0,3	Valid
P12	0.51640	0,3	Valid
P13	0.42164	0,3	Valid
P14	0.48305	0,3	Valid
P15	0.51640	0,3	Valid
P16	0.48305	0,3	Valid
P17	0.52705	0,3	Valid
P18	0.52705	0,3	Valid
P19	0.42164	0,3	Valid
P20	0.51640	0,3	Valid

(Sumber: Hasil Olah Data Penulis)

Kesimpulan:

Berdasarkan pada hasil pengolahan data yang ditampilkan dalam bentuk tabel di atas, terlihat jelas bahwa semua item yang terdapat pada kolom korelasi melebihi atau lebih besar dari angka kritis yaitu 0,3, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semua pernyataan untuk variabel Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa (Y) telah memenuhi syarat untuk digunakan sebagai alat untuk memperoleh data yang dibutuhkan atau dengan kata lain dinyatakan valid.

#### **4.7.1.3 Hasil Pengujian Reliabilitas**

Pengujian terhadap tingkat reliabilitas atau keandalan dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian dapat memberikan ukuran-ukuran yang konsisten atau tidak. Instrumen yang reliabel berarti mampu mengungkapkan data yang dapat dipercaya.

Seperti halnya uji validitas item, dalam uji reliabilitas juga terdapat ketentuan yang harus dipenuhi, yaitu adanya nilai minimal. Nilai minimal tersebut adalah 0,6 dengan ketentuan jika koefisien korelasinya kurang dari 0,6, maka instrumen yang digunakan tidak reliabel, dan sebaliknya jika lebih dari 0,6 maka instrumen tersebut reliabel dan dapat digunakan. Di bawah ini disajikan hasil perhitungan uji reliabilitas dalam bentuk tabel dari masing-masing variabel X dan variabel Y.

a. Uji Reliabilitas Variabel X

**Table 4.18**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel X**  
*Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.785	.756	17

(Sumber: Hasil Olah Data Penulis)

Dengan berdasarkan pada hasil perhitungan dengan menggunakan *SPSS for windows* 19.0 di atas, pada kolom *Cronbach's alpha* terdapat nilai 0,785 dan angka tersebut melebihi 0,6, artinya bahwa dari 17 pernyataan yang terdapat pada variabel X memiliki tingkat reliabilitas sebesar 0,785, maka dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa pernyataan pada variabel X adalah reliabel karena koefisien korelasinya lebih besar dari pada nilai kritisnya yaitu  $0,785 > 0,6$ .

b. Uji Reliabilitas Variabel *Y*

**Table 4.19**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Y***  
***Reliability Statistics***

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.898	.887	20

(Sumber: Hasil Olah Data Penulis)

Dengan berdasarkan pada hasil perhitungan dengan menggunakan *SPSS for windows* versi 19.0 di atas, pada kolom *Cronbach's alpha* terdapat nilai 0,898 dan angka tersebut melebihi 0,6 artinya bahwa dari 20 pernyataan yang terdapat pada variabel *Y* memiliki tingkat reliabilitas sebesar 0,898, maka dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa pernyataan pada variabel *Y* adalah reliabel karena koefisien korelasinya lebih besar dari pada nilai kritisnya, yaitu  $0,898 > 0,6$ .

## 4.8 Pembahasan Penelitian

#### 4.8.1 Analisis Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal

Hasil penelitian atas Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal diperoleh melalui penelitian atas jawaban kuesioner penelitian tiap-tiap responden. Untuk mengetahui Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal, berikut ini adalah tabel skor hasil jawaban untuk variabel Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal dimana datanya digunakan untuk mencari nilai rata-rata yang dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan.

**Tabel 4.20**

### Skor Hasil Jawaban Variabel X

## Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Total
Responden																		
1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	72
2	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	73
4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	78
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	77
6	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	74
7	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	76
8	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	75
Jumlah																		597

**Tabel 4.21****Skor Hasil Jawaban Variabel Y****Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal**

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
Responden																					
1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	<b>82</b>
2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	<b>64</b>
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>82</b>
4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	<b>95</b>
5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	<b>88</b>
6	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	<b>86</b>
7	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	<b>92</b>
8	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>82</b>
<b>Jumlah</b>																					<b>671</b>

Kemudian dari hasil perhitungan kuesioner akan diperoleh *mean* (rata-rata) dari variabel Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal (X) dan dibandingkan dengan kriteria penilaian yang ditentukan oleh peneliti berdasarkan nilai terendah dan nilai tertinggi dari hasil penelitian kuesioner. Pada tabel 4.20 & table 4.21 dapat terlihat nilai *mean* dari variabel X.



**Tabel 4.22**

**Nilai *mean* Variabel X**

**Statistik Deskriptif**

N	Valid	8
	Missing	7
Mean		79.2500
Median		76.5000

(Sumber: Hasil Olah Data Penulis)

Untuk variabel X yaitu Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal terlihat nilai *mean* adalah 79.25. Nilai 79.25 terletak pada nilai 69 – 85 yang berarti ada pada kategori “sangat kuat”. Maka Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal berada pada kategori “sangat kuat”.

Artinya berdasarkan pengambilan data melalui kuesioner dengan sampel yang berjumlah 8 pada PT INTI (Persero) menyatakan bahwa Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal di PT INTI (Persero) telah berjalan dan berlangsung dengan baik walaupun Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal belum terlalu maksimal karena belum dapat mencapai kriteria sangat memadai.

#### 4.8.2 Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa

Hasil penelitian atas Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa diperoleh melalui penelitian atas jawaban kuesioner penelitian tiap-tiap responden. Untuk mengetahui Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa, berikut ini adalah tabel skor hasil jawaban untuk variabel Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa di mana datanya digunakan untuk mencari nilai rata-rata yang dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan.

**Tabel 4.23**

### Skor Hasil Jawaban Variabel X

## Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa

[illegible]

**Tabel 4.24**  
**Skor Hasil Jawaban Variabel Y**  
**Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa**

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
Responden																					
1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	<b>91</b>
2	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	<b>90</b>
3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	<b>92</b>
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	<b>91</b>
5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	<b>91</b>
6	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>95</b>
7	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	<b>93</b>
8	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	<b>92</b>
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>100</b>
10	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	<b>96</b>
<b>Jumlah</b>																					<b>931</b>

Kemudian dari hasil perhitungan kuesioner akan diperoleh *mean* (rata-rata) dari variabel Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa (Y) dan dibandingkan

dengan kriteria penilaian yang ditentukan oleh peneliti berdasarkan nilai terendah dan nilai tertinggi dari hasil penelitian kuesioner. Pada tabel 4.22 dapat terlihat nilai *mean* dari variabel *Y*.

**Tabel 4.25**  
**Nilai *mean* Variabel *Y***  
**Statistik Deskriptif**

N	Valid	10
	Missing	5
Mean		86.0500
Median		87.0000

(Sumber: Hasil Olah Data Penulis)

Untuk variabel *Y* yaitu Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa terlihat nilai *mean* adalah 86,05. Nilai 86,05 terletak pada nilai 84 – 100 yang berarti ada pada kategori “sangat berkualitas”. Maka Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa berada pada kategori “sangat berkualitas”.

Artinya berdasarkan pengambilan data melalui kuesioner dengan sampel yang berjumlah 10 pada PT INTI (Persero) menyatakan bahwa Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa di PT INTI (Persero) telah terealisasi dan berlangsung dengan sangat baik.

Hal tersebut menggambarkan bahwa Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa di PT INTI (Persero) sudah melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya dan telah berjalan sebagaimana mestinya hanya tinggal mempertahankan dan meningkatkannya.

#### 4.8.3 Analisis Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa

Dalam hal ini analisis *rank Spearman* digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel *X* dan variabel *Y*. Berikut ini adalah hasil analisis *rank Spearman*:

**Tabel 4.26**  
**Correlations Rank Spearman**

			Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal	Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa
Spearman's rho	Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal	Correlation Coefficient	1.000	.779*
		Sig. (2-tailed)	.	.043
		N	8	8
	Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa	Correlation Coefficient	.779*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.043	.
		N	8	10

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

(Sumber: Hasil Olah Data Penulis)

Berdasarkan tabel di atas hasil koefisien korelasi adalah 0,779 jika dibandingkan dengan kriteria koefisien korelasi yang di ambil dari teori yang penulis ungkapkan di bab 3. Dimana 0,779 berada pada kriteria 0.60 – 0.799 yang artinya pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa berada pada kategori “kuat”.

Dengan bantuan program *Statistical Product & Service Solution (SPSS) for windows* versi 19.0, penulis menggunakan *Rank Spearman* untuk melakukan pengujian hipotesis dengan hasil sebagai berikut :

$r_{hitung} = 0,779$  tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Uji dilakukan dua sisi (*two tail*), nilai  $r_{tabel} = 0,599$ .

Karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  atau  $0,779 > 0,599$  maka  $H_0$  ditolak sehingga terdapat hubungan Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.

Jadi, Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal berpengaruh secara signifikan terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa.

Sedangkan untuk mengetahui besarnya Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa, maka dihitung koefisien determinasi ( $K_d$ ) =  $(R^2) \times 100\%$ .  $K_d = 0,779^2 \times 100\% = 60.68\%$ .

Hal ini berarti bahwa variasi naik turunnya nilai variabel Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa sebesar 60.68%. Sedangkan sisanya 39.32% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai audit internal yang diterapkan pada PT INTI (Persero) dengan kualitas pelayanan jasa, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tahap-tahap pemeriksaan telah dilakukan sesuai dengan prosedur serta indikator seperti *Follow Up Assurance* (Kepastian Tindak Lanjut), *Communication and Cooperation* (Komunikasi dan Kerjasama), *Timing* (Waktu), dan *Integrity of the Organizational Function* (Fungsi Integritas Organisasi) telah dilaksanakan dengan baik.
2. Pelaksanaan kualitas pelayanan jasa pada PT INTI (Persero) sudah berjalan dengan “memadai”. Hal ini didukung oleh indikator sebagai berikut:
  - a. Keselarasan program kualitas pelayanan jasa pada PT INTI (Persero) yang pertama dapat dilihat dari pemenuhan kualitas pelayanan jasa sesuai dengan visi dan misi yang telah disusun oleh pimpinan perusahaan.
  - b. Keselarasan dalam kualitas pelayanan jasa pada PT INTI (Persero) yang kedua dapat dilihat dari *Reliability* (Keandalan), *Responsiveness* (Daya Tanggap), *Competence* (Kemampuan), *Credibility* (Kepercayaan),

*Tangible* (Bukti Nyata), *Understanding the Customer* (Memahami Konsumen), serta *Communication* (Komunikasi).

3. Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal pada PT INTI (Persero) memadai sehingga dapat berperan dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa. Hal ini dapat diketahui melalui pengujian hipotesis dengan nilai  $r_{hitung} (0,779) > r_{tabel} (0,506)$  dan termasuk kategori kuat. Karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  atau  $0,779 > 0,506$  maka  $H_0$  ditolak sehingga terdapat pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa dan Koefisien Determinan ( $K_d$ ) =  $(R^2) \times 100\%$ .  $K_d = 0,779^2 \times 100\% = 60,68\%$  yang mengandung arti bahwa pengaruh tindak lanjut rekomendasi audit internal dengan peningkatan kualitas pelayanan jasa adalah sebesar 60,68% dan sisanya 39,32% merupakan faktor lain di luar penelitian ini.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan berdasarkan studi kepustakaan yang peneliti lakukan, maka penulis mengajukan saran-saran yang mungkin dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT INTI (Persero):

1. PT INTI (Persero) mengupayakan penempatan personil selain berdasarkan pengetahuan, latar belakang, pendidikan dan keahlian juga berdasarkan pengalaman di bidangnya, sehingga dapat memberikan hasil memuaskan dan dapat diterapkan oleh bagian pemeriksa.
2. Pemeriksaan dilakukan minimal secara periodik dengan melakukan *cross check* kepada konsumen di lapangan.



3. *Knowledge* yang dimiliki oleh PT INTI (Persero) harus dikuasai oleh *customer servicenya*, karena *call centre* atau *helpdesk* adalah salah satu alat untuk mendukung terjalinnya hubungan yang erat antara perusahaan dengan pelanggannya. Karena itu, PT INTI (Persero) dapat melengkapi *database call centre* yang mencakup pertanyaan atau masalah yang biasanya/diprediksi akan ditanyakan oleh pelanggan.
4. Adanya *call history* yang mendata waktu pelanggan menyampaikan keluhannya, masalahnya, serta cara pelayanannya.
5. Karena *call centre* merupakan hal yang penting dalam tubuh PT INTI (Persero), karena itu perlu ada batasan waktu *call centre* dalam melayani seorang pelanggan. Hal ini dibutuhkan untuk dapat menunjang kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dari PT INTI (Persero).
6. Untuk mengatasi permasalahan tidak adanya dokumen atau catatan atas pertanyaan maupun keluhan dari pelanggan, maka pihak auditor internal hendaknya memberikan rekomendasi dengan cara diantaranya dengan membuat suatu media untuk menyimpan dokumen dan mengambil dokumen secara *online*. Tujuan utamanya adalah *knowledge repository* dan *knowledge sharing*.
7. Dikembangkannya sistem *help desk online* untuk menangani masalah atau gangguan dari salah satu pelanggan. Sistem ini juga merupakan otomatisasi laporan pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, (2003). **Auditing 1 Dasar-Dasar Audit Laporan Keuangan**, Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Amin Widjaja Tunggal, (2000). **Management Audit, suatu Pengantar**, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Buchari Alma, (2004). **Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa**, Bandung: Alfabeta
- Fandy Tjiptono, (2004). **Manajemen Jasa**, Andi Offset, Yogyakarta.
- Guy, Dan M., C. Wayne Alderman, Alan. J. Winter, (2003). **Auditing**, Jakarta: Erlangga.
- Hiro Tugiman, (1997). **Standar Profesional Audit Internal**. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- \_\_\_\_\_, (2002). **Audit Internal**. Bandung: YPIA.
- \_\_\_\_\_, (2006). **Pengenalan Manajemen Internal Audit**. Bandung.
- Husein Umar, (2000). **Metodologi Penelitian**. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Jonathan Sarwono, (2006). **Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif**, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kotler, Philip (2001), *Marketing Management*, 8<sup>th</sup> edition, Dialihbahasakan oleh: Ancella Anitawati dan diadaptasi oleh AB Susanto, **Manajemen Pemasaran Di Indonesia**, Buku Dua: Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, (2002), buku 1, edisi keenam. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_, (2002), buku 2, edisi keenam. Jakarta: Salemba Empat.
- Standar Profesi Audit Internal, (2004). **Kode Etik dan Standar Audit**,

Sukrisno Agoes, (2004). **Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik**, Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.

Sugiyono, (2002), **Statistik Untuk Penelitian**. Bandung: Alfabeta

\_\_\_\_\_, (2006), **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D**. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_, (2008), **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D**. Bandung: Alfabeta.

Winarno Surakhmat, (1994). **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode dan Teknik**. Bandung: Tarsito.

Zulian Yamit, (2004). **Manajemen Kualitas Produk dan Jasa**, Jakarta: Ekonesia