



**TESIS**

**ANALISIS BEBERAPA VARIABEL YANG MEMPENGARUHI  
TINDAK LANJUT TEMUAN AUDIT MANAJEMEN  
PADA FUNGSI KEUANGAN**

**Rihfenti Ernayani**

**090710325-M**

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2009**

**ANALISIS BEBERAPA VARIABEL YANG MEMPENGARUHI  
TINDAK LANJUT TEMUAN AUDIT MANAJEMEN  
PADA FUNGSI KEUANGAN**

**TESIS**

**Untuk memperoleh gelar Magister dalam Program Studi  
Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Airlangga**

**Oleh :**

**Rihfenti Ernayani**

**090710325-M**

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2009**

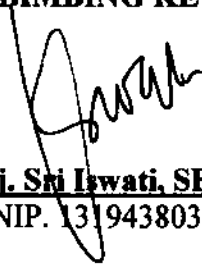
**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

**TESIS INI TELAH DISETUJUI**

**PADA TANGGAL :**

**Oleh :**

**PEMBIMBING KETUA**



**Prof. Dr. Hj. Sri Irwati, SE, M.Si, Ak**  
NIP. 131943803

**PEMBIMBING**



**Dra. Yustrida Bernawati, M.Si, Ak**  
NIP. 131929863

**Mengetahui,  
KETUA PROGRAM STUDI  
MAGISTER AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**



**Dr. Widi Hidayat, M.Si, Ak**  
NIP. 131558573

**Tesis ini telah di uji dan dinilai  
Oleh panitia penguji pada  
Program Magister Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga  
Pada tanggal 28 April 2009**

**Panitia Penguji Tesis,**

**Ketua : Dr. Widi Hidayat, M.Si., Ak**

**Anggota :**

1. Prof. Dr. Sri Iswati, SE, M.Si, Ak
2. Dra. Yustrida Bernawati, M.Si, Ak
3. Dra. Murdiyati Dewi, M.Si., Ak
4. Dra. Iswahjuni, M.Si., Ak
5. Drs. Bey Hartono, M.M

## UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang mana berkat ridho, rahmat dan hidayah Nya sehingga saya dapat menyelesaikan studi S2 ini tepat pada waktunya.

Terima kasih yang tak terhingga saya haturkan kepada kedua orang tua yang telah tulus ikhlas mendukung, mendoakan dan tanpa pamrih bersedia menjaga dan mengurus ketiga anak-anak saya selama saya melanjutkan studi.

Terima kasih buat suami tercinta yang telah memberikan dukungan, pengertian, pengorbanan, bimbingan dan doa yang selalu mengalir walaupun berpisah jarak.

Terima kasih buat ketiga anak-anakku tersayang Ryan, Mukti dan Ditha yang telah rela dan sabar menanti kehadiran bunda untuk berkumpul bersama kembali, semoga kalian menjadi anak-anak yang sholeh dan sholehah.

Tesis ini bukanlah semata-mata hasil karya saya sendiri, melainkan buah pikiran dari berbagai pihak. Tanpa bantuan dan sumbangan pemikiran tesis ini tidak mungkin selesai, untuk itu ucapan terimakasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya saya sampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Balikpapan yang telah memberikan dorongan dan kesempatan untuk melanjutkan studi, serta seluruh rekan-rekan di Uniba yang telah memberikan semangat.
2. Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. Fasich, Apt yang telah memberikan kesempatan untuk studi di Magister Akuntansi Universitas Airlangga.
3. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS yang telah memberikan kesempatan untuk studi di Magister Akuntansi Universitas Airlangga.
4. Ketua Program Studi Magister Dr. H. Widi Hidayat, M.Si., Ak yang telah memberikan kesempatan dan ijin untuk melakukan penelitian ini.
5. Prof. Dr. Sri Iswati, SE, M.Si, Ak dan Dra. Yustrida Bernawati, M.Si, Ak selaku pembimbing yang telah sabar memberikan bimbingan selama proses penyelesaian tesis ini.
6. Bapak dan Ibu team penguji Bapak dan Ibu tenaga pengajar Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga atas ilmu pengetahuan yang telah diberikannya.
7. Sahabatku Retno Saraswati Nusantari yang telah setia menemani begadang dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-temanku di Magister Akuntansi angkatan 2007 atas kebersamaan yang terjalin selama perkuliahan berlangsung.
9. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu yang telah memberikan dorongan dan bantuannya dalam menyelesaikan studi.

Akhir kata, saya berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat dan dapat menjadi tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Surabaya, Mei 2009

**RIHFENTI ERNAYANI**

## RINGKASAN

### **Analisis Beberapa Variabel Yang Mempengaruhi Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen Pada Fungsi Keuangan**

Fungsi keuangan merupakan salah satu fungsi yang sangat penting dan fungsional sekali dalam perusahaan. Apabila terjadi permasalahan pada fungsi keuangan, maka aktivitas fungsi yang lain akan dapat terganggu. Oleh karena itu, sangat perlu bagi perusahaan untuk melakukan audit manajemen yaitu pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan, untuk itu dibutuhkan auditor intern yang secara berkala melakukan audit manajemen dan melaporkan hasil temuan audit tersebut. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, maka perlu adanya penerapan atau tindak lanjut terhadap hasil temuan audit, sehingga usulan terhadap perbaikan dapat dilakukan. Pelaksanaan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen hendaklah ditunjang oleh dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern. Untuk itu permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pengaruh variabel dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern, terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan pada perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang industri, dagang maupun jasa yang ada di Balikpapan. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *simple random sampling* dan pengumpulan data melalui pemberian kuesioner kepada para responden yang meliputi pimpinan perusahaan, auditor intern, manajer keuangan serta manajer-manajer fungsi lainnya yang ada di perusahaan. Untuk pengukuran data dari hasil kuesioner digunakan skala likert, untuk menguji keabsahan dan kehandalan instrumen digunakan koefisien korelasi dan *cronbach alpha*, dan hasilnya menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah valid dan reliabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan di perusahaan-perusahaan industri, dagang maupun jasa yang ada di Balikpapan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat koefisien determinasi yang diperoleh yaitu sebesar 0,423 yang berarti tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan 42,30% dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut, sisanya sebesar 57,70% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Sedangkan secara parsial menunjukkan bahwa dukungan manajemen berpengaruh signifikan, sedangkan komunikasi internal dan pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.

## SUMMARY

### **Analysis of Some Variables Affecting Management Audit Finding Follow Up at Financial Function**

Financial function refers to one of significantly important, and useful functions in the company. In case of any problems incurred at financial function, it may disturb other function activities. Therefore, it is necessary for any company to conduct management audit, namely to evaluate company's efficiency and effectivity operation. Therefore, it is required an internal auditor, who regularly conduct the management audit, and report the said audit finding result. In order to achieve company's purposes, it is necessary to apply, or follow up the audit finding results to allow the improvement of any proposals. Implementation of management audit finding follow up shall be supported by management support, internal communication, and internal control variables. Therefore, the issues in this research are questioning whether management support, internal communication, and internal control are affecting management audit finding follow up at Financial Function.

This research applies multiple linear regressive analysis technique aiming to acknowledge how far the variables of management support, internal communication, and internal control are affecting management audit finding follow up of financial function at companies engaging in industrial, trading, or service sectors in Balikpapan. The technique of sample taking is applying *simple random sampling*, and data collection is conducted by distributing questionnaires to respondents comprising of company's directors, internal auditors, financial managers, and also other functional managers in the company. Data measurement of questionnaire results applies the *likert scale*, while instrument validity, and reliability testing apply correlation value, and *cronbach alpha*, and its result shows that the applied instruments are valid and reliable.

The research result shows that management support, internal communication, and internal control are severally significantly affecting the management audit finding follow up at Financial Function in industrial, trading, and service companies in Balikpapan. This may be evidenced by observing the achieved determining coefficient, namely of 0.423, meaning that management audit finding follow up at Financial Function is 42.30% affected by the said three variables, and the remaining of 57.70% is affected by other variables. Whereas, it partially shows that management support significantly affects to-, while both internal communication, and internal control do not affect to management audit follow up at financial function.



## **ABSTRACT**

### **Analysis of Some Variables Affecting Management Audit Finding Follow Up at Financial Function**

Rihfenti Ernayani

This research has purpose to test, and provide empirically evidences upon the influence of management support, internal communication, and internal control towards management audit follow up at Financial Function. This research is taking location in East Borneo Province, especially in Balikpapan, with the respondents of company's directors, internal auditors, financial managers, and other functional managers in the company. The technique of sample taking applies *simple random sampling*, while data collection applies the distribution of 100 questionnaires, while only 66 out of them are returned.

Data is analyzed by multiple linear regressive method. The research result shows that management support significantly affects to-, while both internal communication, and internal control do not affect to management audit follow up at financial function.

**Keywords :** management support, internal communication, internal control, follow up of audit finding

**DAFTAR ISI**

	Halaman
Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Persetujuan .....	iv
Penetapan Panitia .....	v
Ucapan Terima Kasih .....	vi
Ringkasan.....	vii
Summary .....	viii
Abstract.....	ix
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Auditing.....	10
2.2 Jenis-Jenis Audit.....	10
2.3 Auditor Intern.....	11
2.3.1 Internal Auditing.....	12
2.3.2 Standar Profesi Pemeriksa Intern.....	13
2.4 Audit Manajemen.....	13
2.4.1 Ruang Lingkup, Sasaran dan Tujuan Audit Manajemen.....	15
2.4.2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen.....	15

2.5	Audit Manajemen Pada Fungsi Keuangan.....	17
2.5.1	Fungsi Dasar Manajemen Keuangan.....	17
2.5.2	Aktivitas Manajer Keuangan.....	18
2.5.3	Penganggaran Modal Sebagai Fungsi Keuangan...	19
2.5.4	Aktivitas Bidang Keuangan Disoroti Khusus Dari Sudut Perencanaan Serta Tugas Analisis Keuangan dan Para Akuntan.....	20
2.5.5	Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen Fungsi Keuangan.....	21
2.6	Temuan Pemeriksaan.....	23
2.6.1	Unsur-Unsur Temuan Pemeriksaan.....	24
2.6.2	Karakteristik Temuan Audit.....	24
2.6.3	Tindak Lanjut Temuan Audit .....	25
2.7	Dukungan Manajemen.....	26
2.8	Komunikasi Internal.....	27
2.8.1	Jenis-Jenis Komunikasi.....	28
2.8.2	Strategi-strategi Untuk Meningkatkan Efektivitas Komunikasi.....	28
2.9	Pengendalian Intern.....	29
2.9.1	Keterbatasan Pengendalian Intern.....	32
2.10	Penelitian Terdahulu.....	33
<b>BAB 3 : RERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>		
3.1	Rerangka Konseptual Penelitian.....	35
3.2	Pengembangan Hipotesis.....	38
<b>BAB 4 : METODOLOGI PENELITIAN</b>		
4.1	Rancangan Penelitian.....	39
4.2	Klasifikasi Variabel.....	41
4.3	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	42
4.4	Populasi dan Sampel.....	48

4.5	Pengumpulan Data.....	52
4.6	Model Analisis.....	52
4.7	Teknik Analisis Data .....	54
<b>BAB 5 : ANALISIS HASIL PENELITIAN</b>		
5.1	Gambaran Umum Responden.....	59
5.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner.....	60
5.3	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	61
5.4	Pengujian Hipotesis.....	64
<b>BAB 6 : PEMBAHASAN</b>		
6.1	Pengaruh Dukungan Manajemen, komunikasi Internal dan Pengendalian Intern terhadap Tindak lanjut Temuan Audit Manajemen Pada Fungsi Keuangan.....	68
6.2	Pengaruh Dukungan Manajemen terhadap Tindak lanjut Temuan Audit Manajemen Pada Fungsi Keuangan.....	70
6.3	Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Tindak lanjut Temuan Audit Manajemen Pada Fungsi Keuangan.....	71
6.4	Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Tindak lanjut Temuan Audit Manajemen Pada Fungsi Keuangan.....	73
<b>BAB 7 : KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
7.1	Kesimpulan .....	76
7.2	Saran .....	78
<b>Daftar Pustaka</b>		

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 5.1	Distribusi Pengumpulan Data.....	59
Tabel 5.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	61
Tabel 5.3	Hasil Uji Multikolinieritas .....	64
Tabel 5.4	Hasil Analisis Regresi .....	64
Tabel 5.5	Hasil Analisis Uji t.....	66

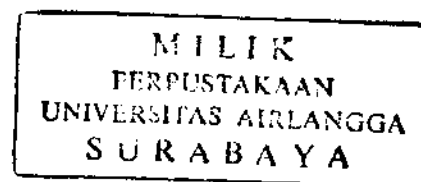
## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 3.1 Rerangka Konseptual .....	36
Gambar 5.1 PP Plot of Regresion .....	62
Gambar 5.2 Scatter Plot .....	63

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1.1 Surat Pengantar ke Responden
- Lampiran 1.2 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2.1 Data Variabel X1
- Lampiran 2.2 Data Variabel X2
- Lampiran 2.3 Data Variabel X3
- Lampiran 2.4 Data Variabel Y
- Lampiran 3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas variabel X1
- Lampiran 3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas variabel X2
- Lampiran 3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas variabel X3
- Lampiran 3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Y
- Lampiran 4.1 Regression
- Lampiran 4.2 Gambar Uji Normalitas dan Uji Heteroskedastisitas

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**



**1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini banyak perusahaan-perusahaan yang dihadapkan dengan berbagai macam permasalahan, baik politik maupun ekonomi. Permasalahan ekonomi merupakan prioritas utama yang harus dibahas dan dicari solusinya. Permasalahan yang cukup kompleks mengakibatkan munculnya perubahan di bidang telekomunikasi, teknologi dan transportasi. Hal ini mempengaruhi pelaksanaan kegiatan fungsi-fungsi dalam suatu perusahaan, termasuk kegiatan yang berhubungan dengan keuangan perusahaan. Misalnya, pada masa kondisi perekonomian yang tidak menentu, memberikan rangsangan kepada perusahaan-perusahaan untuk membelanjakan atau menghemat sumber-sumber keuangannya dengan cara seefektif dan seefisien mungkin.

Perusahaan menggunakan sumber-sumber keuangannya seefektif dan seefisien mungkin dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Perusahaan yang dapat bertahan adalah perusahaan yang pada umumnya memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Oleh karena itu sangat penting sekali bagi perusahaan untuk mencari dan melakukan berbagai alternatif solusinya. Salah satunya adalah dengan melakukan beberapa perbaikan pada setiap fungsi dalam perusahaan terutama pada fungsi keuangan yang memang sangat rawan terhadap penyelewengan-penyelewengan, dan mengevaluasi fungsi tersebut untuk menentukan perusahaan-perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai tujuan



perusahaan. Fungsi-fungsi yang terdapat dalam perusahaan diharapkan saling mendukung dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, dan segala aktivitas yang dilakukan oleh fungsi-fungsi tersebut di dalam perusahaan juga mempengaruhi objektivitas perusahaan itu sendiri.

Beberapa perusahaan mengarahkan kegiatannya untuk menentukan bagaimana keadaan seluruh perusahaan, kemudian membandingkannya dengan suatu standar yang objektif untuk menentukan tingkat keberhasilannya itu. Semua fungsi yang terdapat dalam suatu perusahaan memerlukan perhatian khusus. Salah satu fungsi yang dianggap sangat penting dan fungsional sekali dalam perusahaan adalah fungsi keuangan.

Sehubungan dengan keadaan di atas, perusahaan perlu mengetahui proses kegiatan pada fungsi keuangan, apakah pada fungsi keuangan tersebut telah mengumpulkan, menganalisa, dan memonitor data dari seluruh kegiatan fungsional dalam perusahaan. Fungsi keuangan ini memang sangat peka sekali terhadap tindakan penyelewengan. Apabila terjadi kecurangan-kecurangan yang dilakukan oleh pegawai dan mengakibatkan kerugian pada perusahaan, maka aktivitas fungsi yang lain juga akan terganggu. Oleh karena itu, sangat perlu bagi perusahaan untuk melakukan kegiatan pengukuran dan pengendalian yang disebut dengan audit manajemen. Sesuai dengan yang diutarakan Bayangkara (2008:2) bahwa audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, kegiatan manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dapat digunakan untuk mengaudit aktivitas, program-program yang

diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Dengan melakukan audit manajemen pada fungsi keuangan diharapkan dapat menemukan kecurangan atau penyelewengan keuangan perusahaan yang dapat menyebabkan macetnya aktivitas fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan dan perusahaan juga akan gagal mencapai tujuan yang diharapkan.

Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan, auditor intern dapat membantu manajemen pada fungsi atau bagian keuangan dalam melaksanakan pengendalian, mencegah terjadinya penyimpangan dan memberikan usulan yang bermanfaat bagi perusahaan. Untuk dapat memberikan jasa yang maksimal maka auditor intern harus memiliki kemampuan professional dalam bidang audit dan manajerial mengingat ruang lingkup tugasnya dalam organisasi, selain menguji dan mengevaluasi kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian intern juga harus dapat membantu manajemen fungsi keuangan untuk menentukan efisiensi dan efektivitas terhadap prosedur kegiatan keuangan dalam perusahaan. Adapun kualifikasi pelaksana audit harus memiliki gaya berfikir yang inkuisitif, kemampuan berpikir analitik, kemampuan menggunakan pendekatan multidisipliner dan keterampilan berkomunikasi dengan efektif dalam perusahaan (Siagian, 2004:24).

Agar dapat mencapai efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan perlu adanya pengendalian intern. Pengendalian intern menurut COSO adalah kontrol internal yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan dalam hal efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan informasi keuangan dan ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Sawyer's, 2005:61).

Adapun komponen-komponen pengendalian intern menurut COSO yaitu : Lingkungan Pengendalian, menggambarkan keseluruhan sikap organisasi yang mempengaruhi kesadaran dan tindakan personel organisasi mengenai pengendalian. Penentuan Risiko meliputi penentuan risiko di semua aspek organisasi dan penentuan kekuatan organisasi melalui evaluasi risiko, serta pertimbangan tujuan di semua bidang operasi untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja secara harmonis. Aktivitas Pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang dibuat oleh manajemen. Informasi dan Komunikasi merupakan bagian penting dari proses manajemen tentang operasi pengendalian internal yang dapat digunakan manajemen untuk mengevaluasi efektivitas dan untuk mengelola operasinya. Pengawasan (*monitoring*) merupakan evaluasi rasional yang dinamis atas informasi yang diberikan pada komunikasi informasi untuk tujuan pengendalian manajemen. Kegiatan *monitoring* merupakan rangkaian kegiatan yang tidak terpisahkan dari tindak-lanjut penerapan kegiatan audit manajemen. *Monitoring* merupakan suatu proses yang berkesinambungan memantau pelaksanaan manajemen/program kegiatan juga memantau tindak lanjut hasil dari pemeriksaan melalui sistem pengawasan internal yang sistematis.

Tugas auditor intern di dalam suatu perusahaan pada umumnya secara berkala mengadakan audit manajemen, serta melaporkan hasil temuan audit yang berkaitan dengan permasalahan khususnya dalam hal pengelolaan keuangan. Agar tujuan maupun sasaran pada fungsi keuangan suatu perusahaan dapat tercapai, diperlukan adanya tindak lanjut terhadap hasil temuan audit tersebut sehingga rekomendasi yang diberikan oleh auditor intern dapat membantu manajer keuangan untuk menentukan langkah-langkah proaktif dan mengambil tindakan korektif dalam menyelesaikan masalah-masalah keuangan perusahaan.

Adapun penilaian terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan dilakukan oleh auditor intern perusahaan, dan pelaksanaan tindak lanjut temuan audit tersebut perlu ditunjang oleh variabel-variabel berupa dukungan manajemen, komunikasi internal, dan pengendalian intern, yang mana kesemuanya ini penting dan terintegrasi untuk mencapai sasaran perusahaan (Wawolangi, 2004). Sedangkan tanggapan dan pelaksanaan audit terhadap temuan audit yang dilaporkan oleh auditor intern memerlukan dukungan manajemen, sebab dukungan manajemen merupakan tingkat dukungan secara umum yang diberikan oleh top manajemen dalam perusahaan. Manajemen bertanggung jawab menentukan tindakan yang perlu dilakukan sebagai tanggapan terhadap temuan pemeriksaan yang dilaporkan. Hal ini perlu dilakukan agar pelaksanaan temuan pemeriksaan dapat dilaksanakan secara tepat waktu (Tugiman, 1997:76). Selain itu variabel dukungan manajemen ini penting karena apabila manajemen memberikan dukungannya dan berpartisipasi terhadap pelaksanaan temuan audit, maka dapat membantu auditor intern dalam menjalankan tugasnya (Tugiman, 1997:172).

Adapun variabel komunikasi internal diperlukan dalam tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan, karena diharapkan dengan adanya komunikasi internal yang efektif dapat dicapai suatu perbaikan berkesinambungan dalam organisasi perusahaan, sebab tanpa adanya komunikasi yang baik dan memadai, maka perbaikan tidak dapat dilakukan. Komunikasi antar tim yang ada dalam perusahaan sangat diperlukan agar tercipta suatu kerja sama yang baik dan serasi (Tjiptono dan Diana, 2003:266). Tanpa komunikasi internal yang efektif, orang akan salah mengerti dan salah menginterpretasikan informasi yang disampaikan (Sukoco, 2007:51-52). Jika komunikasi internal dalam perusahaan berjalan baik, maka penerapan tindak lanjut terhadap hasil temuan audit manajemen sebagai tindakan korektif, akan dapat dilaksanakan dengan baik pula (Tunggal, 2000:142).

Agar lebih memperoleh pemahaman tentang audit manajemen, maka diperlukan penjelasan mengenai hal-hal yang membedakan antara audit manajemen dengan audit laporan keuangan. Audit laporan keuangan merupakan audit yang dilakukan oleh auditor ekstern terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh klien untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut, sedangkan audit manajemen dapat dilakukan oleh auditor ekstern maupun auditor intern perusahaan dengan tujuan untuk menilai efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi suatu organisasi. Agar pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor intern dapat berjalan efektif, maka posisi independensi sangat diperlukan sehingga auditor intern dapat melakukan fungsi pemeriksaan secara profesional dan maksimal dalam memberikan saran-saran perbaikan pada fungsi keuangan perusahaan.

Audit manajemen yang dilakukan oleh perusahaan bermanfaat untuk membantu manajemen dalam mengevaluasi berbagai catatan, laporan-laporan dan melakukan pengendalian agar kesalahan-kesalahan yang ada dapat diketahui sedini mungkin, selain itu audit manajemen bermanfaat untuk menilai efisiensi, efektivitas dan keekonomisan dari masing-masing fungsi yang terdapat dalam perusahaan, misalnya fungsi penjualan dan pemasaran, fungsi produksi, fungsi pergudangan dan distribusi, fungsi sumber daya manusia, dan fungsi keuangan perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan di perusahaan-perusahaan yang ada di Balikpapan dan sekitarnya yang bergerak di bidang industri, jasa maupun perdagangan, karena meskipun auditor intern telah melaksanakan fungsi audit dengan baik dan menyampaikan hasil berupa temuan-temuan yang bermanfaat untuk perbaikan, tetapi apabila hasil temuan tersebut tidak mendapat dukungan manajemen, tidak adanya komunikasi internal yang efektif dan pengendalian intern yang tidak menunjang maka tindak lanjut terhadap hasil temuan audit manajemen tersebut tidak dapat dilaksanakan secara optimal.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern mempunyai pengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan?

2. Apakah dukungan manajemen mempunyai pengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan?
3. Apakah komunikasi internal mempunyai pengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan?
4. Apakah pengendalian intern mempunyai pengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk menguji apakah variabel dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern mempunyai pengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan. Untuk menguji variabel apa yang berpengaruh paling dominan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan harapan dapat memberikan manfaat teoritis maupun praktis :

1. Manfaat Teoritis, yaitu menambah pengetahuan akuntansi khususnya auditing dengan memberikan bukti secara empirik tentang pengaruh dukungan manajemen, komunikasi internal, dan pengendalian intern terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi dalam melakukan penelitian yang akan datang.

2. **Manfaat Praktis, yaitu memberikan masukan kepada pimpinan perusahaan tentang pentingnya tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan agar fungsi dalam perusahaan tersebut dapat lebih berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis.**



## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Auditing**

Boynton & Johnson (2006:6) mendefinisikan auditing sebagai berikut :

*“Auditing as systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interested user”.*

Definisi tersebut di atas diartikan sebagai suatu proses sistematis untuk memperoleh serta mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi-aseri kegiatan dan peristiwa ekonomi, dengan tujuan menetapkan derajat kesesuaian antara asersi-aseri tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Sedangkan menurut Arens, Elder & Beasley (2006:4) auditing adalah pengumpulan dan pengevaluasian bukti-bukti atas informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan.

#### **2.2. Jenis-Jenis Audit**

Menurut Arens, Elder & Beasley (2006:14-15) ada tiga jenis audit yaitu sebagai berikut :

##### **1. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)**

Audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Auditor independen menilai kewajaran laporan keuangan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi berterima umum.

2. **Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)**  
Audit kepatuhan bertujuan untuk menentukan agar yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu.
3. **Audit Operasional (*Operational Audit*)**  
Audit operasional merupakan tinjauan atas bagian tertentu dari prosedur serta metode operasional organisasi tertentu yang bertujuan mengevaluasi efisiensi serta efektivitas prosedur serta metode tersebut.

Menurut pendapat Arens & Lobbecke yang dikutip oleh Andayani (2008:10) mengemukakan bahwa istilah audit operasional lebih dikenal dengan sebutan audit manajemen atau audit kinerja.

### **2.3. Auditor Intern**

Auditor intern dipekerjakan pada masing-masing perusahaan untuk melakukan audit bagi manajemen. Arens, Elder & Beasley (2006:16) mengemukakan bahwa seorang auditor intern agar dapat bekerja secara efektif harus berada dalam posisi yang independen terhadap lini fungsi dalam suatu organisasi. Auditor intern menyediakan informasi yang amat bernilai bagi pihak manajemen dalam proses pembuatan keputusan yang berkaitan dengan efektivitas operasi perusahaan.

Menurut Boynton & Johnson (2006 : 10) *“Internal auditor are employees of the organizations they audit. This type of auditors is involved in an independent evaluation of evidence, called internal auditing, within an organization as a service to the organization”*.

Auditor internal adalah pegawai dari organisasi yang diaudit yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan penilaian independen, yang dinamakan audit internal, dalam lingkungan organisasi sebagai suatu bentuk jasa bagi organisasi. Adapun peran auditor intern (Tugiman, 1997:23) adalah untuk memastikan

apakah sesuatu itu memang ada atau tidak, menilai atau mengevaluasi suatu aktivitas berdasarkan kriteria yang tepat, dan merekomendasikan suatu rangkaian tindakan perbaikan kepada pihak manajemen, dan dalam melaksanakan perannya auditor intern harus independen dalam organisasi perusahaan.

Menurut Siagian (2004:24) adapun kualifikasi pelaksana audit harus memiliki gaya berfikir yang inkuisitif, kemampuan berpikir analitik, kemampuan menggunakan pendekatan multidisipliner dan keterampilan berkomunikasi dengan efektif dalam perusahaan.

### **2.3.1. Internal Auditing**

Pada tahun 1999 Board of Directors IIA yang dikutip oleh Akmal (2007:3) mendefinisikan pemeriksaan intern sebagai berikut : *“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations”*.

Terjemahan secara bebas, pemeriksaan intern adalah aktivitas pengujian yang memberikan keandalan/jaminan yang independen, dan objektif serta aktivitas konsultasi yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan melakukan perbaikan terhadap operasi organisasi.

Tujuan pemeriksaan intern adalah membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan melalui pendekatan yang sistematis, disiplin untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan atas keefektifan manajemen risiko, pengendalian dan proses yang jujur, bersih dan baik.

### **2.3.2. Standar Profesi Pemeriksa Intern**

Menurut Akmal (2007:12) dalam melakukan pekerjaannya, pemeriksa intern harus mengikuti standar profesi dan kode etik serta aturan lain yang berkaitan. Ringkasan standar profesi pemeriksa intern yang dibuat oleh *Institute of Internal Auditors* terdiri dari :

- a. Independensi : pemeriksa intern harus bebas dan terpisah dari aktivitas yang diperiksanya.
- b. Kemampuan profesional : pemeriksa intern harus mempergunakan keahlian dan ketelitian dalam menjalankan profesinya.
- c. Lingkup pekerjaan : Lingkup pekerjaan pemeriksa intern harus meliputi pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian manajemen serta kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan.
- d. Kegiatan pelaksanaan pemeriksaan harus meliputi ; perencanaan pemeriksaan, pengujian dan pengevaluasian informasi, penyampaian hasil pemeriksaan dan tindak lanjut hasil pemeriksaan.

Pemeriksa intern harus membuat laporan atas hasil pemeriksaan yang dilakukannya dan disampaikan ke pejabat yang tepat dan pemeriksa intern harus memonitor apakah atas temuan dan rekomendasi yang diperoleh telah dilakukan tindak lanjut yang tepat.

## **2.4 Audit Manajemen**

Menurut Cooper & Backer (1994:46) : *“A management audit is future orientated, it seeks to assist senior management attain their corporate goals more effectively and helps them adapt their resources to changing environments”*,

Terjemahannya sebagai berikut : audit manajemen berorientasi untuk masa yang akan datang, membantu manajemen senior untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan secara lebih efektif dan membantu sumber daya yang ada dalam menghadapi perkembangan lingkungan.

Menurut O'Leary (1996:5) dan Kitindi (1992:11) audit Manajemen adalah evaluasi fungsi dan kinerja organisasi dan manajemen yang terkait dengan ekonomisasi, efisiensi, efektivitas area operasi, aktivitas dan hasil. Sedangkan menurut Andayani (2008:6-7) audit manajemen bisa dilakukan oleh auditor internal atau auditor eksternal. Banyak organisasi mempunyai staf khusus untuk melakukan audit manajemen dan audit operasi atas nama manajemen yang lebih tinggi. Perusahaan berukuran kecil biasanya mempunyai seorang karyawan yang ditugaskan untuk melakukan audit manajemen.

Berdasarkan beberapa definisi audit manajemen tersebut, meskipun terdapat perbedaan dalam penekanan tetapi pada pokoknya adalah selalu ada keinginan untuk mencapai efisiensi, efektivitas dan ekonomis di seluruh operasi perusahaan. Juga dapat disimpulkan bahwa audit manajemen adalah merupakan istilah yang digunakan untuk menyebut suatu kegiatan proses sistematis oleh auditor intern terhadap sistem, prosedur, fungsi dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan.

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efektivitas dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Ekonomisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang akan digunakan dalam setiap aktivitas. Sumber daya adalah kapasitas aktivitas yang harus dimiliki perusahaan sehingga berbagai program yang ditetapkan dapat berjalan dengan baik.

#### **2.4.1. Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen**

Menurut Malan et.al (1984:9) ruang lingkup audit manajemen meliputi suatu organisasi, suatu program, suatu fungsi ataupun aktivitas tertentu. Menurut Bayangkara (2008:4) audit manajemen meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait yang ada didalamnya. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh program/aktivitas atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan. Sedangkan yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas.

Menurut Agoes (2006:183) fungsi-fungsi yang perlu diperiksa oleh auditor adalah fungsi pemasaran, fungsi produksi, fungsi personalia dan fungsi keuangan perusahaan.

#### **2.4.2. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen**

Tujuan audit manajemen menurut Hamilton (1983:1) adalah *“The overall objective of the management audit, therefore, is to evaluate the efficiency and effectiveness of your organization. You can tailor it to evaluate the company as a whole or limit the scope to a specific department or function within your organization”*.

Secara ringkas audit manajemen dilakukan untuk mengevaluasi jalannya berbagai aktivitas perusahaan secara efisien dan efektivitas. Manajemen audit mengidentifikasi timbulnya penyimpangan yang terjadi, kemudian disampaikan kepada pihak manajemen sampai pada akhirnya ditindaklanjuti sampai dengan pemberian rekomendasi untuk perbaikan selanjutnya.

Menurut Bayangkara (2008:4) audit manajemen ditujukan untuk mencapai perbaikan atas berbagai program/aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang masih memerlukan perbaikan. Auditnya dirancang untuk menemukan berbagai kelemahan dalam operasional perusahaan, menentukan penyebabnya, menganalisis akibat yang ditimbulkan, dan mencari jalan perbaikan atas kelemahan tersebut. Perbaikan-perbaikan yang direkomendasikan dari hasil audit manajemen dapat berupa perbaikan perencanaan program, metode kerja, standar penilaian, proses pengelolaan sumber daya, dan sebagainya tergantung pada kelemahan yang terdapat pada perusahaan tersebut. Dari keseluruhan perbaikan tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu penghematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Tunggal (2000:7) penekanan audit manajemen adalah untuk mencapai tujuan efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi dari suatu operasi organisasi :

1. Efektivitas, berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai (ukuran keluaran).
2. Efisiensi, berhubungan dengan penentuan apakah tujuan tersebut dicapai dengan penggunaan sumber daya yang optimal (merupakan ukuran dari hubungan antara masukan dan keluaran).
3. Ekonomisasi, berhubungan dengan penentuan implikasi jangka panjang suatu operasi (merupakan ukuran masukan).

Manfaat audit manajemen dikemukakan oleh Tunggal (2000:14) adalah sebagai berikut:

1. Memberi informasi tentang operasi yang relevan dan tepat waktu untuk mengambil keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi berbagai catatan, laporan-laporan dan melakukan pengendalian agar kesalahan-kesalahan yang ada dapat diketahui sedini mungkin.
3. Mengidentifikasi suatu area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang diambil.
4. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya

termasuk memperkecil pemborosan agar dapat mencapai produktivitas kerja dan mampu bersaing.

5. Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

## **2.5. Audit Manajemen Pada Fungsi Keuangan**

Audit manajemen atas fungsi keuangan merupakan bentuk audit yang paling lama dikenal dan biasa diterapkan dalam mengukur tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas suatu perusahaan. Hal ini dipahami karena manajemen keuangan memainkan peranan yang sangat penting dan strategik dalam kehidupan perusahaan, ditinjau dari sudut pandang pencapaian sasaran yaitu perolehan keuntungan, pertumbuhan dan perluasan usaha. Fungsi keuangan merupakan salah satu bidang fungsional dalam perusahaan. Satuan kerja yang menangani keuangan dalam perusahaan mengumpulkan, mencatat, menganalisis, dan memantau beraneka ragam data yang diperolehnya dari berbagai satuan dan bidang fungsional lainnya dalam perusahaan, baik bidang fungsional yang bersifat kegiatan pokok maupun yang bersifat penunjang.

Menurut Siagian (2004:120) peranan satuan kerja atau bidang fungsional keuangan merupakan peranan yang sangat menentukan dalam kehidupan perusahaan. Sedangkan menurut Hamilton (1986:40) peranan bagian keuangan adalah sangat aktif, oleh karena pada dasarnya setiap unit kegiatan membutuhkan biaya. Apabila peranan bagian keuangan menjadi pasif, maka setiap unit akan berfungsi untuk mengawasi jalannya kegiatan yang utama.

### **2.5.1 Fungsi Dasar Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan perolehan, pendanaan, dan pengelolaan aktiva dengan beberapa tujuan



menyeluruh. Menurut Van Horne & Wachowicz (1995:2) fungsi pembuatan keputusan dari manajemen keuangan dapat dibagi menjadi tiga area utama : (a) keputusan investasi, (b) keputusan pendanaan, dan (c) manajemen aktiva.

Menurut Sugiyarso dan Winarni (2006:1) fungsi penting manajemen keuangan dikelompokkan dalam tiga bidang keputusan, yaitu sebagai berikut :

1. Keputusan pemenuhan kebutuhan dana (*financing decisions*)  
Berkaitan dengan penentuan sumber dana yang akan digunakan dan penentuan struktur modal dalam perusahaan.
2. Keputusan investasi (*investment decisions*)  
Berkaitan dengan pengalokasian dana yang telah diperoleh pada berbagai kesempatan dan usul investasi perusahaan.
3. Keputusan kebijakan deviden (*dividend policy*)  
Berkaitan dengan penentuan jumlah pembayaran kas deviden, penentuan stok deviden, dan pembelian kembali saham, yang kesemuanya erat kaitannya dengan keputusan pendanaan.

Sementara itu, tanggung jawab dan tugas para manajer keuangan berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain, namun perbedaannya hanya bersifat nuansa karena besaran perusahaan, sebab pada galibnya menurut Siagian (2004:120) tugas pokok manajer keuangan menyangkut antara lain : (a) keputusan tentang penanaman modal, (b) pembiayaan kegiatan bisnis, dan (c) pembagian deviden yang berhasil diraih.

### **2.5.2 Aktivitas Manajer Keuangan**

Menurut Siagian (2004:121) untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, seorang manajer keuangan dengan bantuan stafnya terlibat paling sedikit empat jenis aktivitas penting :

1. Turut terlibat dalam perencanaan dan peramalan berbagai kegiatan bisnis, termasuk perencanaan produk, perencanaan pemasaran, promosi, prakiraan volume penjualan dan segi-segi bisnis lainnya dengan bekerjasama dengan para manajer satuan bisnis dan berbagai bidang fungsional yang terdapat dalam perusahaan.

2. Seorang manajer keuangan mutlak perlu memberikan perhatian yang serius pada segi investasi dan sumber pembiayaannya. Pentingnya investasi terlihat terutama dalam hal peningkatan volume penjualan produk yang memungkinkan perusahaan meningkatkan produksi dan memperluas pasar untuk investasi baru, baik yang bersumber dari dalam diri perusahaan maupun yang digali secara ekstern.
3. Berpegang teguh pada prinsip efisiensi. Manajer keuangan memainkan peranan yang tidak kecil dalam membantu para manajer fungsi lainnya untuk bekerja sedemikian rupa sehingga prinsip efisiensi benar-benar diterapkan.
4. Seorang manajer dituntut pemahaman tentang pasar modal dan pasar uang, guna memperoleh dana tambahan jika perusahaan tumbuh dan berkembang.

### **2.5.3 Penganggaran Modal Sebagai Fungsi Keuangan**

Penganggaran modal menurut Siagian (2004:123-124) ialah keseluruhan proses perencanaan pengeluaran uang yang akan diperoleh kembali pada satu waktu tertentu di masa depan. Sasarannya adalah berbagai pengeluaran berupa investasi dan menambah kekayaan perusahaan yang akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan berbagai sasarannya, seperti peningkatan kegiatan promosi, perluasan usaha, penambahan modal kerja, pemutakhiran mesin-mesin produksi, pembelian tanah guna perluasan prasarana fisik dan membangun gedung-gedung baru seperti kantor dan gudang.

Dengan banyaknya kegiatan perusahaan yang memerlukan investasi, penganggaran modal merupakan salah satu keputusan terpenting yang dapat diambil oleh manajemen. Dalam hal ini manajer keuangan pasti ikut terlibat karena manajer keuangan yang paling mengetahui apakah beban investasi itu dapat dipikul perusahaan atau tidak. Sehingga penganggaran modal memerlukan komitmen besar perusahaan dan para manajer didalam perusahaan mengenai masa depan perusahaan yang sering diliputi suasana ketidakpastian, baik yang bersifat politik, ekonomi dan teknologikal.

#### **2.5.4 Aktivitas Bidang Keuangan disoroti khusus dari Sudut Perencanaan serta Tugas Analis Keuangan dan Para Akuntan**

Manajemen keuangan dalam setiap perusahaan memainkan peranan instrumental yang sangat strategik dan kritikal misalnya yang menyangkut penentuan harga jual produk perusahaan dan analisis biaya.

Siagian (2004:137-143) mengemukakan pentingnya penyusunan rencana strategi, rencana aksi bidang akunting dan pentingnya rencana aksi analisis keuangan :

1. Pentingnya Penyusunan Rencana Strategi
  - a. Satuan kerja yang menangani keuangan perusahaan bertanggung jawab menyusun anggaran bagi tiap unit operasional dalam lingkungan perusahaan.
  - b. Rencana strategi satuan kerja mempunyai kepentingan untuk mendukung sasaran perusahaan yang bersangkutan, dan mendukung rencana peningkatan penguasaan pangsa pasar.
  - c. Satuan kerja dalam bidang keuangan harus mampu memberi dukungan pada manajemen berbagai satuan bisnis, bidang fungsional dan operasional lainnya dalam rencana perusahaan untuk perluasan usaha atau akuisisi.
2. Pentingnya Rencana Aksi Bidang Akunting
  - a. Peningkatan keunggulan bersaing berdasarkan keunggulan kompetitif.
  - b. Mencapai tingkat keuntungan yang telah ditetapkan dalam strategi yang ditetapkan oleh manajemen puncak.
  - c. Mewujudkan pertumbuhan perusahaan di masa depan.
3. Pentingnya Rencana Aksi Analisis Keuangan
  - a. Menentukan tingkat pengeluaran bagi setiap unit operasional perusahaan.
  - b. Implementasi sistem yang telah dipahami dan disepakati bersama untuk mengukur perbedaan biaya anggaran dan realisasi.
  - c. Menyusun prakiraan untuk satu tahun kerja tentang volume penjualan, tingkat harga, dan tingkat pembiayaan yang harus dipikul oleh perusahaan.

Proses audit fungsi keuangan dimaksudkan untuk menemukan informasi tentang bagaimana rencana aksi yang telah ditetapkan dapat diwujudkan melalui berbagai kegiatan operasional disorot dari segi keuangan. Unsur subjektivitas harus dapat dihindari yaitu dengan cara membandingkan rencana dengan realisasi,

meneliti dengan cermat rencana strategi dan bidang, serta proses audit harus bermuara pada penilaian tentang tepat tidaknya struktur organisasi perusahaan.

### **2.5.5 Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen Fungsi Keuangan**

Menurut Bayangkara (2008:24) ruang lingkup audit manajemen fungsi keuangan mencakup :

- a. Pengendalian dan pertanggungjawaban dana dan kekayaan lain serta kewajiban keuangan perusahaan.
- b. Pertanggungjawaban audit dari kegiatan yang dilakukan
- c. Penyelenggaraan catatan akuntansi
- d. Laporan keuangan
- e. Pemanfaatan sistem akuntansi yang dimiliki perusahaan.

Siagian (2004:119) menyatakan bahwa sebagaimana halnya dengan kegiatan audit lainnya, audit fungsi keuangan mempunyai sasaran-sasaran penting untuk dicapai :

1. Sasaran pertama ialah menilai efektivitas satuan kerja yang mengurus keuangan perusahaan dengan nama atau nomenklatur apapun satuan kerja itu dikenal, seperti departemen, divisi, biro, bagian atau nomenklatur lain yang sejenis, bergantung pada tradisi perusahaan dan struktur organisasi yang digunakan, dalam memberikan arah dan pengendalian keuangan bagi perusahaan sebagai keseluruhan termasuk semua satuan kerja dan bidang-bidang fungsional di dalamnya.
2. Sasaran kedua ialah mencari fakta dan informasi tentang efisiensi kerja internal satuan kerja yang mengurus keuangan perusahaan dengan menyoroti praktek-praktek keuangan satuan kerja itu sepanjang menyangkut standar manajemen keuangan, perumusan kebijaksanaan finansial, prosedur akunting dan prosedur penyusunan anggaran.

Agar audit keuangan mencapai sasarannya (Siagian, 2004:145-147) empat

hal yang mutlak perlu mendapat perhatian ialah :

1. Sasaran Finansial Perusahaan.  
Dalam pelaksanaan audit keuangan, yang dapat dijadikan sebagai objek pertama audit ialah pencarian, penemuan, dan pengumpulan informasi tentang tercapai tidaknya sasaran finansial perusahaan. Dari hasil temuan audit akan terlihat bahwa apakah fungsi

- manajemen keuangan mendukung atau tidak keseluruhan upaya pencapaian tujuan berbagai sasaran perusahaan.
2. **Perencanaan Keuangan sebagai Objek Audit.**  
Perencanaan sebagai objek audit berarti dua hal, yaitu efektif tidaknya satuan kerja yang mengurus keuangan perusahaan menyelenggarakan fungsi perencanaan bagi satuan kerja yang bersangkutan dan mencari dan menemukan fakta tentang mutu rencana yang disusun oleh para manajer satuan bisnis atau berbagai bidang fungsional dalam lingkungan perusahaan. Audit harus bisa menemukan fakta tentang apakah perusahaan dikelola dengan pendekatan kesisteman atau tidak dan apakah prinsip sinergi dan simbiosis diterapkan secara mantap atau tidak.
  3. **Organisasi sebagai Objek Audit.**  
Dengan menjadikan organisasi satuan kerja di bidang keuangan sebagai sasaran audit, informasi yang diperoleh akan mampu memberi masukan penting tentang apakah organisasi di bidang keuangan itu dikelola dengan efektif atau tidak yang akan turut menentukan apakah satuan kerja itu mampu menyelenggarakan fungsi pendukung yang diembannya atau tidak, dikenali faktor - faktor penyebabnya dan diberikan rekomendasi untuk mengatasinya.
  4. **Pengawasan Keuangan sebagai Objek Audit.**  
Fungsi pengawasan di bidang keuangan terdiri dari dua segi yang penting yaitu analisis keuangan dan akunting. Akunting berfungsi untuk mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisis, dan melaporkan hasil kegiatan operasional disoroti khusus dari segi keuangan.

Audit bidang keuangan harus mampu menemukan dan mengumpulkan berbagai informasi tentang kekuatan dan kelemahan dalam melakukan proses pengendalian keuangan perusahaan melalui proses akunting yang tepat. Pertanyaan yang diajukan oleh tim audit harus mengarah pada kekuatan dan kelemahan itu, untuk kemudian dimanfaatkan dalam peningkatan pengendalian atau pengawasan pada tahap berikutnya.

Proses pengendalian atau pengawasan melalui analisis anggaran dan keuangan dimaksudkan untuk mengamankan kekayaan dan sumber finansial perusahaan. Hasilnya disampaikan kepada satuan-satuan kerja operasional untuk dimanfaatkan dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja masing-masing.

## 2.6. Temuan Pemeriksaan

Menurut Courtemanche (1997:233) temuan pemeriksaan dapat didefinisikan sebagai hasil dari proses pemeriksaan. Untuk memahami temuan pemeriksaan terlebih dahulu memahami hal yang berkaitan dengan proses pemeriksaan.

Proses pemeriksaan melibatkan enam langkah intelektual dasar, yaitu sebagai berikut : (1) menentukan tujuan pemeriksaan, (2) mengidentifikasi kriteria pengevaluasian yang pantas, (3) mengumpulkan dan menganalisis data, (4) membandingkan antara fakta dengan kriteria evaluasi, (5) menarik kesimpulan, dan (6) memberikan rekomendasi. Hasil dari suatu aktivitas pemeriksaan adalah dihasilkannya suatu temuan pemeriksaan, temuan pemeriksaan akan menghasilkan suatu rekomendasi.

Menurut standar profesi yang dikutip oleh Akmal (2007:103-105) suatu temuan harus dapat memenuhi atribut sebagai berikut :

1. Kriteria yaitu standar, ukuran atau suatu yang diharapkan akan terjadi dari suatu proses atau kegiatan yang digunakan untuk mengevaluasi dan atau melakukan verifikasi/apa yang seharusnya ada.
2. Kondisi yaitu fakta atau keadaan yang dijumpai pemeriksa intern dari pemeriksaan yang dilakukan/apa yang ada.
3. Penyebab yaitu alasan untuk perbedaan yang terjadi antara kondisi yang dijumpai dengan kriterianya.
4. Akibat yaitu dampak dari adanya perbedaan, atau suatu resiko yang harus dihadapi oleh unit organisasi yang diperiksa karena adanya kondisi yang berbeda dengan kriterianya.
5. Rekomendasi, dalam temuan yang dilaporkan akan termasuk rekomendasi terhadap pencapaian yang diperoleh oleh unit yang diperiksa, dan informasi yang mendukung unit yang diperiksa jika tidak ada rekomendasi.

### **2.6.1. Unsur-Unsur Temuan Kekurangan**

Menurut Hartadi (1999:56), semua temuan kekurangan yang dapat dilaporkan harus mengandung beberapa unsur pokok tertentu. Auditor intern beserta pengawas harus mengenal dengan baik unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Standar, apa yang direncanakan untuk dicapai dari suatu kegiatan.
- b. Kondisi, apa yang sesungguhnya dicapai dari suatu kegiatan.
- c. Prosedur dan praktek, apa yang diharapkan dilakukan oleh seseorang dan apa yang sesungguhnya dilakukan.
- d. Sebab, mengapa penyimpangan dari standar terjadi.
- e. Akibat, apa yang sedang terjadi dan atau dapat terjadi karena kondisi yang tidak sesuai dengan standar.
- f. Kesimpulan, apa yang perlu diperbaiki.
- g. Saran atau Rekomendasi, bagaimana seharusnya atau sebaiknya perbaikan dilakukan.

Auditor intern dalam menyampaikan suatu rekomendasi harus bersifat positif, harus bersifat spesifik dan harus mengidentifikasi siapa yang akan melaksanakannya. Dalam rekomendasi tersebut menggambarkan tindakan apa yang harus dipertimbangkan oleh manajemen sebab dalam memilih tindakan koreksi dan memperbaiki kondisi perusahaan merupakan suatu tanggung jawab dari pihak manajemen. Setiap temuan kelemahan/kekurangan yang telah mencakup semua unsur-unsur ini akan merupakan suatu alasan yang kuat untuk melakukan tindakan perbaikan.

### **2.6.2 Karakteristik Temuan Audit**

Menurut Tunggal (2000:153) temuan audit yang dapat dilaporkan harus ; (a) cukup signifikan dan pantas dilaporkan kepada manajemen, (b) didokumentasi oleh suatu fakta, bukan opini, dan oleh bukti-bukti yang memadai, kompeten dan relevan, (c) secara objektif dikembangkan tanpa menambah atau berdasarkan ide yang terbentuk sebelumnya, (d) relevan dengan masalah yang terlibat, serta

(e) cukup meyakinkan agar kesimpulan tersebut dapat beralasan, logis, dan berdasarkan fakta yang disajikan.

### 2.6.3 Tindak Lanjut Temuan Audit

Menurut Indranata (2006:64) tindak lanjut adalah melaksanakan tindakan koreksi berdasarkan rekomendasi auditor yang disusun dalam laporan audit berdasarkan data hasil pemeriksaan. Secara lebih rinci tahapan dalam proses tindak lanjut yang harus dilaksanakan oleh *auditee* mencakup kegiatan :

- a. **Membuat rencana perbaikan**  
Berdasarkan laporan hasil audit yang telah diterima dan dipelajari, maka pimpinan unit/bagian yang diaudit selaku *auditee* membuat perencanaan mengenai bagaimana menyelesaikan temuan audit dalam batas waktu yang telah disepakati dan siapa yang akan ditugaskan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.
- b. **Melaksanakan perbaikan dan pencegahan**  
Tanggung jawab perbaikan dan pencegahan selanjutnya berada pada personil yang telah ditugaskan untuk menyelesaikan permasalahan. Namun akuntabilitas permasalahan secara keseluruhan tetap ada pada pimpinan unit yang diaudit.
- c. **Melakukan evaluasi hasil perbaikan dan pencegahan**  
Evaluasi perlu dilakukan oleh pimpinan unit setelah tindak koreksi dan pencegahan dilaksanakan untuk menilai apakah tindakan yang diambil telah efektif dan sesuai dengan dampak permasalahan yang ditemukan. Pimpinan yang bertanggung jawab terhadap unit yang diperiksa harus memastikan tindak koreksi diambil sesegera mungkin untuk mengeliminasi ketidaksesuaian dan penyebab - penyebab yang telah ditemukan. Tindak lanjut audit harus mencakup verifikasi terhadap tindakan-tindakan yang telah diambil dan melaporkan hasil verifikasi yang telah dilakukan.

Menurut Bayangkara (2008:34) implementasi tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan auditor merupakan bentuk komitmen manajemen dalam meningkatkan proses dan kinerja perusahaan atas beberapa kelemahan/kekurangan yang masih terjadi. Menurut Akmal (2007:120-121) tindak lanjut temuan audit merupakan suatu proses untuk menentukan kecukupan, keefektifan dan ketepatan waktu tindakan-tindakan koreksi yang dilakukan oleh manajemen



terhadap rekomendasi dari temuan audit yang dilaporkan. Pemeriksa internal harus terus menerus meninjau dan melakukan tindak lanjut (*follow up*) untuk memastikan bahwa terhadap temuan pemeriksaan yang dilaporkan telah dilakukan tindakan yang tepat oleh manajemen. Manajemen bertanggung jawab menentukan tindakan yang perlu dilakukan sebagai tanggapan terhadap pemeriksaan yang dilaporkan.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan berbagai prosedur tindak lanjut yang tepat adalah :

1. Pentingnya temuan yang dilaporkan.
2. Tingkat usaha dan besarnya biaya yang diperlukan untuk memperbaiki kondisi yang ada.
3. Resiko yang ada jika tindakan koreksi yang dilakukan dan ternyata hasilnya gagal.

## **2.7 Dukungan Manajemen**

Dukungan manajemen merupakan tingkat dukungan secara umum yang diberikan oleh manajemen puncak dalam perusahaan. Menurut Tugiman (1997:76), manajemen bertanggung jawab menentukan tindakan yang perlu dilakukan sebagai tanggapan terhadap temuan audit yang dilaporkan. Hal tersebut perlu dilakukan agar pelaksanaan temuan audit dapat dilaksanakan secara tepat waktu. Menurut Tjiptono dan Diana (2003:156) manajemen dapat menjamin pencapaian rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah. Selain itu, manajemen dapat memberikan dukungan serta pengarahan dengan mengalokasikan sumber daya secara fungsional, merealisasikan suatu sasaran perbaikan melalui penyebaran kebijakan yang dapat membantu perbaikan.

Wawolangi (2004) menyimpulkan bahwa dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen, karena apabila

hanya ada dukungan manajemen maka dapat menyulitkan pihak manajemen maupun para bawahannya, karena petunjuk pelaksanaan perbaikan metode kerja yang diintruksikan untuk dilaksanakan tanpa adanya komunikasi maka akan menyulitkan pihak bawahan untuk melaksanakan tindak lanjut tersebut dan akhirnya tidak dapat mencapai produktivitas yang maksimal.

## **2.8. Komunikasi Internal**

Menurut Terry & Rue (2005:207) suatu kecakapan utama yang disyaratkan bagi seseorang (manajer) adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif. Komunikasi merupakan alat yang menghubungkan organisasi dengan lingkungan internal yang termasuk bagian dari organisasi tersebut. Sukoco (2007:56) menyatakan bahwa komunikasi internal merupakan bentuk pertukaran informasi dan ide didalam organisasi, sedangkan Tjiptono dan Diana (2003:266) menjelaskan bahwa komunikasi internal merupakan aspek yang sangat penting dalam upaya mencapai suatu perbaikan berkesinambungan dalam organisasi perusahaan, sebab tanpa adanya komunikasi yang baik dan memadai, maka perbaikan tidak dapat dilakukan. Komunikasi antar tim yang ada dalam perusahaan sangat diperlukan agar tercipta suatu kerja sama yang baik dan serasi.

Dengan adanya kerjasama dapat memudahkan pihak manajemen dalam mengkoordinir dan memotivasi para bawahannya, agar mau melaksanakan apa yang diinginkan oleh pihak manajemen.

Menurut Indranata (2006:72) bentuk dari komunikasi internal antara lain dapat berupa; pertemuan-pertemuan/diskusi antar staf, melalui jurnal organisasi, majalah internal, brosur, papan pengumuman, media elektronik dan audio-visual. Komunikasi yang kurang memadai yang berdampak terhadap kinerja harus

dievaluasi oleh manajemen agar diambil tindakan untuk memperbaiki dan mencegah hal tersebut.

Menurut Sukoco (2007:51-52) komunikasi internal yang efektif akan meningkatkan produktivitas, baik bagi pegawai maupun perusahaan. Dengan berkomunikasi yang baik, akan dapat mengantisipasi masalah, membuat keputusan, mengoordinasikan arus kerja dan mensupervisi yang lain. Tanpa komunikasi yang efektif, orang akan salah mengerti dan salah menginterpretasikan informasi yang disampaikan.

Wawolangi (2004) menyimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen. Adanya komunikasi internal sangat penting karena dapat menciptakan suatu kerjasama dalam memecahkan masalah yang ada dan sepakat melakukan tindakan perbaikan.

### **2.8.1. Jenis-Jenis Komunikasi**

Menurut Terry & Rue (2005:213-214) komunikasi dapat digolongkan ke dalam berbagai jenis (1) komunikasi lisan dan tertulis, (2) komunikasi formal dan informal, (3) komunikasi ke atas dan ke bawah.

### **2.8.2. Strategi-Strategi untuk Meningkatkan Efektivitas Komunikasi**

Organisasi harus menyadari bahwa salah satu kunci penting tercapainya tujuan tergantung pada kemampuan pegawai dan manajer untuk berkomunikasi secara efektif. Komunikasi dikatakan efektif jika penerima memahami pesan yang dimaksudkan oleh pengirim.

Menurut Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997:57-59) menyatakan bahwa desain organisasi harus memungkinkan komunikasi empat arah yang berbeda

yaitu ke bawah, ke atas, mendatar (horizontal) dan menyilang (diagonal) :

1. **Komunikasi ke Bawah**  
Komunikasi ke bawah mengalir dari individu di tingkat hirarki yang lebih tinggi kepada individu di tingkat yang lebih rendah. Komunikasi ke bawah yang paling umum adalah instruksi kerja, uraian kerja, kebijakan, prosedur, petunjuk, umpan balik kinerja pegawai dan publikasi perusahaan.
2. **Komunikasi ke Atas**  
Alat komunikasi ke atas yang sering digunakan secara luas terdiri dari kotak saran, rapat kelompok, laporan kepada penyelia, dan prosedur permohonan atau keluhan. Seringkali, manajer tingkat tertinggi berperan serta dalam program orientasi dan pelatihan, sehingga pimpinan menyediakan waktu bagi pegawai untuk berbicara dengannya. Selanjutnya mekanisme resmi dan tidak resmi secara aktif meminta saran-saran dari pegawai dan memberikan penghargaan atas saran-saran yang diimplementasikan.
3. **Komunikasi Horisontal**  
Meskipun arus komunikasi vertikal (ke atas dan ke bawah) merupakan pertimbangan utama dalam desain, namun organisasi yang efektif juga membutuhkan saluran komunikasi horizontal fungsional.  
Contoh ; ketika penyelia departemen akuntansi berkomunikasi dengan direktur pemasaran sehubungan dengan pengeluaran anggaran iklan, arus komunikasi ini bersifat horizontal.
4. **Komunikasi Diagonal**  
Merupakan saluran komunikasi yang akan digunakan dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran-saluran lain.

## 2.9. Pengendalian Intern

Pengendalian manajemen dalam kinerja audit meliputi pengendalian intern dan pengendalian ekstern. Menurut COSO (1992:13) yang juga di sitir oleh Cangemi & Singleton (2003:65), Sawyer's (2005:61), IAI (2001:319.2), pengendalian intern didefinisikan sebagai berikut :

*“Internal Control is a process, affected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: (1) effectiveness and efficiency of operations, (2) reliability of financial reporting, and (3) compliance with applicable laws and regulations”.*

Terjemahannya ; pengendalian intern adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi perusahaan, manajemen dan personel lain yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan dalam hal efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan informasi keuangan, dan ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut COSO (Sawyer's, 2005:61-62) ada lima komponen pengendalian intern yaitu : (1) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*) menggambarkan keseluruhan sikap organisasi yang mempengaruhi kesadaran dan tindakan personel organisasi mengenai pengendalian. (2) Penentuan Risiko (*Risk Assessment*) meliputi penentuan risiko di semua aspek organisasi dan penentuan kekuatan organisasi melalui evaluasi risiko, serta pertimbangan tujuan di semua bidang operasi untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja secara harmonis. (3) Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*) adalah kebijakan dan prosedur yang dibuat oleh manajemen. (4) Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*) merupakan bagian penting dari proses manajemen tentang operasi pengendalian internal yang dapat digunakan manajemen untuk mengevaluasi efektivitas dan untuk mengelola operasinya. (5) Pengawasan/pemantauan (*Monitoring*) merupakan evaluasi rasional yang dinamis atas informasi yang diberikan pada komunikasi informasi untuk tujuan pengendalian manajemen.

Dalam penelitian ini penekanan komponen pengendalian intern yang digunakan adalah *monitoring*. Menurut Bappenas (2008:1) kegiatan *monitoring* merupakan rangkaian kegiatan yang tidak terpisahkan dari tindak-lanjut penerapan kegiatan audit manajemen atau audit kinerja. Monitoring merupakan

suatu proses yang berkesinambungan memantau pelaksanaan manajemen/program kegiatan juga memantau tindak lanjut hasil dari pemeriksaan melalui sistem pengawasan internal yang sistematis.

Menurut Sawyers (2005:68) *monitoring* merupakan komponen pengendalian intern yang melibatkan proses yang berkelanjutan untuk menaksir kualitas pengendalian internal dari waktu ke waktu serta untuk mengambil tindakan koreksi yang diperlukan. *Monitoring* dicapai melalui aktivitas yang terus menerus, atau evaluasi terpisah, atau kombinasi keduanya. Aktivitas yang terus-menerus mencakup aktivitas supervisi manajemen dan tindakan lain yang dapat dilakukan untuk memastikan bahwa proses pengendalian internal secara kontinu berjalan dengan efektif. Fungsi audit internal merupakan satu fungsi yang biasanya ada dalam perusahaan besar untuk mengawasi dan mengevaluasi pengendalian secara terus-menerus. Pengetahuan mengenai bagaimana tindakan perbaikan dimulai juga dapat diperoleh berdasarkan informasi dari aktivitas *monitoring*.

Menurut Moeller (2007:101) *monitoring* dapat dicapai melalui serangkaian evaluasi yang terpisah maupun aktivitas-aktivitas berkesinambungan. Aktivitas yang berkesinambungan mengacu kepada proses-proses yang memantau kinerja dan mengambil tindakan korektif jika perlu.

Menurut Bappenas (2008:1), ruang lingkup dari kegiatan pelaksanaan *monitoring* adalah sebagai berikut :

1. Mengadakan pembahasan internal (organisasi/unit kerja) untuk menganalisa lebih lanjut hal-hal yang memerlukan perbaikan dari hasil temuan audit pelaksanaan program/kegiatan.
2. Memastikan rekomendasi/saran perbaikan terhadap hasil temuan telah ditindak-lanjuti.

3. Memperingatkan kembali terhadap langkah tindak-lanjut yang sebaiknya dilakukan terhadap hasil temuan yang telah direkomendasikan.
4. Memastikan proses kegiatan manajemen atau pelaksanaan program/kegiatan berjalan sesuai peraturan atau manajemen yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Wawolangi (2004) menyimpulkan bahwa pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen, karena melalui penetapan sistem, prosedur dan kebijakan yang dirancang sedemikian rupa dapat menjamin tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### **2.9.1. Keterbatasan Pengendalian Intern**

Pengendalian intern hanya dapat menyediakan keyakinan yang memadai kepada manajemen dan dewan direksi berkenaan dengan pencapaian tujuan entitas. Menurut Boynton & Johnson (2006:393), *Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit* mengidentifikasi keterbatasan yang melekat pada pengendalian intern sebagai berikut :

1. Kesalahan dalam pertimbangan, seringkali manajemen dan personel lain dapat salah dalam mempertimbangkan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaksanakan tugas rutin.
2. Kemacetan. Kemacetan dalam pengendalian yang telah ditetapkan dapat terjadi karena personel secara keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian, tidak adanya perhatian, atau kelelahan.
3. Kolusi. Tindakan bersama beberapa individu untuk tujuan kejahatan disebut dengan kolusi (*collusion*). Kolusi dapat mengakibatkan bobolnya pengendalian intern yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidakberesan atau tidak terdeteksinya kecurangan oleh pengendalian intern yang dirancang.
4. Penolakan manajemen. Manajemen dapat mengabaikan kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah seperti keuntungan pribadi manajer, penyajian kondisi keuangan yang berlebihan atau kepatuhan semu.

5. Biaya versus manfaat, yaitu biaya yang diperlukan untuk mengoperasikan pengendalian intern tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian intern tersebut.

## 2.10 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang berjudul “ Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia” oleh Wawolangi (2004). Dalam penelitian tersebut dihasilkan kesimpulan bahwa faktor dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen sumber daya manusia, sedangkan secara parsial hanya faktor komunikasi internal dan pengendalian intern yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap tindak lanjut, sementara faktor dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit sumber daya manusia. Penelitian tersebut mengambil lokasi pada perusahaan yang ada di kota Surabaya dan sekitarnya, dengan responden yang terdiri dari pimpinan perusahaan, auditor intern, manajer atau staf SDM, dan tenaga operasional SDM.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah sama-sama meneliti tentang tindak lanjut temuan audit manajemen. Perbedaannya ada pada jenis fungsi perusahaan yang diteliti, lokasi penelitian, dan kelompok responden serta indikator yang digunakan dalam instrumen penelitian. Dalam penelitian ini meneliti variabel-variabel yang mempengaruhi tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan, dengan lokasi perusahaan yang diteliti berada di propinsi Kalimantan Timur khususnya kota Balikpapan, dengan menggunakan empat kelompok responden yang terdiri dari pimpinan perusahaan, auditor intern, manajer keuangan, serta manajer-manajer fungsi lainnya yang ada kaitannya



dengan fungsi keuangan perusahaan. Sedangkan indikator yang digunakan dalam instrumen penelitian ini dikutip dan dikembangkan antara lain dari Tjiptono dan Diana (2003) terdapat dalam kuesioner nomor 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 dan 1.5. (2) Indranata (2006) terdapat dalam kuesioner nomor 2.1, 2.5, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, dan 4.5. (3) Gibson, Donnelly & Ivancevich (1997) terdapat dalam kuesioner nomor 2.2. (4) Bappenas (2008) terdapat dalam kuesioner nomor 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 dan 3.5, serta dari instrumen penelitian terdahulu (Wawolangi, 2004) terdapat dalam kuesioner nomor 2.3 dan 2.4.

Penelitian-penelitian lainnya yaitu penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, dilakukan oleh Hariyanto (2005) dengan judul “Penerapan Tindak Lanjut Temuan Audit Fungsi Pemasaran PT. Kereta Api Daop VIII Surabaya Untuk Meningkatkan Minat Konsumen Pengguna KA. Eksekutif?”. Dalam penelitian tersebut dihasilkan kesimpulan bahwa proses tindak lanjut yang dilakukan oleh perusahaan dari hasil temuan audit benar-benar dapat memperbaiki atau mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh PT Kereta Api terutama di Daop VIII Surabaya, dengan adanya proses tindak lanjut minat konsumen yang menggunakan jasa kereta api khususnya kelas eksekutif mengalami peningkatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Qonitah (2005) dengan judul “Analisis Tindak Lanjut Temuan Audit Pada Fungsi Pelatihan Terhadap Optimalisasi Kinerja Karyawan Pada PT X” menghasilkan kesimpulan bahwa melalui pemisahan fungsi pelatihan akan meningkatkan kinerja atas fungsi pelatihan.

**BAB 3****RERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN****3.1. Rerangka Konseptual Penelitian**

Audit manajemen sangat membantu perusahaan dalam menganalisa, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan dibandingkan dengan berbagai standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dari informasi audit manajemen pada fungsi keuangan dapat diketahui berbagai temuan-temuan audit yang nantinya dapat membantu manajemen dalam mengatasi masalah yang timbul, khususnya pada bagian atau fungsi keuangan dalam suatu perusahaan. Setelah berbagai temuan audit dapat diketahui, maka penyusunan dan penyajian rekomendasi atas berbagai temuan tersebut sangat diperlukan untuk lebih meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

Pada akhirnya, setelah rekomendasi diberikan maka perusahaan dapat melaksanakan tindak lanjut dari temuan-temuan audit tersebut. Tindak lanjut atas temuan audit dimaksudkan untuk memastikan bahwa rekomendasi yang telah diberikan dalam laporan audit sudah benar-benar telah dilaksanakan oleh perusahaan. Dalam hal ini tindak lanjut merupakan suatu tahap penting dari proses audit yang digunakan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

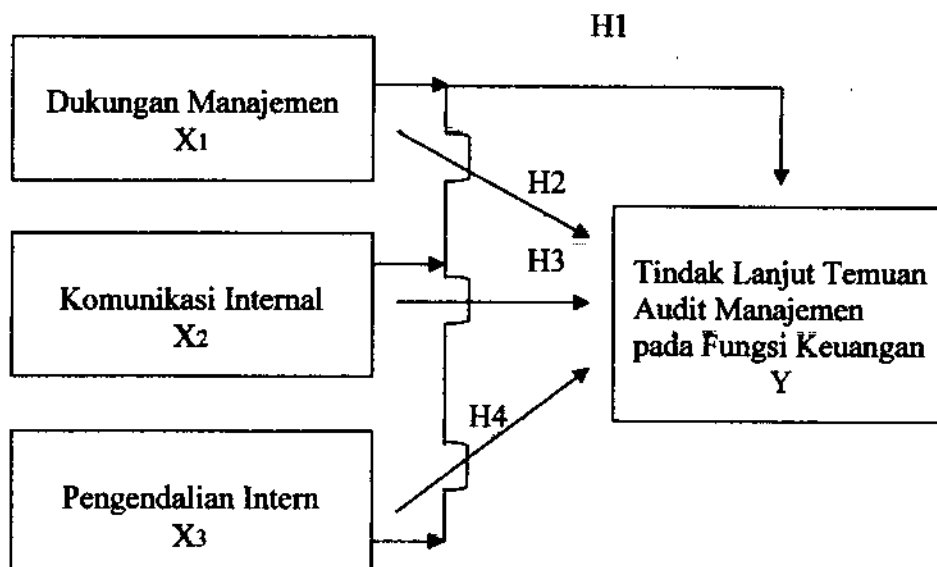
Adapun tindak lanjut terhadap temuan ini diharapkan mendapat dukungan manajemen, komunikasi internal yang efektif dan pengendalian intern yang memadai agar dapat mencapai efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja dalam perusahaan.

Agar lebih memudahkan pemahaman dalam penelitian ini, maka akan diberikan suatu model atau kerangka konseptual penelitian yang merupakan ringkasan teoritis dan pemikiran ilmiah yang dapat digunakan sebagai tuntunan untuk memahami dan memecahkan permasalahan yang ada serta merumuskan hipotesis.

Adapun permasalahannya adalah ; (1) apakah dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern mempunyai pengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan?, (2) apakah dukungan manajemen mempunyai pengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan?, (3) apakah komunikasi internal mempunyai pengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan?, (4) apakah pengendalian intern mempunyai pengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan?

**Gambar 3.1 Rerangka Konseptual :**

Variabel-variabel yang berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.



Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Menurut Sugiono (2005:33) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen. Dalam hal ini variabel dependennya adalah tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah dilakukan tindak lanjut terhadap temuan audit manajemen pada fungsi keuangan, yang mana tindak lanjut tersebut dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern.

Dalam penelitian ini yaitu tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan menggunakan kelompok responden yang terdiri dari pimpinan perusahaan, auditor intern, manajer keuangan, serta manajer-manajer fungsi lainnya yang ada kaitannya dengan fungsi keuangan perusahaan yang berlokasi di Balikpapan dan sekitarnya, baik jenis perusahaan industri, dagang, maupun jasa. Adapun kualifikasi responden sebagai auditor intern tersebut harus bersifat independen didalam organisasi, berpengalaman minimal dua tahun, serta secara berkala mengadakan audit dan review terhadap pelaksanaan atau tindak lanjut temuan audit manajemen khususnya audit manajemen pada fungsi keuangan.

Adapun proses pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden dan dengan dilakukan wawancara.

### 3.2. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah suatu kesimpulan yang bersifat sementara, atau hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji (Sekaran, 2006:135).

Variabel-variabel yang berkaitan dalam penelitian ini adalah dukungan manajemen, komunikasi internal, pengendalian intern terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Wawolangi (2004) menghasilkan kesimpulan bahwa faktor dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen sumber daya manusia, sedangkan secara parsial hanya komunikasi internal dan pengendalian intern yang berpengaruh sedangkan dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit sumber daya manusia.

Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.
- H2 : Dukungan manajemen berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.
- H3 : Komunikasi internal berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.
- H4 : Pengendalian intern berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.

## BAB 4

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 4.1 Rancangan Penelitian

Kerlinger (1993:532) mengemukakan pendapat bahwa, rancangan penelitian adalah keseluruhan proses yang dibutuhkan dalam perencanaan, dan pelaksanaan penelitian. Dengan kata lain rancangan penelitian adalah rencana dan struktur penelitian yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitiannya.

Rancangan atau desain penelitian ini ditinjau dari pendekatan analisisnya diklasifikasikan ke dalam jenis penelitian kuantitatif. Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:12), paradigma atau penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Wawolangi (2004) yang berjudul “Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi sumber daya manusia”.

Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi berganda. Analisis regresi adalah analisis yang digunakan untuk menjelaskan dan mengevaluasi hubungan antara satu variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen.

Penelitian ini diawali dengan metode survei dan studi literatur. Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:3) penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat

pengumpul data yang pokok. Pengumpulan data primer berasal dari kelompok responden yaitu pimpinan perusahaan, manajer keuangan dan manajer-manajer fungsi lainnya yang ada kaitannya dengan fungsi keuangan, serta auditor intern perusahaan yang berdomisili di Balikpapan dan sekitarnya. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dengan cara pemberian kuesioner yang disebarkan kepada responden secara langsung disertai wawancara. Skala yang digunakan adalah skala Likert dimana terdapat lima skala poin untuk jawaban dari para responden yang dimulai dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju dan diberi nilai mulai satu, dua, tiga, empat dan lima. Sebelum penelitian dilakukan agar kuesioner dapat digunakan untuk memperoleh data yang akurat dan valid dilakukan uji coba kuesioner kepada responden untuk pengujian validitas dan pengujian reliabilitas dari instrumen penelitian.

Singarimbun dan Effendi (1995:124) menyatakan bahwa validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan untuk memberi keyakinan bahwa instrumen penelitian berupa kuesioner yang digunakan memiliki kecermatan yang baik atau valid. Uji validitas ini dilakukan dengan melihat korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total dari responden. Adapun pengujian validitas atau keakuratan data menggunakan pendekatan matrik korelasi yaitu dalam konsep ini suatu instrumen atau pertanyaan-pertanyaan yang ada dikorelasikan dengan cara matriks. Apabila hasil korelasinya lebih besar daripada tabel korelasi maka dianggap pertanyaan tersebut valid atau mengandung bukti-bukti pertanyaan yang memadai dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan peneliti. Menurut Sugiono (2005:124), koefisien korelasi positif bila  $r > 0.3$ , maka variabel valid.

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Menurut Arikunto (2002:154) reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik adalah instrumen yang tidak bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Pengujian reliabilitas dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach. Suatu instrumen (keseluruhan indikator) dianggap cukup reliabel bilamana :  $\alpha \geq 0,6$ .

Pengujian selanjutnya adalah pengujian model yang digunakan yaitu tentang multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan berdistribusi normal. Pengujian hipotesis dilakukan setelah data yang dikumpulkan dianggap telah memiliki kualitas tertentu dan dianggap layak untuk diuji. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

#### **4.2. Klasifikasi Variabel**

Berdasarkan landasan teori dan rerangka konseptual penelitian yang telah diajukan, variabel yang digunakan pada penelitian ini dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu variabel independen dan variabel dependen, yaitu sebagai berikut :

- Y = Tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan
- X1 = Dukungan Manajemen
- X2 = Komunikasi Internal
- X3 = Pengendalian Intern



Variabel independen atau variabel bebas adalah X1, X2 dan X3, sedangkan variabel dependen atau variabel terikat adalah Y. Adapun pengujian penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.

#### **4.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

**Dukungan Manajemen (X1).** Manajemen mempunyai tanggungjawab untuk menentukan sikap dan tindakan yang perlu dilakukan sebagai tanggapan terhadap temuan audit yang dilaporkan oleh auditor intern. Manajemen juga berperan serta memberikan pengarahan dan dukungan terhadap pelaksanaan suatu sasaran perbaikan melalui kebijakan-kebijakan yang diambil untuk membantu perbaikan.

Dukungan manajemen merupakan variabel independen yang diukur dengan Skala Likert lima poin yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral (4) setuju, dan (5) sangat setuju.

**Komunikasi Internal (X2).** Variabel ini dioperasionalkan sebagai alat yang menghubungkan organisasi dengan lingkungan internal yang termasuk bagian dari organisasi tersebut. Komunikasi internal merupakan bentuk pertukaran informasi dan ide didalam organisasi. Bentuk dari komunikasi internal antara lain dapat berupa ; pertemuan-pertemuan/diskusi antar staf, melalui jurnal organisasi, majalah internal, brosur, papan pengumuman, media elektronik dan audio-visual. Mekanisme resmi dan tidak resmi secara aktif meminta saran-saran dari pegawai dan memberikan penghargaan atas saran-saran yang diimplementasikan. Komunikasi yang kurang memadai yang berdampak terhadap kinerja harus

dievaluasi oleh manajemen agar diambil tindakan untuk memperbaiki hal tersebut (Indranata, 2006:72).

Komunikasi internal merupakan variabel independen yang diukur dengan Skala Likert lima poin yaitu (1) sangat tidak setuju (2) tidak setuju (3) netral (4) setuju, dan (5) sangat setuju.

**Pengendalian Intern (X3).** Variabel ini dioperasionalkan sebagai kontrol internal yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan dalam hal efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan informasi keuangan dan ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (COSO, Sawyer's, 2005:61). Lima komponen struktur pengendalian intern yaitu *control environment, risk assessment, control activity, information and communication*, serta *monitoring*. Dalam penelitian ini penekanan komponen struktur pengendalian intern yang digunakan adalah *monitoring*. Kegiatan *monitoring* merupakan rangkaian kegiatan yang tidak terpisahkan dari tindak lanjut penerapan kegiatan audit. *Monitoring* adalah suatu proses yang berkesinambungan memantau pelaksanaan manajemen juga memantau tindak lanjut hasil pemeriksaan melalui sistem pengawasan internal yang sistematis.

Pengendalian intern merupakan variabel independen yang diukur dengan Skala Likert lima poin yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, dan (5) sangat setuju.

**Tindak Lanjut Temuan Audit Pada Fungsi Keuangan (Y).** Merupakan tanggapan manajemen fungsi keuangan berupa pelaksanaan atas temuan yang berkaitan dengan pengelolaan fungsi keuangan yang dilaporkan oleh auditor intern agar dapat mencapai efisiensi, efektifitas dan ekonomis. Tahapan dalam

proses tindak lanjut yang harus dilaksanakan oleh *auditee*, mencakup kegiatan antara lain ; mempelajari laporan hasil audit, menyusun rencana perbaikan, melaksanakan perbaikan, serta melakukan evaluasi hasil perbaikan.

Tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan merupakan variabel dependen yang diukur dengan Skala Likert lima poin yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, dan (5) sangat setuju.

Dalam penelitian ini digunakan indikator yang dikutip dan telah dimodifikasi. Adapun kutipan diambil antara lain dari Gibson, Donnelly & Ivancevich (1997), Tjiptono dan Diana (2003), Indranata (2006), Bappenas (2008) dan dari instrumen penelitian terdahulu (Wawolangi, 2004).

#### **Indikator Variabel Dukungan Manajemen**

Dukungan manajemen terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan terdapat dalam kuesioner nomor 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, dan 1.5, dengan indikator sebagai berikut :

1. Adanya respon dan tindakan dari Manajemen terhadap temuan audit yang dilaporkan oleh auditor intern. Terdapat dalam kuesioner nomor 1.1, 1.2 dan 1.3.
2. Manajemen juga berperan memberikan pengarahannya serta dukungan terhadap pelaksanaan sasaran perbaikan (rekomendasi) pada fungsi keuangan. Terdapat dalam kuesioner nomor 1.4 dan 1.5.

Indikator variabel dukungan manajemen yang terdapat dalam kuesioner nomor 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 dan 1.5 tersebut diatas, dikutip dan dikembangkan dari Tjiptono dan Diana (2003).

### **Indikator Variabel Komunikasi Internal**

Komunikasi internal terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan terdapat dalam kuesioner nomor 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, dan 2.5, dengan indikator sebagai berikut :

1. Adanya pertemuan-pertemuan (rapat/diskusi) untuk membahas mengenai permasalahan perusahaan. Terdapat dalam kuesioner nomor 2.1.
2. Adanya kesempatan yang diberikan oleh Manajemen kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan saran-saran yang berguna bagi kemajuan perusahaan. Terdapat dalam kuesioner nomor 2.2.
3. Agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya Manajemen harus mengkomunikasikan pentingnya produktivitas kerja secara berkala melalui media resmi perusahaan. Terdapat dalam kuesioner 2.3.
4. Komunikasi internal yang memadai tentang peraturan, kebijaksanaan atau sistem kerja baru disampaikan melalui media resmi perusahaan. Terdapat dalam kuesioner nomor 2.4.
5. Komunikasi yang kurang memadai yang berdampak terhadap kinerja harus dievaluasi oleh manajemen agar diambil tindakan untuk memperbaiki dan mencegah hal tersebut. Terdapat dalam kuesioner nomor 2.5.

Indikator variabel komunikasi internal tersebut diatas dikutip dan dikembangkan dari Indranata (2006) yang terdapat dalam kuesioner nomor 2.1 dan 2.5, (2) Gibson, Donnelly dan Ivancevich (1997) untuk kuesioner nomor 2.2,

dan dari (3) Penelitian terdahulu (Wawolangi, 2004) untuk kuesioner nomor 2.3 dan 2.4.

### **Indikator Variabel Pengendalian Intern**

Pengendalian intern penting untuk menunjang pelaksanaan hasil temuan audit manajemen terdapat dalam kuesioner nomor 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, dan 3.5, dengan indikator sebagai berikut :

1. Mengadakan pembahasan internal (organisasi/unit kerja) untuk menganalisa lebih lanjut hal-hal yang memerlukan perbaikan dari hasil temuan audit pelaksanaan program/kegiatan. Terdapat dalam kuesioner 3.1.
2. Memastikan rekomendasi/saran perbaikan terhadap hasil temuan telah ditindak-lanjuti. Terdapat dalam kuesioner nomor 3.2.
3. Memperingatkan kembali terhadap langkah tindak-lanjut yang sebaiknya dilakukan terhadap hasil temuan yang telah direkomendasikan. Terdapat dalam kuesioner nomor 3.3.
4. Memastikan proses kegiatan manajemen atau pelaksanaan program/kegiatan berjalan sesuai peraturan atau manajemen yang baik. Terdapat dalam kuesioner nomor 3.4.
5. Mengawasi dan mengevaluasi secara kontinyu hasil tindak lanjut agar berjalan dengan efektif. Terdapat dalam kuesioner nomor 3.5.

Indikator variabel pengendalian intern yang terdapat dalam kuesioner nomor 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 dan 3.5 tersebut diatas, dikutip dan dikembangkan dari Bappenas (2008).

**Indikator Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen Fungsi Keuangan**

Tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan terdapat dalam kuesioner nomor 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, dan 4.5, dengan indikator :

1. Berdasarkan laporan hasil audit yang telah diterima dari auditor intern, Manajer Keuangan harus mempelajari hal-hal apa saja yang perlu ditindaklanjuti. Terdapat dalam kuesioner nomor 4.1.
2. Menetapkan skala prioritas berdasarkan pentingnya temuan audit yang perlu ditindaklanjuti dengan memperhitungkan biaya yang dikeluarkan. Terdapat dalam kuesioner nomor 4.2.
3. Membuat/menyusun rencana perbaikan dalam batas waktu yang telah disepakati dan memutuskan siapa personil yang akan ditugaskan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Terdapat dalam kuesioner nomor 4.3.
4. Melaksanakan perbaikan, tanggung jawab perbaikan selanjutnya berada pada personil yang telah ditugaskan untuk menyelesaikan permasalahan. Namun akuntabilitas permasalahan secara keseluruhan tetap ada pada pimpinan unit yang diaudit. Terdapat dalam kuesioner nomor 4.4.
5. Melakukan evaluasi hasil perbaikan. Evaluasi perlu dilakukan oleh pimpinan unit setelah tindak koreksi dan pencegahan dilaksanakan untuk menilai apakah tindakan yang diambil telah efektif dan sesuai dengan dampak permasalahan yang ditemukan. Terdapat dalam kuesioner nomor 4.5.

Indikator variabel tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan tersebut diatas yang terdapat dalam kuesioner nomor 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 dan 4.5 dikutip dan dikembangkan dari Indranata (2006).

Untuk menyakinkan bahwa item-item pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner telah mencukupi, benar dan dapat dipahami oleh responden, maka terlebih dahulu dilakukan uji coba kepada 30 responden yang dipilih yang memahami tentang isu yang diteliti. Responden-responden tersebut diminta untuk meneliti kata-kata, kalimat-kalimat dan melengkapi kuesioner jika dianggap masih ada yang kurang sesuai. Kemudian dari 30 kuesioner tersebut telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas dan didapat hasil bahwa keseluruhan data adalah valid dan reliabel, sehingga kuesioner tersebut dapat disebarkan langsung kepada 100 responden yang sebenarnya yaitu pimpinan perusahaan, auditor intern, manajer keuangan dan manajer-manajer fungsi lainnya yang ada kaitannya dengan fungsi keuangan perusahaan yang tersebar di 20 perusahaan baik jenis industri, dagang maupun jasa yang ada di kota Balikpapan dan sekitarnya.

#### **4.4. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Kumpulan elemen tersebut pada hakikatnya merupakan objek dimana pengamatan dilakukan. Jika populasi sangat besar, maka perlu dilakukan pengambilan sampel (*sampling*). Cooper and Emory (1995:242) menyatakan bahwa ide dasar pengambilan sampel adalah dengan memilih bagian dari elemen populasi, sehingga kesimpulan keseluruhan tentang keseluruhan populasi dapat diperoleh.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan perusahaan, auditor intern, manajer keuangan dan manajer-manajer fungsi lainnya yang ada kaitannya dengan fungsi keuangan perusahaan yang bergerak di bidang industri, dagang maupun jasa, serta perusahaan tersebut telah dan pernah melakukan audit manajemen khususnya audit manajemen pada fungsi keuangan.

Dalam penelitian ini pimpinan perusahaan, manajer keuangan, manajer-manajer fungsi lainnya serta auditor intern ditetapkan sebagai sampel dengan kriteria sebagai berikut ; (1) Pimpinan Perusahaan adalah pimpinan puncak dalam suatu perusahaan yang menentukan strategi utama dan tujuan dari perusahaan tersebut, melalui pimpinan ini adanya persetujuan berbagai kebijakan dan program yang akan diterapkan dalam perusahaan. (2) Manajer Keuangan yaitu manajer yang mempunyai tanggung jawab terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan untuk perbaikan atau pembenahan fungsi keuangan dalam perusahaan. (3) Manajer-manajer fungsi lainnya dalam perusahaan yang memiliki kaitan atau hubungan dengan fungsi keuangan perusahaan. (4) Auditor Intern yaitu auditor yang independen secara organisatoris, berpengalaman minimal dua tahun, memiliki pengetahuan, kecakapan dan berbagai disiplin ilmu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawab pemeriksaan intern.

Keterwakilan populasi oleh sampel dalam penelitian merupakan syarat penting untuk melakukan generalisasi. Keputusan pengambilan sampel harus mempertimbangkan desain sampel dan ukuran sampel. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 100 responden yang tersebar di 20 perusahaan yang ada di Balikpapan, dengan perhitungan ; 20 responden pimpinan perusahaan, 20



responden manajer keuangan, 40 responden manajer lainnya yang ada di perusahaan serta 20 responden auditor intern perusahaan. Pengambilan sampel diharapkan dapat memberikan gambaran yang memadai dari keseluruhan populasi.

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002) teknik pengambilan sampel secara random (*Simple Random Sampling*) yaitu metode pemilihan sampel secara acak dan sederhana, dalam hal ini memberikan kesempatan yang sama pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel sebanyak satu kali.

Adapun langkah-langkah dalam menentukan populasi dan sampel adalah sebagai berikut :

1. Melakukan survei di beberapa perusahaan baik jenis industri, dagang, maupun jasa yang ada di Balikpapan dengan cara memberikan kuesioner dan melakukan wawancara dengan pimpinan perusahaan, auditor intern, manajer keuangan serta manajer-manajer fungsi lainnya yang ada di perusahaan tentang tindak lanjut temuan audit untuk memastikan apakah ada tindakan perbaikan terhadap temuan audit sesuai dengan rekomendasi yang diberikan oleh auditor intern.
2. Menganalisis kuesioner dan hasil wawancara, yang mana disimpulkan bahwa semua responden mengalami permasalahan yang relatif sama, sehingga diputuskan untuk tidak meneliti seluruh populasi yang ada di Balikpapan dan sekitarnya.
3. Menggunakan rumus statistik terhadap jumlah populasi tidak tertentu (*infinite population*). Sehubungan penentuan sampel responden dari jumlah populasi yang tidak tertentu, ditetapkan koefisien konfidensi

sebesar 0,95. Kemudian melakukan uji coba terlebih dahulu dengan membagikan kuesioner kepada 30 responden untuk menentukan sampel minimal, dan di dapat hasil sebagai berikut :

Kuesioner yang berhasil atau kembali sebanyak 29 kuesioner

$$P (\text{berhasil}) = 29/30 = 0,967$$

Gagal/tidak kembali sebanyak 1 kuesioner

$$P (\text{gagal}) = 1/30 = 0,033$$

Tingkat keyakinan 95 faktor z adalah 1,96

Jumlah kuesioner tersebut dapat dimasukkan rumus menurut Sawyer's

(2006:21) yaitu :

$$\begin{aligned} n &= z^2 \cdot p \cdot q / B^2 \\ &= \frac{(1,96)^2 (0,967)(0,033)}{(0,05)^2} \\ &= 49 \end{aligned}$$

Sehingga n minimal yang dihasilkan adalah sebanyak 49 orang.

4. Membagikan kuesioner kepada responden sebanyak 100 orang. Pengambilan sampel sebanyak 100 ditentukan dengan asumsi apabila kuesioner yang dapat kembali minimal sebesar 50% maka telah memenuhi sampel minimal 49. Kuesioner yang dibagikan kepada responden terdiri dari para pimpinan perusahaan, auditor intern, manajer keuangan dan manajer-manajer fungsi lainnya yang ada di 20 perusahaan di Balikpapan. Adapun cara pengambilan sampel sebanyak 20 perusahaan dilakukan secara random dengan langkah-langkah sebagai berikut ; (a) membuat suatu daftar di komputer yang berisi

nama-nama perusahaan yang ada di Balikpapan baik jenis perusahaan industri, dagang maupun jasa. Nama-nama perusahaan tersebut didapat dari pemerintah kota Balikpapan. (b) memberi kode-kode yang berwujud angka-angka untuk tiap-tiap perusahaan yang di mulai dari angka 1 dan seterusnya. (c) mengacak dengan menggerakkan kursor ke tiap-tiap nama perusahaan yang telah diberi kode angka dengan mata tertutup. Hal ini dilakukan sampai jumlah sampel yang dibutuhkan terpenuhi yaitu sebanyak 20 perusahaan.

#### 5. Pengumpulan data :

Sampel sejumlah 100 responden

Kuesioner yang diberikan = 100 buah

Terdiri dari :

Pimpinan Perusahaan = 20 Responden

Auditor Intern = 20 Responden

Manajer Keuangan = 20 Responden

Manajer-manajer lainnya = 40 Responden

Kuesioner yang kembali sebanyak 66 buah

Sampel responden sebanyak 66 dapat diterima karena lebih besar dari n minimal 49.

#### 4.5. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang dikumpulkan dengan menggunakan metode survei dan menyebarkan kuesioner kepada para responden serta wawancara. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada para responden yang ada di perusahaan-perusahaan baik jenis

perusahaan industri, dagang maupun jasa yang ada di Balikpapan, dengan memberi penjelasan mengenai tujuan survei serta kaitannya dengan masing-masing pertanyaan, setelah kuesioner selesai diisi oleh responden maka langsung dikumpulkan kembali.

Dalam kuesioner, responden diberi serangkaian pertanyaan yang mana jawabannya mencakup *rating* terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan. Adapun jawaban diberikan dalam bentuk pilihan skala pendapat lima poin menurut Likert yaitu :

Nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju

Nilai 2 untuk jawaban tidak setuju

Nilai 3 untuk jawaban netral

Nilai 4 untuk jawaban setuju

Nilai 5 untuk jawaban sangat setuju.

#### 4.6. Model Analisis

Untuk menguji hipotesis digunakan model analisis statistik regresi linier berganda yang secara statistik persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan

$b_0$  = Konstanta                       $b_1, b_2, b_3$  = Koefisien arah regresi

$X_1$  = Dukungan Manajemen

$X_2$  = Komunikasi Internal

$X_3$  = Pengendalian Intern

e = Variabel error (variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model)

#### **4.7. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik statistik inferensial (*inferencial statistic*). Menurut Somantri dan Muhidin (2006:19) teknik statistik inferensial yaitu menganalisis data dengan pengujian hipotesis serta mengambil kesimpulan yang didasarkan pada informasi yang diperoleh dari sampel penelitian.

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS 15.0 *for windows*. Sedangkan teknik analisis yang digunakan meliputi : uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda ; uji simultan (uji F), uji parsial (uji t) dan uji asumsi klasik.

##### **4.7.1 Uji Validitas**

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:124) validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan untuk memberi keyakinan bahwa instrumen penelitian berupa kuesioner yang digunakan memiliki kecermatan yang baik atau valid. Uji validitas ini dilakukan dengan melihat korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total dari responden.

Adapun pengujian validitas atau keakuratan data menggunakan pendekatan matrik korelasi yaitu dalam konsep ini suatu instrumen atau pertanyaan-pertanyaan yang ada dikorelasikan dengan cara matriks. Pengujian validitas pengukuran dengan bantuan SPSS versi 15.0 dilakukan dengan mengkorelasikan tiap skor jawaban item tiap data dengan skor total data tersebut. Menurut Sugiono (2005:124), koefisien korelasi positif bila  $r > 0.3$ , maka variabel valid.

#### **4.7.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Menurut Arikunto (2002:154) reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik adalah instrumen yang tidak bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.

Pengujian reliabilitas dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach. Pengujian ini dilakukan dengan bantuan komputer paket program SPSS versi 15.0 *for Windows*. Menurut Santoso (2001:127) alat ukur dikatakan reliabel jika diperoleh nilai Alpha Cronbach minimal 0,6.

#### **4.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda.**

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002) analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis yang ada, yaitu apakah variabel dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern berpengaruh positif secara signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan. Untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel yang termasuk dalam konsep penelitian ini maka digunakan metode statistik dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  yang artinya derajat kesalahan sebesar 5%. Alat analisis yang dipergunakan yaitu uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t).

#### 4.7.3.1 Uji Asumsi Klasik

Menurut Gujarati (2003:248), regresi linier berganda harus bersifat BLUE (*best linear unbiased estimator*), artinya pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t tidak boleh bias. Untuk menghasilkan keputusan yang Blue maka harus dipenuhi minimal diantaranya tiga asumsi dasar. Ketiga asumsi dasar yang tidak boleh dilanggar oleh regresi linier berganda tersebut diantaranya yaitu; tidak boleh ada autokorelasi, tidak boleh ada heteroskedastisitas dan tidak boleh ada multikolinieritas. Apabila salah satu dari ketiga asumsi dasar tersebut dilanggar, maka persamaan regresi yang diperoleh tidak lagi bersifat BLUE (*best linear unbiased estimator*), sehingga pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t menjadi bias.

Jadi dalam penelitian ini sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu harus diuji asumsi klasik yang meliputi ; uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas.

##### a. Uji Normalitas

Asumsi klasik yang pertama harus diuji adalah asumsi normalitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Analisis grafik melalui SPSS dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah

normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

**b. Uji Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas adalah varian faktor pengganggu (*error*) yang terjadi dalam model regresi bersifat tidak sama atau tidak konstan. Oleh karena itu suatu model regresi harus terhindar dari faktor pengganggu ini. Menurut Santoso (2001:254) uji heteroskedastisitas dapat dilakukan berdasarkan *Scatterplot* yang menggambarkan hubungan antara nilai yang diprediksi dengan *studentized delete residual*-nya. Jika data terpencah di sekitar angka nol dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas pada model-model regresi berganda.

**c. Uji Multikolinieritas**

Untuk mengetahui adanya hubungan atau korelasi antara tiap variabel independen dalam suatu model regresi dilakukan uji multikolinieritas. Uji atas asumsi ini dilakukan dengan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Menurut Ghazali (2007:92) model regresi dikatakan bebas multikolinieritas jika *tolerance value* > 0,10 atau nilai VIF < 10, .

**4.7.3.2 Uji Simultan (Uji F)**

Pengujian hipotesis dengan uji F ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikatnya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ .

Adapun kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) ;

1. Jika  $F_{hitung}$  lebih besar atau sama dengan  $F_{tabel}$  atau nilai probabilitas (sig F) lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi sebesar 5%, maka  $H_0$



ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

2. Jika  $F_{hitung}$  lebih kecil atau sama dengan  $F_{tabel}$ . atau nilai probabilitas (sig F) lebih besar dibandingkan dengan taraf signifikansi sebesar 5%, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya variabel bebas secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

#### 4.7.3.3 Uji Parsial (Uji t)

Uji t menurut Kuncoro (2003:218) adalah uji yang menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial dalam mempengaruhi variabel dependen. Kriteria yang digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut :

1. Jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . atau nilai probabilitas (sig F) lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi sebesar 5%, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.
2. Jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ . atau nilai probabilitas (sig F) lebih besar dibandingkan dengan taraf signifikansi sebesar 5%, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

**BAB 5****ANALISIS HASIL PENELITIAN****5.1 Gambaran Umum Responden**

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 100 responden yang tersebar di 20 perusahaan di Balikpapan yang terdiri dari ; 20 orang pimpinan perusahaan, 20 orang auditor intern, 20 orang manajer keuangan, dan 40 orang manajer-manajer fungsi lainnya pada berbagai perusahaan di Balikpapan. Dari 100 kuesioner yang disebar hanya 66 kuesioner yang kembali. Semua kuesioner yang kembali telah terisi dengan lengkap dan dapat dianalisis lebih lanjut. Distribusi pengumpulan data dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut ini :

**Tabel 5.1**  
**Distribusi Pengumpulan Data**

Aktifitas	Jumlah
Jumlah perusahaan yang disebar kuesioner	20
Jumlah perusahaan yang melakukan audit manajemen dan mengembalikan kuesioner	15
Jumlah Perusahaan yang tidak melakukan audit manajemen	5
Jumlah kuesioner yang disebar ke responden (@5 kuesioner x 20 perusahaan)	100
Kuesioner yang mendapat respon dari 15 perusahaan	66
Kuesioner yang tidak kembali/cacat dan tidak dapat diolah	34
Tingkat pengembalian kuesioner $(66/100) \times 100\%$	66%
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	66

Sumber: Data diolah

Dari 15 perusahaan yang mengembalikan kuesioner karena telah atau pernah melakukan audit manajemen pada fungsi keuangan, apabila kuesioner tersebut dikembalikan secara lengkap maka jumlah kuesioner yang seharusnya

terkumpul adalah sebanyak 75 kuesioner (masing-masing 5 kuesioner setiap perusahaan). Namun kuesioner yang kembali dan dapat diolah hanya sebanyak 66 sedangkan 9 kuesioner tidak kembali, hal ini dapat dilihat dari rincian data di bawah ini :

Dari 15 responden pimpinan perusahaan	→ 13 kuesioner kembali, 2 tidak kembali
15 responden auditor intern	→ 11 kuesioner kembali, 4 tidak kembali
15 responden manajer keuangan	→ 15 kuesioner kembali, 0 tidak kembali
<u>30</u> responden manajer lainnya	→ <u>27</u> kuesioner kembali, <u>3</u> tidak kembali
<b>75 total responden</b>	<b>66 kuesioner kembali, 9 tidak kembali</b>

Sehingga dari 66 kuesioner yang kembali tersebut dapat dirinci sebagai berikut ; kesatu, pimpinan perusahaan sejumlah 13 responden ; kedua, auditor intern sejumlah 11 responden ; ketiga, manajer keuangan sejumlah 15 responden ; dan yang keempat, manajer-manajer fungsi lainnya sejumlah 27 responden.

## 5.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Pengujian instrumen penelitian baik dari segi validitasnya maupun reliabilitasnya terhadap 66 responden diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian yang dipergunakan adalah valid dimana nilai korelasinya lebih besar dari 0,3 (Sugiono, 2005:124) dan *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 (Santoso, 2001:127). Untuk hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.2.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas, didapat hasil bahwa semua item pertanyaan adalah valid. Hasil uji realibilitas masing-masing kelompok pertanyaan juga reliabel, maka instrumen penelitian layak digunakan untuk pengolahan data berikutnya.

**Tabel 5.2**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Nomor Item	Validitas		Koefisien Alpha
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
Dukungan Manajemen (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0.836	0.000	0.868
	X <sub>1.2</sub>	0.850	0.000	
	X <sub>1.3</sub>	0.785	0.000	
	X <sub>1.4</sub>	0.802	0.000	
	X <sub>1.5</sub>	0.773	0.000	
Komunikasi Internal (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0.625	0.000	0.720
	X <sub>2.2</sub>	0.806	0.000	
	X <sub>2.3</sub>	0.774	0.000	
	X <sub>2.4</sub>	0.647	0.000	
	X <sub>2.5</sub>	0.618	0.000	
Pengendalian Intern (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0.824	0.000	0.852
	X <sub>3.2</sub>	0.839	0.000	
	X <sub>3.3</sub>	0.777	0.000	
	X <sub>3.4</sub>	0.821	0.000	
	X <sub>3.5</sub>	0.720	0.000	
Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen pada Fungsi Keuangan (Y)	Y <sub>1</sub>	0.687	0.000	0.814
	Y <sub>2</sub>	0.859	0.000	
	Y <sub>3</sub>	0.811	0.000	
	Y <sub>4</sub>	0.808	0.000	
	Y <sub>5</sub>	0.669	0.000	

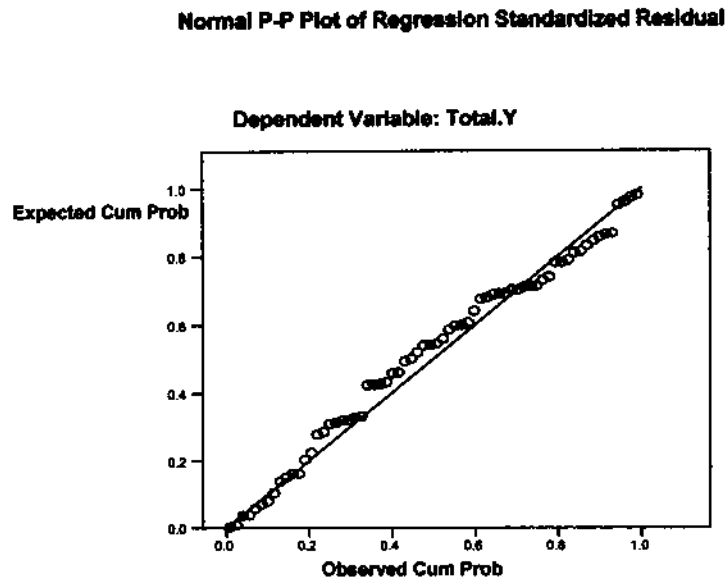
Sumber: Lampiran 3 diolah

### 5.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

Agar dapat menggunakan model analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini, maka perlu terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang bertujuan untuk menguji kelayakan terhadap model yang digunakan.

### 5.3.1 Hasil Uji Normalitas

Hasil pengujian ini untuk membuktikan distribusi normal pada model yang digunakan (lihat gambar 5.1).



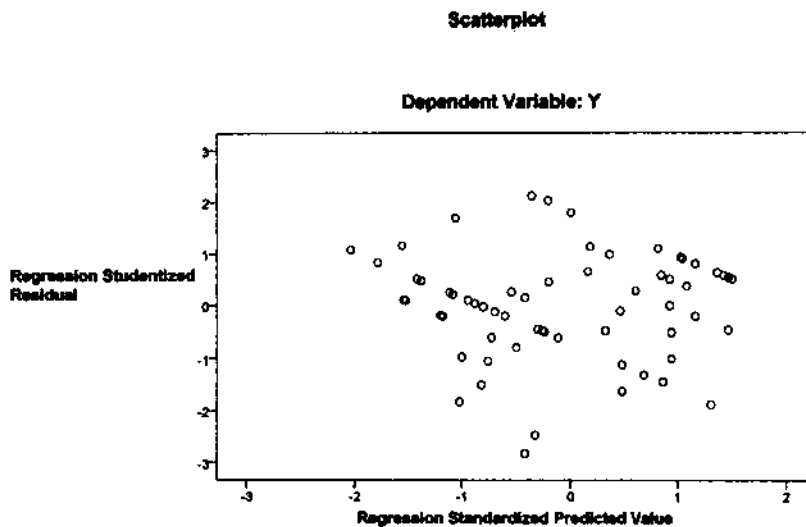
**Gambar 5.1 : P.P Plot of Regression**

Dari hasil uji normalitas dalam penelitian ini ternyata memiliki distribusi normal dimana dapat dilihat pada gambar *P.P Plot of Regression* yaitu data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga bisa dilakukan regresi dengan Model Linier Berganda.

### 5.3.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain, model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas atau terjadi homoskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat gambar *Scatterplot* (gambar 5.2).

Pada gambar hasil uji heteroskedastisitas tersebut dapat dilihat bahwa tidak terdapat pola tertentu seperti titik-titik yang ada tidak membentuk suatu pola tertentu yang teratur. Dengan demikian di dalam model ini tidak terdapat heteroskedastisitas sehingga model regresi layak digunakan.



**Gambar 5.2 : Scatter Plot**

### 5.3.3. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan atau korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari *Value Inflation Factor* (VIF).

Jika hasil perhitungan VIF lebih besar dari 10, maka variabel yang bersangkutan terdapat multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 5.3.

Dari Tabel 5.3 dapat disimpulkan bahwa untuk variabel (X1, X2, dan X3) tidak terjadi multikolinearitas dengan ditunjukkan nilai VIF lebih kecil dari 10,

sehingga model regresi yang digunakan merupakan model regresi yang cukup baik.

**Tabel 5.3**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	VIF
Dukungan Manajemen (X1)	1,246
Komunikasi Internal (X2)	1,480
Pengendalian Intern (X3)	1,545

Sumber: Lampiran 4 diolah

#### 5.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 15.0 for windows.

##### 5.4.1 Hasil Uji Analisis Regresi

Analisis regresi ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.

Hasil uji analisis regresi selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.4.

**Tabel 5.4**  
**Hasil Analisis Regresi**

Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	t hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	1,699			
X1	0,585	4,623	0,000	Signifikan
X2	0,067	0,499	0,619	Tidak Signifikan
X3	0,240	1,809	0,075	Tidak Signifikan
R	= 0,650	R Square	= 0,423	
F hitung	= 15,138	F tabel	= 2,740	
Sig. F	= 0,000			
t tabel	= 1,990			
$\alpha$	= 0,05			

Sumber : Lampiran 4 diolah

Berdasarkan tabel 5.4 diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :  $Y = 1,699 + 0,585X_1 + 0,067X_2 + 0,240X_3 + e$

Selanjutnya dari Tabel 5.4 diketahui bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan angka sebesar 0,423, artinya bahwa variabel-variabel bebas dalam penelitian ini yaitu dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern mampu menjelaskan sebesar 42,30% variasi perubahan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan pada perusahaan-perusahaan yang ada di Balikpapan, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### **5.4.2 Hasil Uji Simultan (Uji F)**

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Perhitungan signifikansi pada uji F dihitung berdasarkan F hitung dan dengan signifikansi sebesar 0,05 (5%). Jika F hitung yang dihasilkan lebih besar dari F tabel dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05, maka artinya semua variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS *for windows* 15.0 yang tercantum pada Tabel 5.5 disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, hal ini karena  $F_{hitung} 15,138 > F_{tabel} 2,740$  dan nilai signifikansi F yang lebih kecil dari 0,05 ( $p=0.000 < \alpha = 0,05$ ) yang artinya signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit fungsi keuangan pada perusahaan-perusahaan industri, dagang maupun jasa yang ada di Balikpapan.



### 5.4.2 Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Dari hasil pengolahan data melalui program SPSS for windows 15.0 tampak pada Tabel 5.5 berikut ini :

**Tabel 5.5**  
**Hasil Analisis Uji t**

Variabel	t hitung	t tabel	Sig.	Kesimpulan
Dukungan Manajemen (X1)	4,623	1,990	0,000	Ho ditolak
Komunikasi Internal (X2)	0,499	1,990	0,619	Ho diterima
Pengendalian Intern (X3)	1,809	1,990	0,075	Ho diterima

Sumber : Lampiran 4 diolah

Berdasarkan tabel 5.5 tersebut dapat diketahui bahwa dari tiga variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini yaitu dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern, terdapat satu variabel yang secara parsial signifikan mempengaruhi variabel tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan, dimana  $p = 0,000 < 0,05$  artinya signifikan.

Maka berdasarkan hipotesis yang telah dibuat dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Variabel X1, dukungan manajemen berdasarkan perhitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $4,623 >$  dari  $t_{tabel}$  sebesar  $1,990$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima pada signifikansi 5%. Disimpulkan bahwa dukungan manajemen (X1) berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan, dan  $H_2$  diterima.
2. Variabel X2, komunikasi internal berdasarkan perhitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $0,499 <$  dari  $t_{tabel}$  sebesar  $1,990$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak pada signifikansi 5%. Disimpulkan bahwa komunikasi internal (X2) tidak

- berpengaruh ( $p=0,619 > 0,05$ ) terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan, dan H3 ditolak.
3. Variabel X3, pengendalian intern berdasarkan perhitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $1,809 <$  dari  $t_{tabel}$  sebesar  $1,990$ , maka H0 diterima dan H1 ditolak pada signifikansi 5%. Disimpulkan bahwa pengendalian intern (X3) tidak berpengaruh ( $p=0,075 > 0,05$ ) terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan, dan H4 ditolak.

## BAB 6

### PEMBAHASAN

#### **6.1 Pengaruh Dukungan Manajemen, Komunikasi Internal dan Pengendalian Intern terhadap Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen pada Fungsi Keuangan**

Berdasarkan hasil analisis yang ditujukan untuk mengungkap pengaruh dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan di perusahaan-perusahaan yang ada di Balikpapan, terdapat beberapa hal temuan penting.

Berdasarkan bukti empiris penelitian ini ditemukan bahwa dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan, dengan nilai signifikansi  $F$  yang lebih kecil dari  $0,05$  ( $0,000 < \alpha = 0,05$ ), dan karena  $F_{hitung}$   $15,138$  lebih besar dari  $F_{tabel}$   $2,740$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_1$ ) penelitian ini yang menyatakan bahwa dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan dapat diterima.

Ini menunjukkan secara simultan bahwa ketiga variabel tersebut merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan. Selain itu, hal ini juga menunjukkan bahwa dengan adanya dukungan dari manajemen akan dapat membantu Manajer Keuangan dalam melaksanakan tugasnya secara tepat waktu yaitu melaksanakan

tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan. Pelaksanaan tindak lanjut temuan audit manajemen perlu dukungan manajemen, karena manajemen dapat menetapkan berbagai kebijakan yang dapat melancarkan pelaksanaan tindak lanjut tersebut. Selain dukungan manajemen, komunikasi internal diperlukan dalam pelaksanaan tindak lanjut agar semua personil yang terkait didalam perusahaan dapat memahami dan menjalankan kebijakan serta program kerja yang telah ditetapkan, untuk itu perlu adanya pengendalian intern berupa kegiatan *monitoring* yang dilakukan oleh auditor intern, sehingga kesemuanya berguna dalam menunjang pelaksanaan temuan audit manajemen yang mengarah kepada perbaikan dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan khususnya kinerja pada fungsi keuangan.

Dengan demikian apabila variabel dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern secara bersama-sama digunakan untuk melaksanakan perbaikan, maka tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan akan dapat dilaksanakan secara tepat waktu serta dapat memberikan hasil yang sesuai dengan harapan pimpinan perusahaan. Dengan demikian ketiga variabel tersebut penting dalam pelaksanaan tindakan korektif untuk memperbaiki fungsi keuangan perusahaan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Wawolangi (2004) yang menyimpulkan bahwa dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya dari besarnya nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam penelitian ini diketahui bahwa kemampuan faktor dukungan manajemen, komunikasi

internal dan pengendalian intern untuk menjelaskan variasi perubahan tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan pada perusahaan-perusahaan industri, dagang maupun jasa yang ada di Balikpapan, ternyata memberikan kontribusi sebesar 42,30%. Indikasi ini menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain diluar faktor dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern sebesar 57,70% yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **6.2 Pengaruh Dukungan Manajemen terhadap Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen pada Fungsi Keuangan**

Estimasi model regresi untuk variabel dukungan manajemen diperoleh hasil  $t_{hitung}$  sebesar 4,623 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,990 atau nilai  $p-value$  0,000 lebih kecil dari tingkat derajat kesalahannya sebesar 5% ( $\alpha=0,05$ ), dengan nilai koefisiennya adalah sebesar 0,585. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan pada perusahaan industri, dagang maupun jasa yang ada di Balikpapan, dengan demikian hipotesis 2 (H2) penelitian ini tidak dapat ditolak, artinya hipotesis 2 (H2) tersebut diterima.

Dukungan manajemen dalam kaitannya dengan tindak lanjut temuan audit dapat berupa pernyataan sikap dan tindakan secara nyata dari Manajemen terhadap temuan audit yang dilaporkan oleh auditor intern, selain itu Manajemen juga berperan memberikan pengarahan serta dukungan terhadap pelaksanaan sasaran perbaikan/rekomendasi pada fungsi keuangan.

Hasil temuan menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan tanggapan sangat setuju terhadap adanya respon dan dukungan dari Manajemen terhadap tindak lanjut temuan audit pada fungsi keuangan.

Indikasi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan, dimana semakin besar respon maupun tanggapan dari Manajemen terhadap adanya temuan audit yang dilaporkan oleh auditor intern, maka tindak lanjut temuan audit pada fungsi keuangan akan dapat dilaksanakan secara tepat waktu. Dengan adanya dukungan manajemen akan dapat membantu Manajer Keuangan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga pelaksanaan tindak lanjut temuan audit manajemen sangat diperlukan adanya dukungan manajemen karena manajemen dapat menetapkan berbagai kebijakan yang dapat melancarkan pelaksanaan tindak lanjut tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Wawolangi (2004) yang menyatakan bahwa dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena apabila hanya ada dukungan manajemen maka dapat menyulitkan pihak manajemen maupun para bawahannya, karena petunjuk pelaksanaan perbaikan metode kerja yang diinstruksikan untuk dilaksanakan tanpa adanya komunikasi maka akan menyulitkan pihak bawahan untuk melaksanakan tindak lanjut tersebut.

### **6.3 Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen pada Fungsi Keuangan**

Estimasi model regresi untuk variabel komunikasi internal diperoleh hasil  $t_{hitung}$  sebesar 0,499 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,990 atau nilai *p-value* 0,619 lebih besar dari tingkat derajat kesalahannya sebesar 5% ( $\alpha=0,05$ ), dengan nilai

koefisiennya adalah sebesar 0,067. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi internal secara parsial tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan pada perusahaan-perusahaan industri, dagang maupun jasa yang ada di Balikpapan, dengan demikian hipotesis 3 (H3) penelitian ini ditolak.

Komunikasi internal yang memadai di dalam suatu perusahaan memiliki indikator antara lain ; (1) adanya pertemuan-pertemuan yang berupa rapat/diskusi untuk membahas mengenai permasalahan perusahaan, (2) adanya kesempatan yang diberikan oleh Manajemen kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan saran-saran yang berguna bagi kemajuan perusahaan, (3) manajemen harus mengkomunikasikan pentingnya produktivitas kerja secara berkala melalui media resmi perusahaan, (4) komunikasi internal yang memadai tentang peraturan, kebijaksanaan atau sistem kerja baru disampaikan melalui media resmi perusahaan, serta (5) komunikasi yang kurang memadai yang berdampak terhadap kinerja harus dievaluasi oleh manajemen agar diambil tindakan untuk memperbaiki dan mencegah hal tersebut.

Hasil wawancara dengan responden menyatakan bahwa komunikasi internal yang sudah memadai dalam suatu perusahaan tidak menjamin adanya tindakan perbaikan terhadap temuan audit pada fungsi keuangan, apabila dukungan dari manajemen untuk melaksanakan tindakan tersebut tidak ada. Apalagi pada kenyataannya tidak semua perusahaan di Balikpapan memiliki bentuk komunikasi yang memadai seperti yang telah disebutkan di dalam teori. Salah satu contoh adalah mengenai adanya media resmi yang dimiliki oleh perusahaan untuk menyampaikan informasi secara berkala kepada karyawan

tentang pencapaian kinerja yang ada kaitannya dengan tindak lanjut, pada kenyataannya banyak perusahaan-perusahaan di Balikpapan belum memiliki media resmi tersebut, sehingga yang sebenarnya terjadi adalah bahwa indikator yang berkaitan dengan variabel komunikasi internal dalam kaitannya dengan tindak lanjut temuan audit manajemen belum sepenuhnya diterapkan oleh beberapa perusahaan. Selain itu beberapa responden menyatakan bahwa Manajemen tidak selalu melakukan evaluasi terhadap adanya komunikasi internal yang dianggap sudah tidak memadai. Akibatnya, hasil penelitian ini tidak berhasil mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.

Hasil ini berbeda dengan penelitian Wawolangi (2004) yang menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen sumber daya manusia. Adanya komunikasi internal sangat penting karena dapat menciptakan suatu kerjasama dalam memecahkan masalah yang ada dan sepakat melakukan tindakan perbaikan.

#### **6.4 Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen pada Fungsi Keuangan**

Estimasi model regresi untuk variabel pengendalian intern diperoleh hasil  $t_{hitung}$  sebesar 1,809 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,990 atau nilai *p-value* 0,075 lebih besar dari tingkat derajat kesalahannya sebesar 5% ( $\alpha=0,05$ ), dengan nilai koefisiennya adalah sebesar 0,240. Hasil ini menunjukkan bahwa pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan pada perusahaan-perusahaan industri, dagang maupun jasa yang ada di Balikpapan, dengan demikian hipotesis 4 (H4) penelitian ini ditolak.



Pengendalian intern di dalam suatu perusahaan khususnya dalam kaitannya dengan tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan, merupakan kegiatan *monitoring* yang dilakukan oleh auditor intern, dimana indikatornya antara lain ; auditor intern akan mengadakan pembahasan internal dalam organisasi ataupun unit kerja untuk menganalisa lebih lanjut hal-hal yang memerlukan perbaikan dari hasil temuan audit pelaksanaan kegiatan. Selain itu Auditor Intern harus tetap memastikan bahwa rekomendasi terhadap hasil temuan telah ditindak-lanjuti. Auditor intern harus memperingatkan kembali terhadap langkah tindak-lanjut yang sebaiknya dilakukan oleh fungsi keuangan terhadap hasil temuan yang telah direkomendasikan. Auditor intern memastikan kembali apakah pelaksanaan tindak lanjut telah berjalan sesuai peraturan atau manajemen. Kemudian mengawasi dan mengevaluasi secara kontinyu hasil tindak lanjut agar tetap berjalan dengan efektif.

Hasil temuan berupa wawancara dan pengisian kuesioner menunjukkan bahwa beberapa responden memberikan tanggapan bahwa tidak semua indikator mengenai pengendalian intern khususnya kegiatan *monitoring* yang sebenarnya harus dilakukan oleh auditor intern dalam memantau pelaksanaan tindak lanjut, dilaksanakan sepenuhnya oleh auditor intern dalam suatu perusahaan. Hal-hal yang dianggap kurang sepenuhnya terlaksana antara lain; auditor intern tidak selalu memastikan kembali bahwa rekomendasi ataupun saran perbaikan yang telah diberikan kepada Manajer Keuangan ditindaklanjuti, juga auditor intern tidak selalu memastikan apakah proses kegiatan manajemen atau pelaksanaan tindak lanjut pada fungsi keuangan berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi antara lain karena auditor intern

merasa yakin bahwa Manajer Keuangan akan melaksanakan rekomendasi tersebut dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan, tanpa perlu diingatkan kembali artinya auditor intern memberikan kepercayaan penuh kepada Manajer Keuangan.

Indikasi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan pada perusahaan-perusahaan industri, dagang maupun jasa yang ada di Balikpapan.

Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian Wawolangi (2004) yang menyatakan bahwa pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen sumber daya manusia, karena melalui penetapan sistem, prosedur dan kebijakan yang dirancang sedemikian rupa dapat menjamin tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

## **BAB 7**

### **Kesimpulan dan Saran**

#### **7.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen fungsi keuangan pada perusahaan-perusahaan industri, dagang maupun jasa yang ada di Balikpapan. Ini menunjukkan secara simultan ketiga variabel tersebut merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi tindak lanjut temuan audit. Kemampuan variabel dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern untuk menjelaskan variasi perubahan tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan sebesar 42,30%, ini menunjukkan bahwa ada faktor lain sebesar 57,70% diluar faktor dukungan manajemen, komunikasi internal dan pengendalian intern yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2. Hasil uji t memperlihatkan bahwa dukungan manajemen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin besar respon maupun tanggapan dari Manajemen terhadap adanya temuan audit yang dilaporkan oleh auditor intern, maka tindak lanjut temuan audit pada fungsi keuangan akan dapat dilaksanakan secara tepat waktu, selain itu pelaksanaan tindak lanjut sangat penting dan perlu dukungan manajemen karena

manajemen dapat menetapkan berbagai kebijakan yang dapat melancarkan pelaksanaan tindak lanjut tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Komunikasi internal secara parsial tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan. Hal ini disebabkan karena adanya komunikasi internal yang memadai dalam suatu perusahaan tidak menjamin adanya tindakan perbaikan terhadap temuan audit pada fungsi keuangan, apabila dukungan dari manajemen untuk melaksanakan tindakan tersebut tidak ada. Selain itu pada kenyataannya tidak semua perusahaan di Balikpapan memiliki bentuk komunikasi yang memadai seperti yang telah disebutkan di dalam teori. Salah satu contoh adalah mengenai adanya media resmi yang dimiliki oleh perusahaan untuk menyampaikan informasi secara berkala kepada karyawan tentang pencapaian kinerja yang ada kaitannya dengan tindak lanjut, pada kenyataannya banyak perusahaan-perusahaan di Balikpapan belum memiliki media resmi tersebut, sehingga yang sebenarnya terjadi adalah bahwa indikator yang berkaitan dengan variabel komunikasi internal dalam kaitannya dengan tindak lanjut temuan audit manajemen belum sepenuhnya diterapkan oleh perusahaan. Sementara, Manajemen juga tidak selalu melakukan evaluasi terhadap adanya komunikasi internal yang dianggap sudah tidak memadai.
4. Pengendalian intern secara parsial tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan. Hal ini disebabkan karena pada kenyataannya tidak semua indikator mengenai pengendalian intern khususnya kegiatan *monitoring* yang sebenarnya harus dilakukan oleh auditor

intern dalam memantau pelaksanaan tindak lanjut dilaksanakan sepenuhnya oleh auditor intern dalam suatu perusahaan. Hal-hal yang masih dianggap kurang terlaksana antara lain; auditor intern tidak selalu memastikan kembali bahwa rekomendasi ataupun saran perbaikan yang telah diberikan kepada Manajer Keuangan ditindaklanjuti, juga auditor intern tidak selalu memastikan apakah proses kegiatan manajemen atau pelaksanaan tindak lanjut pada fungsi keuangan berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi antara lain karena auditor intern merasa yakin bahwa Manajer Keuangan akan melaksanakan rekomendasi tersebut dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan tanpa perlu diingatkan kembali, artinya auditor intern memberikan kepercayaan penuh kepada Manajer Keuangan.

## **7.2. Saran**

Berdasarkan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian, maka perlu disampaikan saran-saran sebagai berikut :

1. Adanya dukungan manajemen sangat berpengaruh sekali terhadap tindak lanjut temuan audit khususnya audit manajemen pada fungsi keuangan, untuk itu variabel dukungan manajemen perlu dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi agar pelaksanaan tindak lanjut dapat dilaksanakan secara tepat waktu dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa tidak semua perusahaan di Balikpapan memiliki bentuk komunikasi yang berupa media resmi untuk menyampaikan informasi secara berkala kepada karyawan tentang pencapaian kinerja yang ada kaitannya dengan tindak lanjut temuan audit.

- Untuk itu disarankan agar perusahaan mulai mengembangkan lagi bentuk komunikasinya, misal dengan cara membuat majalah internal perusahaan yang dapat diterbitkan secara berkala mengenai pencapaian kinerja dan informasi-informasi penting lainnya yang berkaitan dengan tindak lanjut temuan audit, agar tujuan dalam pelaksanaan perbaikan dalam tindak lanjut dapat lebih tercapai.
3. Disarankan agar auditor intern tetap memastikan kembali apakah rekomendasi yang diberikan telah dilaksanakan oleh Manajer Keuangan, dan apakah rekomendasi tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan/manajemen yang berlaku di perusahaan, walaupun auditor intern merasa yakin dan percaya bahwa rekomendasi yang diberikannya akan dilaksanakan dengan baik oleh Manajer Keuangan. Hal ini dimaksudkan agar tujuan dalam pelaksanaan tindak lanjut dapat lebih tercapai.
  4. Dalam penelitian ini ruang lingkup dan sampel penelitian ini hanya dilakukan di Kalimantan Timur khususnya di Balikpapan dan sekitarnya, sehingga hasil penelitian ini terbatas generalisasinya. Oleh karena itu penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas daerah survei dan menambah jumlah sampel, sehingga hasil penelitian lebih mungkin untuk disimpulkan secara umum. Selain itu peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel-variabel lain yang berkaitan dengan tindak lanjut temuan audit.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2006. *Auditing*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, hal 183.
- Akmal. 2007. *Pemeriksaan Intern (Internal Audit)*, Edisi 1, Indeks, hal 3, 12, 103-105, 120, 121.
- Andayani, Wuryan. 2008. *Audit Internal*. Edisi 1, Yogyakarta : BPFE, hal 6-7, 10, 46.
- Arens, Alvin. A, R.J. Elder, M.S. Beasley. 2006. *Auditing and Assurance Services an Integrated Approach*. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall, pp 4, 14-15, 16.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta, hal 154.
- Bappenas, IBKK, 2008. *Laporan Pelaksanaan Monitoring Pengawasan Kinerja*, [www.ibkk.bappenas.go.id](http://www.ibkk.bappenas.go.id) didownload pada tanggal 8 Desember 2008 ; pukul 10.35 wita, pp 1.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat, hal 2, 4, 24, 34.
- Boynton, W.C and R.N. Johnson. 2006. *Modern Auditing : Assurance Services And The Integrity of Financial Reporting*. 8<sup>th</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, Inc, pp 6, 10, 393.
- Cangemi, Michael P., Tommie, Singleton. 2003. *Managing The Audit Function: A Corporate Audit Departement Procedures Guide*. Third Edition. John Willey & Sons. Inc, pp 65.
- Cooper, S.M.C and Backer P.D. 1994. *The Management Audit :How to Create an Effective Management Team*. First Edition. London : Pitman Publishing, pp 46.
- Cooper, Donal R., and C. William Emory. 1995. *Business Research Methods*. 5<sup>th</sup> Edition. Chicago : Richard D. Irwin Inc, pp 242.
- COSO 1992. *Internal Control-Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations Of The Tread way Commission, pp 13.
- Courtemanche, G. 1997. *The New Internal Auditing*. Yogyakarta : Kanisius, pp 233.

- Gibson, Donnelly and Ivancevich. 1997. *Manajemen*. Edisi 9 jilid 2. Jakarta : Erlangga, hal 57-59.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Penerbit Undip, Semarang.
- Gujarati, Damodar N. 2003. *Basic Econometrics*. 4<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill, hal 248.
- Hamilton, Alexander, 1983. *Management Audit : Maximizing Your Company's Efficiency and Efektivenees*. Printed by USA : Alexander Hamilton Institute. Pp 1.
- \_\_\_\_\_, 1986. *Manajemen Audit : Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas*. Terjemahan. Surabaya : Penerbit Usaha Nasional, hal 40.
- Hariyanto, Wiwid, 2005. *Penerapan Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen Fungsi Pemasaran PT Kereta Api Daop VIII Surabaya Untuk Meningkatkan Minat Konsumen Pengguna KA. Eksekutif*, Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Hartadi, Bambang. 1999. *Sistem Pengendalian Intern dalam Hubungannya dengan Manajemen dan Audit*. Yogyakarta : BPFE, hal 56.
- Hubbard, Larry D, 2003. *Understanding Internal Controls*. Journal Internal Auditor. October, pp 25.
- IAI-KAP. 2001. *Standard Profesional Akuntan Publik*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta, hal 319.2.
- Indriantoro dan Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta : BPFE, hal 12.
- Indranata, Iskandar. 2006. *Terampil dan Sukses Melakukan Audit Internal*, Alfabeta, Bandung, hal 64, 72.
- Kerlinger, Fred N. 1993. *Foundations of Behavior Research*. Third Edition (terjemahan oleh L.R Simatupang), Yogyakarta : Gajah Mada University, hal 532.
- Kitindi, Ernest G. 1992. *Performance Auditing in Tanzanian Parastatals*. International Journal of Government Auditing. Vol. 19, No. 2, pp 11.
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta : Penerbit Erlangga, hal 218.
- Malan, Roland M., dkk. 1984. *Performance Auditing in Local Government*. Government Finance Officers Association, pp 9.



- Moeller, R. Robert, 2007. *Brink's Modern Internal Auditing*, Sixth edition, New York ; John Wiley & Sons, Inc. pp 101.
- O'Leary, Conor. 1996. *Performance Audits: Could They Become Mandatory for Public Companies?*. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 11, No. 1, pp 5.
- Qonitah, Iffah, 2005. *Analisis Tindak Lanjut Temuan Audit Pada Fungsi Pelatihan Terhadap Optimalisasi Kinerja Karyawan Pada PT X*, Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Santoso, Singgih. 2001. *Pengolahan Data Dengan SPSS*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo, hal 217, 254.
- Sawyer's. 2005. *Internal Auditing : Audit Internal Sawyer*. Buku 1 Edisi 5, Jakarta : Salemba Empat, hal 61, 61-62, 68.
- Sawyer's. 2006. *Internal Auditing : Audit Internal Sawyer*. Buku 2 Edisi 5, Jakarta : Salemba Empat, hal 21.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business*. Buku 1 Edisi 4, Jakarta : Salemba Empat, hal 135.
- Siagian, Sondang. 2004. *Audit Manajemen*. Edisi IV. Jakarta : Bumi Aksara, hal 24, 119, 120, 121, 123-124, 137-143, 145-147.
- Singarimbun, M dan Effendi, Sofian. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES, hal 3, 124.
- Somantri, Ating dan Sambas, Ali Muhidin. 2006. *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*. Bandung : Pustaka Setia, hal 19.
- Sugiyarso, G dan Winarni, F. 2006. *Manajemen Keuangan*. Media Pressindo, Yogyakarta, hal 1.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta, hal 33, 124.
- Sukoco, Badri Munir. 2007. *Manajemen Perkantoran Administrasi Modern*, Penerbit Erlangga, Surabaya, hal 51-52, 56.
- Terry, R. George and Rue, Leslie W. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara, hal 207, 213-214.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta : ANDI, hal 156, 266.
- Tugiman, Hiro. 1997. *Standar Profesional Audit Internal*. Yogyakarta : Kanisius, hal 23, 76, 172.

Tunggal, Amin Widjaya. 2000. *Management Audit Suatu Pengantar*. Rineka Cipta, hal 7, 142, 153.

\_\_\_\_\_. 2000. *Audit Manajemen Kontemporer*. Edisi Revisi, Harvarindo, hal 14.

Van Horne, James and Wachowicz, John. 1995. *Principle Financial Management* Prentice Hall, Inc, New Jersey. Pp 2.

Wawolangi, Jeanne Asteria. 2004. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia*. Tesis. Universitas Airlangga, Surabaya.



**UNIVERSITAS AIRLANGGA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI**

Surabaya, 16 Januari 2009

**Kepada Yth :  
Pimpinan Perusahaan**

.....  
Di-

**Balikpapan**

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian yang kami lakukan mengenai analisis beberapa variabel yang mempengaruhi tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan di perusahaan-perusahaan industri, dagang maupun jasa yang ada di kota Balikpapan dan sekitarnya, maka bersama ini kami mohon kesediaan dari Bapak/Ibu Pimpinan Perusahaan untuk dapat berpartisipasi demi kelancaran penelitian kami.

Adapun partisipasi yang kami maksud adalah kesediaan sebagai *responden* dan bersedia menjawab *kuisisioner* yang akan kami berikan serta wawancara sedikit mengenai tindak lanjut temuan audit khususnya audit manajemen pada fungsi keuangan di perusahaan tempat Bapak/Ibu berada. Selain itu kami juga memerlukan partisipasi dari Auditor Intern, Manajer Keuangan serta Manajer-Manajer fungsi lainnya yang ada kaitannya dengan fungsi keuangan di perusahaan Bapak/Ibu untuk turut mengisi *kuisisioner* tersebut.

Adapun tujuan dari penelitian yang kami lakukan adalah untuk menguji apakah variabel *dukungan manajemen*, *komunikasi internal* dan *pengendalian intern (monitoring)* mempunyai pengaruh terhadap *tindak lanjut temuan audit manajemen pada fungsi keuangan* suatu perusahaan, dan untuk menguji variabel apa yang berpengaruh paling dominan terhadap tindak lanjut temuan audit manajemen tersebut. Untuk itu *sampel* dalam penelitian ini adalah; pimpinan perusahaan, auditor intern, manajer keuangan dan manajer-manajer fungsi lainnya yang memiliki kaitan dengan fungsi keuangan perusahaan serta perusahaan tersebut telah atau pernah melakukan audit manajemen pada fungsi keuangan.

Demikian kami sampaikan, dan bersama ini pula kami sertakan *kuisisioner* penelitian tersebut. Hasil partisipasi dari Bapak/Ibu akan sangat berguna bagi kami dalam proses penyelesaian tesis/penelitian ini. Atas bantuannya tak lupa kami ucapkan banyak terima kasih.

Hormat kami,

**Rihfenti Ernayani**

## Kuesioner

### Analisis Beberapa Variabel Yang Mempengaruhi Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen Pada Fungsi Keuangan

IDENTITAS RESPONDEN						
Nama	:	1 = sangat tidak setuju (STS)				
Jabatan	:	2 = tidak setuju (TS)				
Nama Perusahaan	:	3 = netral (N)				
Bidang Usaha	:	4 = setuju (S)				
Alamat Perusahaan	:	5 = sangat setuju (SS)				
<p>Mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara(i) dapat memberi tanda "√" atau "X" pada kotak jawaban yang tersedia.</p>						
PERTANYAAN KE - 1		STS	TS	N	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p><b>Mengenai Dukungan Manajemen terhadap Tindak Lanjut Temuan Audit pada Fungsi Keuangan</b></p>						
1.1 Manajemen merespon dengan baik adanya temuan audit yang dilaporkan oleh auditor intern.						
1.2 Manajemen segera mengkomunikasikan temuan audit ke bagian terkait (fungsi keuangan) perusahaan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan oleh auditor intern.						
1.3 Manajemen segera menugaskan Manajer Keuangan untuk melaksanakan rekomendasi yang diberikan oleh auditor intern.						
1.4 Manajemen turut mengarahkan tindak lanjut yang tepat terhadap temuan audit sesuai dengan rekomendasi yang diberikan oleh auditor intern.						

1.5 Manajemen mendukung sepenuhnya pelaksanaan rekomendasi di fungsi keuangan agar dapat dilaksanakan secara tepat waktu.					
<b>PERTANYAAN KE- 2</b>	<b>STS</b> <b>(1)</b>	<b>TS</b> <b>(2)</b>	<b>N</b> <b>(3)</b>	<b>S</b> <b>(4)</b>	<b>SS</b> <b>(5)</b>
<b>Mengenai</b> <b>Komunikasi Internal terhadap Tindak Lanjut</b> <b>Temuan Audit pada Fungsi Keuangan</b>					
2.1 Manajemen mengadakan pertemuan-pertemuan (rapat/diskusi) dengan internal auditor serta staf operasional untuk membahas mengenai permasalahan yang dihadapi bersama.					
2.2 Manajemen memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk menyampaikan ide dan saran-saran yang berguna bagi kemajuan perusahaan.					
2.3 Secara berkala Manajemen memberikan informasi kepada karyawan mengenai pencapaian kinerja dan pentingnya produktivitas kerja melalui media resmi perusahaan.					
2.4 Para karyawan mengetahui tentang peraturan atau kebijakan yang terbaru dari Manajemen melalui media resmi perusahaan.					
2.5 Adanya tindakan yang diambil oleh Manajemen untuk memperbaiki komunikasi yang dinilai masih kurang memadai.					
<b>PERTANYAAN KE- 3</b>	<b>STS</b> <b>(1)</b>	<b>TS</b> <b>(2)</b>	<b>N</b> <b>(3)</b>	<b>S</b> <b>(4)</b>	<b>SS</b> <b>(5)</b>
<b>Mengenai</b> <b>Pengendalian Intern terhadap Tindak Lanjut</b> <b>Temuan Audit pada Fungsi Keuangan</b>					
3.1 Auditor Intern mengadakan pembahasan internal (organisasi/unit kerja) untuk menganalisa lebih lanjut hal-hal yang memerlukan perbaikan dari hasil temuan audit manajemen pada fungsi keuangan.					

3.2 Auditor Intern memastikan saran perbaikan/rekomendasi terhadap hasil temuan audit telah ditindaklanjuti.					
3.3 Auditor Intern memperingatkan kembali terhadap langkah tindak-lanjut yang sebaiknya dilakukan terhadap hasil temuan yang telah direkomendasikan.					
3.4 Auditor Intern memastikan proses kegiatan manajemen atau pelaksanaan tindak lanjut berjalan sesuai peraturan yang berlaku dalam perusahaan.					
3.5 Auditor Intern mengawasi dan mengevaluasi secara kontinyu hasil tindak lanjut agar tetap berjalan dengan efektif.					
<b>PERTANYAAN KE - 4</b>	<b>STS</b> <b>(1)</b>	<b>TS</b> <b>(2)</b>	<b>N</b> <b>(3)</b>	<b>S</b> <b>(4)</b>	<b>SS</b> <b>(5)</b>
<b>Mengenai Tindak Lanjut Temuan Audit Manajemen Pada Fungsi Keuangan</b>					
4.1 Manajer Keuangan mempelajari laporan hasil audit pada fungsi keuangan yang telah diterima dari auditor intern tentang hal-hal yang perlu ditindaklanjuti.					
4.2 Manajer Keuangan menetapkan skala prioritas berdasarkan pentingnya temuan audit pada fungsi keuangan yang perlu ditindaklanjuti, dengan memperhitungkan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki kondisi yang terdapat dalam temuan audit tersebut.					
4.3 Manajer Keuangan menyusun rencana pelaksanaan tindak lanjut temuan audit pada fungsi keuangan, serta memutuskan siapa personil yang akan terlibat/ditugaskan dalam pelaksanaan tindak lanjut tersebut.					
4.4 Melaksanakan tindak lanjut temuan audit pada fungsi keuangan oleh personil yang telah ditugaskan dalam pelaksanaan tindak lanjut tersebut.					

<b>4.5 Manajer Keuangan mengevaluasi hasil tindaklanjut yang telah dilaksanakan untuk menilai apakah tindakan yang diambil telah efektif dan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan oleh auditor intern.</b>					
--	--	--	--	--	--

Responden	Data Variabel X1					X1
	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	
1	5	5	4	5	5	24
2	5	5	5	5	5	25
3	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	4	24
6	5	5	4	5	5	24
7	4	4	4	4	4	20
8	5	5	5	5	5	25
9	4	3	3	4	4	18
10	5	5	5	5	5	25
11	5	5	5	5	5	25
12	5	4	4	4	5	22
13	5	4	4	5	5	23
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	5	4	4	4	5	22
18	4	4	4	4	4	20
19	5	5	5	5	5	25
20	5	5	5	5	5	25
21	5	5	4	4	4	22
22	5	4	4	5	5	23
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	5	21
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	4	5	5	24
27	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	5	5	22
29	5	5	4	5	4	23
30	4	4	4	5	5	22
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	3	4	4	19
33	5	5	5	5	5	25
34	5	5	4	5	5	24
35	5	4	4	5	5	23
36	5	5	4	5	5	24
37	4	5	4	4	5	22
38	5	5	5	5	5	25
39	5	4	5	4	5	23
40	4	5	4	4	5	22



<b>Responden</b>	<b>x1.1</b>	<b>x1.2</b>	<b>x1.3</b>	<b>x1.4</b>	<b>x1.5</b>	<b>X1</b>
41	4	5	4	5	4	22
42	5	5	4	5	5	24
43	4	4	4	5	5	22
44	4	4	4	4	4	20
45	5	4	4	4	5	22
46	4	4	4	4	5	21
47	3	3	4	4	4	18
48	5	5	5	5	5	25
49	5	5	3	4	5	22
50	4	3	3	4	4	18
51	5	5	5	5	5	25
52	5	5	5	5	5	25
53	5	4	4	4	4	21
54	4	3	3	4	4	18
55	4	4	3	4	4	19
56	5	5	5	5	5	25
57	4	4	4	4	5	21
58	4	4	4	4	4	20
59	3	4	4	4	4	19
60	4	4	4	3	4	19
61	5	5	5	5	5	25
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	4	4	4	20
64	5	5	4	4	5	23
65	5	5	5	4	5	24
66	4	5	4	4	5	22

Responden	Data Variabel X2					X2
	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	
1	5	5	5	5	5	25
2	5	4	4	4	4	21
3	4	4	4	4	4	20
4	4	5	5	5	3	22
5	5	5	5	5	5	25
6	5	4	5	4	5	23
7	4	5	5	4	4	22
8	5	5	4	4	5	23
9	5	5	5	4	4	23
10	5	5	4	4	5	23
11	5	5	5	4	5	24
12	4	5	5	4	5	23
13	5	4	4	4	5	22
14	5	4	4	4	4	21
15	5	5	5	5	5	25
16	5	5	5	5	2	22
17	4	4	4	3	3	18
18	4	5	5	5	5	24
19	4	4	4	5	2	19
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	2	5	5	20
22	5	5	5	5	5	25
23	2	4	4	4	4	18
24	4	4	3	3	4	18
25	4	4	4	4	4	20
26	5	4	5	4	5	23
27	5	4	4	4	3	20
28	5	5	5	5	5	25
29	5	4	5	4	5	23
30	5	5	5	5	5	25
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	4	3	19
33	5	5	5	4	5	24
34	5	5	5	5	5	25
35	4	4	4	3	4	19
36	5	4	4	4	5	22
37	5	5	4	5	5	24
38	4	4	4	4	4	20
39	5	5	5	4	4	23
40	4	4	5	5	4	22

<b>Responden</b>	<b>x2.1</b>	<b>x2.2</b>	<b>x2.3</b>	<b>x2.4</b>	<b>x2.5</b>	<b>X2</b>
41	4	5	4	4	4	21
42	5	4	5	4	5	23
43	4	4	4	4	4	20
44	5	5	5	5	2	22
45	4	3	4	3	4	18
46	4	3	4	3	4	18
47	5	4	3	3	4	19
48	5	5	5	5	5	25
49	3	5	5	5	5	23
50	4	3	3	3	4	17
51	5	5	5	4	5	24
52	4	4	4	4	5	21
53	4	4	4	4	4	20
54	4	4	4	4	4	20
55	4	3	3	4	3	17
56	4	5	4	5	4	22
57	5	4	4	4	5	22
58	5	5	5	4	5	24
59	4	4	4	5	5	22
60	5	5	5	4	5	24
61	5	5	5	5	5	25
62	4	4	3	4	4	19
63	4	4	4	4	4	20
64	5	4	5	4	5	23
65	5	4	4	4	4	21
66	5	4	5	4	4	22

Responden	Data Variabel X3					X3
	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	
1	5	5	5	5	5	25
2	5	4	4	4	5	22
3	4	4	3	4	5	20
4	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	25
6	5	5	4	5	5	24
7	5	4	4	4	4	21
8	5	5	5	5	5	25
9	4	4	4	4	5	21
10	5	5	5	5	5	25
11	5	5	5	5	5	25
12	4	3	4	4	5	20
13	4	4	4	3	5	20
14	4	4	4	4	4	20
15	5	5	5	5	5	25
16	5	5	5	5	5	25
17	4	4	4	4	5	21
18	4	4	4	4	4	20
19	4	5	4	5	4	22
20	5	5	5	5	5	25
21	4	3	4	3	4	18
22	5	5	5	5	5	25
23	4	4	4	4	4	20
24	5	4	4	5	5	23
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	4	5	5	24
27	4	4	5	5	4	22
28	5	5	5	5	5	25
29	5	4	4	4	4	21
30	5	5	5	5	5	25
31	5	5	5	4	5	24
32	4	4	4	5	5	22
33	5	5	5	5	5	25
34	5	5	5	5	5	25
35	4	4	4	4	4	20
36	5	5	5	5	5	25
37	4	5	4	5	5	23
38	5	5	5	4	4	23
39	5	5	4	4	4	22
40	4	5	4	4	4	21

<b>Responden</b>	<b>x3.1</b>	<b>x3.2</b>	<b>x3.3</b>	<b>x3.4</b>	<b>x3.5</b>	<b>X3</b>
41	5	4	4	4	4	21
42	5	5	4	5	5	24
43	4	4	4	4	4	20
44	5	4	5	4	5	23
45	4	4	4	3	5	20
46	4	3	3	4	4	18
47	4	5	4	4	5	22
48	5	5	4	5	5	24
49	3	3	3	3	3	15
50	4	3	4	4	4	19
51	5	5	5	5	5	25
52	4	4	4	5	5	22
53	4	4	4	4	4	20
54	4	4	4	4	4	20
55	4	3	4	4	5	20
56	4	4	4	4	4	20
57	5	4	4	5	5	23
58	4	4	4	4	5	21
59	4	4	4	5	5	22
60	5	5	4	5	5	24
61	4	5	4	4	5	22
62	4	4	4	2	4	18
63	4	4	4	2	4	18
64	4	5	5	4	5	23
65	5	5	4	5	5	24
66	5	5	5	5	5	25

Responden	Data Variabel Y					Y
	y1	y2	y3	y4	y5	
1	5	5	5	5	5	25
2	4	5	5	5	4	23
3	4	5	4	5	5	23
4	4	2	4	2	4	16
5	4	5	4	5	5	23
6	5	3	4	5	4	21
7	4	4	4	4	4	20
8	5	5	5	5	5	25
9	4	2	4	4	5	19
10	5	5	5	5	5	25
11	5	5	5	5	5	25
12	4	4	3	4	5	20
13	5	5	5	5	5	25
14	4	4	5	5	5	23
15	5	5	5	5	5	25
16	4	2	4	2	4	16
17	5	5	5	5	5	25
18	4	4	4	4	4	20
19	5	5	5	5	4	24
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	4	4	4	20
22	5	5	5	5	5	25
23	4	3	4	4	4	19
24	4	4	4	5	4	21
25	4	3	4	5	4	20
26	5	3	4	5	4	21
27	4	2	4	2	5	17
28	4	4	4	4	4	20
29	5	4	5	5	5	24
30	4	3	4	4	4	19
31	4	3	4	5	5	21
32	4	3	4	4	4	19
33	5	5	5	5	5	25
34	5	5	5	5	5	25
35	4	3	4	5	4	20
36	5	5	5	5	5	25
37	5	4	4	5	5	23
38	5	5	5	5	5	25
39	4	5	4	4	4	21
40	5	4	4	4	5	22

<b>Responden</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>	<b>y5</b>	<b>Y</b>
41	4	4	4	4	4	20
42	5	4	4	5	4	22
43	4	1	4	2	4	15
44	4	4	4	3	5	20
45	3	3	4	5	4	19
46	4	4	4	4	4	20
47	3	4	4	4	4	19
48	5	5	5	5	5	25
49	5	4	3	3	3	18
50	4	4	4	4	4	20
51	5	4	5	4	5	23
52	5	5	5	5	4	24
53	4	3	3	4	4	18
54	4	4	4	4	4	20
55	4	4	4	5	4	21
56	4	4	4	4	4	20
57	4	4	4	4	4	20
58	4	4	4	4	4	20
59	4	4	4	4	4	20
60	4	3	4	4	4	19
61	4	5	5	5	5	24
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	4	4	4	20
64	5	4	4	4	5	22
65	4	4	4	4	4	20
66	4	5	5	5	5	24

**Uji Validitas dan Reliabilitas variabel X1****Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.654**	.520**	.594**	.612**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X1.2	Pearson Correlation	.654**	1	.616**	.580**	.547**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X1.3	Pearson Correlation	.520**	.616**	1	.537**	.471**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X1.4	Pearson Correlation	.594**	.580**	.537**	1	.556**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X1.5	Pearson Correlation	.612**	.547**	.471**	.556**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	66	66	66	66	66	66
X1	Pearson Correlation	.836**	.850**	.785**	.802**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66

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

**RELIABILITY**

```
/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	5



**Uji Validitas dan Reliabilitas variabel X2**

**Correlations**

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	.354**	.397**	.162	.295*	.625**
Sig. (2-tailed)		.004	.001	.195	.018	.000
N	66	66	66	66	66	66
X2.2 Pearson Correlation	.354**	1	.623**	.606**	.287*	.806**
Sig. (2-tailed)	.004		.000	.000	.020	.000
N	66	66	66	66	66	66
X2.3 Pearson Correlation	.397**	.623**	1	.426**	.257*	.774**
Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.037	.000
N	66	66	66	66	66	66
X2.4 Pearson Correlation	.162	.606**	.426**	1	.140	.647**
Sig. (2-tailed)	.195	.000	.000		.263	.000
N	66	66	66	66	66	66
X2.5 Pearson Correlation	.295*	.287*	.257*	.140	1	.618**
Sig. (2-tailed)	.018	.020	.037	.263		.000
N	66	66	66	66	66	66
X2 Pearson Correlation	.625**	.806**	.774**	.647**	.618**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	66	66	66	66	66	66

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**RELIABILITY**

/VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	66	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	5

**Uji Validitas dan Reliabilitas variabel X3****Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.635**	.620**	.584**	.483**	.824**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X3.2	Pearson Correlation	.635**	1	.623**	.576**	.477**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X3.3	Pearson Correlation	.620**	.623**	1	.474**	.431**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X3.4	Pearson Correlation	.584**	.576**	.474**	1	.544**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
X3.5	Pearson Correlation	.483**	.477**	.431**	.544**	1	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	66	66	66	66	66	66
X3	Pearson Correlation	.824**	.839**	.777**	.821**	.720**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66

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

**RELIABILITY**

```
/VARIABLES=X3.1 X3.2 X3.3 X3.4 X3.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
<b>Cases</b>	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	5

**Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Y****Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.452**	.539**	.385**	.444**	.687**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
Y2	Pearson Correlation	.452**	1	.594**	.661**	.401**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	66	66	66	66	66	66
Y3	Pearson Correlation	.539**	.594**	1	.531**	.581**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66
Y4	Pearson Correlation	.385**	.661**	.531**	1	.367**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.002	.000
	N	66	66	66	66	66	66
Y5	Pearson Correlation	.444**	.401**	.581**	.367**	1	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.002		.000
	N	66	66	66	66	66	66
Y	Pearson Correlation	.687**	.859**	.811**	.808**	.669**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66

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

**RELIABILITY**

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	5

## Regression

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Total.Y
  /METHOD=ENTER Total.X1 Total.X2 Total.X3
  /RESIDUALS DURBIN NORM(ZRESID) .
    
```

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	21.41	2.637	66
X1	22.14	2.246	66
X2	21.77	2.306	66
X3	22.15	2.387	66

### Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.609	.360	.454
	X1	.609	1.000	.366	.412
	X2	.360	.366	1.000	.549
	X3	.454	.412	.549	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.002	.000
	X1	.000	.	.001	.000
	X2	.002	.001	.	.000
	X3	.000	.000	.000	.
N	Y	66	66	66	66
	X1	66	66	66	66
	X2	66	66	66	66
	X3	66	66	66	66

### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2(a)	.	Enter

a All requested variables entered.  
b Dependent Variable: Y

**Regression**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Durbin-Watson		
					R Square Change	F Change	df1		df2	Sig. F Change
1	.650 <sup>a</sup>	.423	.395	2.051	.423	15.138	3	62	.000	2.143

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	191.081	3	63.694	15.138	.000 <sup>a</sup>
	Residual	260.874	62	4.208		
	Total	451.955	65			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B			Correlations		Collinearity Statistics											
					B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Tolerance	VIF								
1	(Constant)				1.699	3.089															
	X1	.585	.126	.498	.584	.000	.498	.332	.838	.608	.508	.446	.802	1.246							
	X2	.067	.134	.059	.000	.000	.059	-.201	.335	.360	.063	.048	.676	1.480							
	X3	.240	.132	.217	.075	.075	.217	-.025	.504	.454	.224	.175	.647	1.545							

a. Dependent Variable: Y

**Regression**

**Coefficient Correlations(a)**

Model		X3	X1	X2	
1	Correlations	X3	1.000	-.272	-.469
		X1	-.272	1.000	-.183
		X2	-.469	-.183	1.000
	Covariances	X3	.018	-.005	-.008
		X1	-.005	.016	-.003
		X2	-.008	-.003	.018

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3.983	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.007	23.507	.07	.52	.28	.19
	3	.005	27.689	.32	.12	.30	.65
	4	.005	29.228	.61	.36	.41	.16

a. Dependent Variable: Y

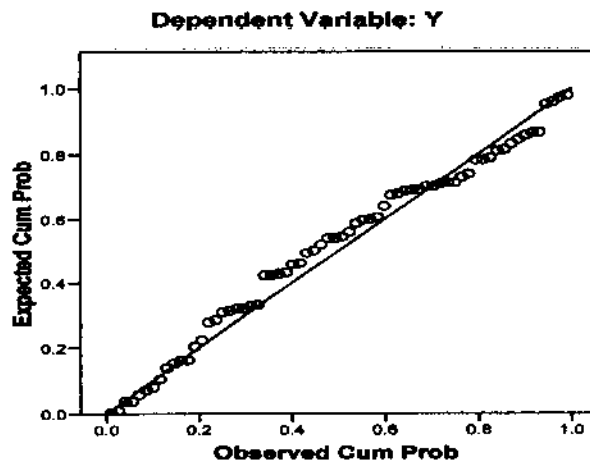
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	17.92	23.98	21.41	1.715	66
Std. Predicted Value	-2.038	1.501	.000	1.000	66
Standard Error of Predicted Value	.285	1.062	.491	.121	66
Adjusted Predicted Value	17.68	24.07	21.41	1.725	66
Residual	-5.695	4.199	.000	2.003	66
Std. Residual	-2.776	2.047	.000	.977	66
Stud. Residual	-2.822	2.115	.000	1.008	66
Deleted Residual	-5.882	4.484	-.001	2.135	66
Stud. Deleted Residual	-2.998	2.178	-.004	1.028	66
Mahal. Distance	.269	16.424	2.955	2.221	66
Cook's Distance	.000	.128	.017	.028	66
Centered Leverage Value	.004	.253	.045	.034	66

a. Dependent Variable: Y

**Gambar Uji Normalitas**

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Uji Heteroskedastisitas**

**Scatterplot**

