

**PENGARUH TINDAKAN SUPERVISI
TERHADAP KINERJA AUDITOR INTERNAL
DENGAN MOTIVASI DAN KERJA SAMA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA BANK BNI 46 PALEMBANG)**

**BAB I
PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang Masalah

Sistem Pengendalian Intern (SPI) yang efektif merupakan komponen yang penting dalam manajemen bank dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional bank yang sehat dan aman. Sistem Pengendalian Intern yang efektif dapat membantu pengurus bank menjaga aset bank, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan peraturan perundangan-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian.

Terselenggaranya Sistem Pengendalian Intern bank yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab dari pengurus dan para pejabat bank. Bank Indonesia sebagai lembaga otoritas moneter mewajibkan setiap bank umum untuk memiliki system pengendalian yang intern yang baik. Sejalan dengan hal itu Bank Indonesia mengeluarkan peraturan No.8/4/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 tentang Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum, bahwa bank wajib menerapkan fungsi audit intern bank sebagaimana ditetapkan dalam Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB). Bank wajib menyusun Piagam Audit Intern (*Internal Audit Charter*), membentuk Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) dan menyusun panduan audit intern. Pada tahun 2006 Bank Indonesia kembali mengeluarkan peraturan No.8/4/PBI/2006 tanggal 30 September 2006 yang mewajibkan setiap bank untuk menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Yang dimaksud dengan *Good Corporate Governance* adalah suatu tata kelola Bank yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*).

PT. Bank BNI 46 sebagai salah satu bank pemerintah, telah memiliki SKAI yang dikenal dengan Satuan Pengawasan Intern (SPI). Ketentuan umum mengenai pelaksanaan audit internal di PT. Bank BNI 46 telah disempurnakan berdasarkan intruksi No. IN/050/SPI tgl. 13-06-2006. Ketentuan umum juga memuat visi, misi, motto, tujuan dan ruang lingkup kegiatan dari SPI. Kegiatan utama dari SPI adalah untuk memberikan rekomendasi perbaikan terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja, kualitas dan efektifitas pengelolaan risiko serta kecukupan dan efektifitas pengendalian intern. Agar setiap internal auditor di PT. Bank BNI 46 dapat melaksanakan tugas utamanya dengan baik diperlukan peranan supervisi dari lini pimpinan SPI. Menurut Comstock (1994) yang dimaksud dengan supervisi adalah tindakan mengawasi atau mengarahkan penyelesaian pekerjaan. Seiring dengan perjalanan waktu, supervise dikatakan sebagai proses yang dinamis. Kemampuan supervisor dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan pada perilaku karyawan. Demikian juga dengan iklim partisipatif yang diciptakan oleh supervisor dapat memiliki pengaruh substansial daripada melakukan partisipasi dalam suatu keputusan spesifik, karena merasa mendapat perhatian dan dukungan yang cukup dari atasannya. (Luthans, 1995).

Salah satu bentuk dari supervisi adalah mentoring (pelatihan) yang didefinisikan sebagai proses membentuk dan mempertahankan hubungan yang berkembang, berlangsung secara intensif dari karyawan senior (pementor) dan karyawan junior. Dirsmith (1985) mengemukakan *mentorship* memegang peran utama dalam sosialisasi akuntan pemula di kantor akuntan publik. Kram (1998) dalam Dwi (2006) mengidentifikasi dua kategori fungsi mentoring yaitu fungsi karir dan fungsi psikososial. Fungsi karir menunjang peserta mentoring dalam mempelajari pekerjaannya dan mempersiapkan peningkatan karir dalam organisasi. Sebaliknya fungsi psikososial berguna untuk menunjang dan memastikan perkembangan keberadaan diri peserta mentoring. Pementor dapat mengambil peran sosial aktif dengan membagi pengalaman pribadinya dan mendorong peserta mentoring untuk terbuka bila menghadapi masalah pekerjaan.

Dalam Pernyataan Standar Auditing (PSA) No. 04 tahun 2001 disebutkan dalam standar umum yang pertama bahwa audit harus dilaksanakan oleh seseorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan tehnik. Selanjutnya dalam PSA tersebut dikatakan bahwa dalam melaksanakan audit untuk sampai pada pernyataan pendapat, auditor senantiasa bertindak sebagai seorang ahli dalam bidang akuntansi dan bidang auditing. Pencapaian keahlian tersebut dimulai dengan pendidikan formal auditor diperluas dengan pengalaman selanjutnya dalam

praktek audit. Untuk memenuhi persyaratan sebagai seorang profesional, auditor harus melalui pelatihan teknis maupun pendidikan umum yang cukup. Asisten junior yang baru masuk ke dalam karir auditor harus memperoleh pengalaman profesionalnya dengan supervisor yang memadai dan review kerja atas pekerjaannya dari atasan yang lebih berpengalaman. Selanjutnya dalam PSA tersebut dikatakan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan seorang professional mencakup pula kesadarannya yang terus menerus terhadap perkembangan yang terjadi dalam bisnis dan profesi. Karyawan harus mempelajari, memahami dan menerapkan ketentuan-ketentuan baru dalam prinsip akuntansi dan standar auditing yang ditetapkan. Pelatihan memberikan pada seseorang kemampuan yang baru, kemampuan untuk mengerjakan sendiri dengan lebih baik atau membantu yang memegang pekerjaan yang baru dan auditor mempunyai kebutuhan latihan-latihan yang berbeda (Sawyer, 1991). Dengan adanya pelatihan diharapkan dapat menumbuhkan motivasi kerja bagi seorang auditor dalam melaksanakan aktivitasnya. Hal ini sejalan dengan telaah studi yang dilakukan oleh AECC (*Accounting Education Change Commission*) yang merupakan badan yang menangani pendidikan akuntansi di Amerika Serikat, telah menerbitkan *Issue Statement No.4*. Salah satu isi dari *Issue Statement No. 4* adalah *AECC Recommendations Early Work Experience* yang mendorong pemberdayaan akuntan melalui tindakan supervisi yang tepat akan menumbuhkan intrinsik *motivation* dan kerja sama.

Motivasi dan kerja sama merupakan proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. Proses motivasi mencakup tiga hal, yaitu: pengenalan dan penilaian kebutuhan yang belum terpuaskan, penentuan tujuan yang akan menentukan kepuasan serta penentuan tindakan yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan (Moekijat, 1992). Motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil kerja yang tinggi.

Motivasi dan kerja sama secara umum dapat diidentifikasi sebagai serangkaian kekuatan penggerak yang muncul dari dalam dan diluar diri masing-masing individu. Kedua kekuatan itu menimbulkan minat kerja dan berhubungan dengan tingkah laku dan menentukan arah, intensitas dan durasi dari tingkah laku atau kebiasaan individual Hasibuan (2001). Adanya tindakan supervisi dan tumbuhnya motivasi dan kerja sama sangat menentukan prestasi kerja (kinerja).

Kerjasama dalam organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam sebuah hubungan. Kerjasama juga dapat memaksimalkan kinerja antara supervisi dan auditor intern,

dengan cara melakukan koordinasi yang efektif, meningkatkan pengetahuan bagi setiap anggota dan pemecahan masalah secara bersama-sama (Browning *et.al*, 1995; Smith *et.al*, 1995;). Selain itu Heide dan Minner (1992), memberikan dimensi tingkah laku dalam kerjasama, yaitu; penyebaran informasi (*information sharing*), memecahkan masalah secara bersama (*problem solving*), kemauan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (*adaptability*) dan pengendalian atas penggunaan kekuasaan (*use of power*).

Smith *et.al*, (1995) berpendapat bahwa kerjasama dapat timbul jika para anggota organisasi diarahkan secara terus menerus, dan menguntungkan bagi setiap anggota. Dalam teori organisasi dan proses manajerial, Barnard (dikutip oleh Chenhall dan Langfield-Smith 1998), berpendapat bahwa mendorong dan menjaga kerjasama adalah inti dari pengorganisasian dan pengelolaan, serta mereka juga menyarankan peran Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dalam memelihara kerjasama .

Organisasi ini berdiri sendiri dan tetap independen dalam pengambilan keputusan (Wood dan Gray, 1991). Kinerja seringkali identik dengan kemampuan (*ability*) seorang auditor bahkan berhubungan dengan komitmen terhadap profesi (Larkin dan Schweikart, 1992).

Dengan melihat fenomena di atas tentu menarik untuk dilakukan penelitian dalam bidang akuntansi perilaku mengenai pengaruh Kerjasama dalam organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam sebuah hubungan. Kerjasama juga dapat memaksimalkan kinerja dalam suatu organisasi, dengan cara melakukan koordinasi yang efektif, meningkatkan pengetahuan bagi setiap anggota dan pemecahan masalah secara bersama-sama. (Browning *et.al*, 1995; Smith *et.al*, 1995;). Selain itu Heide dan Minner (1992), memberikan dimensi tingkah laku dalam kerjasama, yaitu; penyebaran informasi (*information sharing*), memecahkan masalah secara bersama (*problem solving*), kemauan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (*adaptability*) dan pengendalian atas penggunaan kekuasaan (*use of power*). Smith *et.al*, (1995) berpendapat bahwa kerjasama dapat timbul jika para anggota organisasi diarahkan secara terus menerus, dan menguntungkan bagi setiap anggota.

Selanjutnya Ansari (1977) berpendapat bahwa SPM meliputi seluruh aturan organisasi dan tindakan yang didisain untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kinerja dengan risiko yang kecil. Selain itu juga SPM adalah sebuah konsep yang memiliki dimensi, yaitu evaluasi/pengukuran kinerja dan proses sosialisasi. Beberapa peneliti di bidang akuntansi juga mengakui, bahwa SPM sangat berperan dalam kinerja organisasi (Gietzman, 1996; Hopwod, 1996; Tomkins, 2001). Organisasi ini berdiri sendiri dan tetap independen dalam pengambilan keputusan (Wood dan Gray, 1991),

tindakan supervisi terhadap kinerja auditor internal dan pengaruh tindakan supervisi terhadap motivasi kerja auditor internal di lingkungan PT. Bank BNI 46 . Judul penelitian ini adalah ”Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal Dengan Motivasi Kerja dan Kerja Sama sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus Pada PT. Bank BNI46 Palembang”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, secara empiris diuji pengaruh tindakan supervise terhadap kinerja internal di PT. Bank ABC dengan motivasi dan kerja sama sebagai variable intervening. Masalah yang diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah tindakan supervisi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja auditor internal.
2. Apakah tindakan supervisi mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi .
3. Apakah tindakan supervise mempunyai pengaruh signifikan terhadap kerja sama.
4. Apakah tindakan supervisi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja auditor internal melalui motivasi kerja dan kerja sama.

1.3. Ruang Lingkup Pembahasan

Agar pembahasan yang dilakukan menjadi terarah dan tidak menyimpang dari permasalahan yang ada, maka peneliti memandang perlu untuk membatasi materi pembahasan dalam batasan tertentu, penekanan pembahasan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh tindakan supervisi terhadap kinerja auditor internal dengan motivasi dan kerja sama sebagai variable intervening pada bank BNI 46 Palembang dengan data yang diambil mulai tahun 2010 sampai dengan 2012.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh tindakan supervisi terhadap kinerja auditor internal.
2. Menganalisis pengaruh tindakan supervisi terhadap motivasi .
3. Menganalisis pengaruh tindakan supervise terhadap kerja sama.
4. Menganalisis pengaruh tindakan supervisi terhadap kinerja auditor internal melalui motivasi dan kerja sama.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat teoritis

Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan terhadap pengembangan ilmu akuntansi khususnya akuntansi perilaku, dan juga dapat memberikan sumbangsih pada ilmu

pengetahuan dalam bentuk publikasi ilmiah berupa jurnal lokal yang mempunyai ISSN atau Jurnal nasional terakreditasi tentang pengaruh tindakan supervisi terhadap kinerja auditor internal dengan motivasi dan kerja sama sebagai variable intervening.

1.5.2. Manfaat praktis

Melalui penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam mengelola sumber daya manusia pada umumnya dan auditor internal khususnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Teoritis

2.1.1. *Internal Auditing*

2.1.1.1. Pengertian *Internal Auditing*

Definisi dari *internal auditing* berdasarkan Institute of Internal Auditor (IIA) yang dikutipkan dari Tim Review Sistem dan Organisasi Audit 2004 adalah. “*an independent, objective assurance, and consulting activities designed to add value and improve an organization’s operation. It helps an organization accomplish its objective by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes*”.

Menurut Hiro (1997) pengertian *internal auditing* atau pemeriksaan internal adalah suatu fungsi penilaian yang independen dalam suatu organisasi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan organisasi yang dilaksanakan. Tujuan pemeriksaan internal adalah membantu para anggota organisasi agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif. Untuk itu, pemeriksa internal akan melakukan analisis, penilaian dan mengajukan saran-saran. Tujuan pemeriksaan mencakup pula pengembangan pegawai yang efektif dengan biaya yang wajar.

Pemeriksaan internal merupakan bagian dari organisasi yang integral dan menjalankan fungsinya berdasarkan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh manajemen senior atau dewan direksi. Pernyataan tentang tujuan, kewenangan dan tanggung jawab bagian auditor internal yang disetujui oleh manajemen senior dan diterima oleh dewan atau direksi wajib konsisten dengan kodifikasi yang berupa Norma Praktek Profesional Audit Internal. Kegiatan pemeriksaan internal (*internal auditing*) dilaksanakan dalam berbagai lingkungan yang berbeda-beda dan dalam organisasi-organisasi yang tujuan, ketentuan, serta kebiasaannya tidak sama, maka akan mempengaruhi pelaksanaan pemeriksaan internal di masing-masing lingkungan. Karena itu, penerapan standar profesi ini perlu diatur dan dipengaruhi oleh lingkungan tempat unit auditor internal melaksanakan kewajiban yang ditugaskan kepadanya.

2.1.1.2. Tugas dan Peran Auditor Internal

Berdasarkan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank/SPFAIB (Bank Indonesia, 1999), tugas auditor internal adalah membantu Direktur Utama dan Dewan Komisaris

dengan menjabarkan secara operasional perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan atas hasil audit. Dalam melaksanakan hal ini mewakili pandangan dan kepentingan profesinya dengan membuat analisis dan penelitian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan secara *on site* dan pemantauan secara *off site*, serta memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang direview kepada semua tingkatan manajemen.

Di samping itu auditor internal harus mampu mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana. Sedangkan fungsi auditor internal bank sangat penting karena peranan yang diharapkan dari fungsi tersebut untuk membantu semua tingkatan manajemen dalam mengamankan kegiatan operasional bank yang melibatkan dana dari masyarakat luas. Disamping menyadari kedudukan yang strategis dari perbankan dalam perekonomian, auditor internal diharapkan juga mampu menjaga perkembangan bank ke arah yang dapat menunjang program pembangunan dari pemerintah.

2.1.1.3. Tujuan atau Sasaran Pemeriksaan Internal

Menurut Budi (1999), pemeriksaan internal sebenarnya adalah kegiatan penilaian terhadap operasi dan struktur pengendalian organisasi untuk mengetahui apakah:

1. Informasi yang telah dilaporkan akurat, dapat diandalkan (*reliable*) atau tidak.
2. Semua risiko operasional telah diidentifikasi dan ditekan seminimal mungkin.
3. Semua peraturan dan kebijakan baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan ditaati atau tidak.
4. Sumberdaya digunakan secara ekonomis dan efisien.
5. Tujuan organisasi telah dicapai secara efektif.

Menurut James A.F. Stoner dan Edward Freeman (1992), menyatakan bahwa pemeriksaan internal dilaksanakan oleh para anggota organisasi itu sendiri. Sasarannya adalah untuk memberikan jaminan yang pantas bahwa harta organisasi dengan benar dijaga keamanannya dan bahwa catatan-catatan keuangan penataannya dapat diandalkan dan dilakukan dengan cukup akurat untuk menyusun laporan keuangan.

Menurut George H. Bodner dan William S. Hopwood (1993), menyatakan bahwa sasaran dari fungsi pemeriksaan intern adalah menyediakan jasa kepada pihak manajemen dengan suatu hasil analisis dan penilaian atas kegiatan dan sistem seperti sistem informasi organisasi, struktur

pengendalian intern organisasi, tingkat kepatuhan terhadap kebijaksanaan operasi, prosedur dan perencanaan, serta kualitas kinerja karyawan perusahaan.

2.1.1.4. Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB)

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No.1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum, bahwa bank wajib menerapkan fungsi audit intern bank sebagaimana ditetapkan dalam Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB). Bank wajib menyusun Piagam Audit Intern (*Internal Audit Charter*), membentuk Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) dan menyusun panduan audit intern.SPFAIB merupakan standar yang memuat ukuran minimal mengenai fungsi audit intern yang perlu diselenggarakan oleh bank umum serta aspek-aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan audit internal tersebut. Hal ini bertujuan untuk dapat terciptanya kesamaan landasan semua bank umum di Indonesia mengenai tingkat pemeliharaan kepentingan dari semua pihak yang terkait dengan bank.

2.1.2. Tindakan Supervisi, Motivasi, Kerja sama dan Kinerja

Akuntansi perilaku mengarah kepada 3 bidang umum, yaitu: 1) pengaruh perilaku manusia terhadap disain, konstruksi dan penggunaan sistem akuntansi; 2) pengaruh sistem akuntansi terhadap perilaku manusia, dan 3) metode untuk memprediksi dan strategi guna mengubah perilaku manusia. Para akuntan, peneliti operasional dan ahli manajemen telah mengembangkan faktor-faktor psikologi dan sosiologi termasuk masalah pengendalian. Ilmu sosiologi dan psikologi juga dikonsentrasikan pada pengendalian seperti halnya sosial dan fenomena personal (Hopwood, 1974 dalam Siti, 2005).

Penelitian ini mengkaji aspek perilaku manusia seperti tindakan supervisi, motivasi , kerja sama dan kinerja. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan akuntansi perilaku di Indonesia.

2.1.2.1. Tindakan Supervisi

Comstock (1994) dalam Aris (2001) mengatakan supervisi merupakan tindakan mengawasi atau mengarahkan penyelesaian pekerjaan. Seiring dengan perjalanan waktu, supervisi dikatakan sebagai proses yang dinamis. Pada awalnya supervisi bersifat kaku atau otoriter. Bilamana seorang tidak bekerja sebagaimana yang diperintahkan, maka ia akan dihukum. Pada saat ini, supervisi diwarnai dengan gaya manajemen partisipatif. Parker et al (1989) mengatakan bahwa kebutuhan yang paling penting bagi akuntan yang berkaitan dengan

kerja adalah evaluasi secara *fair* (adil) terhadap dirinya. Kemudian kebutuhan lainnya yang penting adalah supervisi yang kompeten dan adil.

Hasil studi Kozlowski (1989) dalam Budiman (2002) menunjukkan bahwa supervisor merupakan pihak yang paling dekat dengan konteks kerja seseorang karena melalui mereka tercermin budaya atau iklim organisasi. Dengan kata lain, supervisor mempunyai pengaruh langsung terhadap perilaku bawahannya. Studi yang dilakukan Carcello (1991) membandingkan harapan mahasiswa akuntansi dan pengalaman akuntan pemula di KAP (Kantor Akuntan Publik). Hasil studi ini mendapatkan bukti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara harapan mahasiswa dengan pengalaman akuntan pemula. Kesenjangan terbesar terjadi pada area pengembangan, pelatihan dan supervisi. Mahasiswa mengharapkan *feedback* yang konstruktif dan tepat waktu terhadap kinerja mereka, sedangkan pengalaman akuntan di dunia kerja menunjukkan hal yang sebaliknya. Kesenjangan terjadi dalam ketersediaan waktu yang cukup untuk menyelesaikan penugasan, supervisor yang kompeten untuk menjawab setiap pertanyaan, pelatihan yang memadai, penentuan staff yang sesuai dengan penugasannya serta perlakuan yang profesional. Dalam Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) yang dikutipkan dari Willingham dan Carmichael (1979), supervisi merupakan hal yang penting. Supervisi mencakup pengarahan usaha asisten yang terkait dalam pencapaian tujuan audit dan penentuan apakah tujuan tersebut tercapai. Unsur supervisi adalah memberikan instruksi kepada asisten, tetap menjaga penyampaian informasi masalah-masalah penting yang dijumpai dalam bekerja dan mereview pekerjaan yang dilaksanakan. Luasnya supervise yang memadai bagi suatu keadaan tergantung atas banyak faktor, termasuk kompleksitas masalah dan kualifikasi orang yang melaksanakan suatu pekerjaan.

Salah satu isi dari *Issue Statement* No. 4 adalah *AECC Recommendations Early Work Experience* yang mendorong pemberdayaan akuntan melalui tindakan supervisi yang tepat akan menumbuhkan *instrinsik motivation*, yang berisi saran-saran antara lain :

1. Supervisor hendaknya menunjukkan sikap kepemimpinan dan mentoring.

Rincian aktivitas yang disarankan AECC adalah :

- a. Supervisor sering memberikan *feedback* yang jujur, terbuka dan interaktif kepada akuntan di bawah supervisinya.
- b. Supervisor memperhatikan pesan-pesan tak langsung dan jika yang disampaikan adalah ketidakpuasan, secara langsung supervisor menanyakan

keadaan dan penyebabnya.

- c. Supervisor meningkatkan konseling dan mentoring, misalnya dengan memberikan pujian terhadap kinerja yang baik, memperlakukan sebagai profesional, membantu untuk mengenali peluang kerja masa datang dan mendahulukan minat serta rencana akuntan pemula.
 - d. Supervisor dituntut mampu menjadi panutan sebagai profesional di bidangnya, mampu menumbuhkan kebanggaan akan profesi dan mampu menunjukkan kepada klien dan masyarakat akan peran penting profesi yang digelutinya tersebut.
2. Supervisor hendaknya menciptakan kondisi kerja yang mendorong tercapainya kesuksesan.

Rincian aktivitas yang disarankan AECC adalah :

- a. Menumbuhkan sikap mental untuk bekerja dengan benar sejak awal dan menciptakan kondisi yang memungkinkan hal itu terjadi. Hal tersebut bisa dilaksanakan dengan menjelaskan suatu penugasan secara gamblang, mengalokasikan waktu yang cukup dalam penugasan yang rumit sehingga bisa terselesaikan dengan baik, menampung semua keluhan akan hambatan yang dihadapi termasuk diantaranya hambatan budgeter, dan menjelaskan bagaimana suatu bagian penugasan sesuai dengan penugasan keseluruhan serta senantiasa mengawasi sampai penugasan selesai.
 - b. Mendistribusikan tugas dan beban secara adil dan sesuai dengan tingkat kemampuan.
 - c. Meminimalkan stress yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Supervisor hendaknya memberikan penugasan yang menantang dan menstimulir terselesaikannya suatu tugas.

2.1.2.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Memotivasi orang adalah menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai ke suatu tujuan. Bermotivasi adalah keinginan pergi ke suatu tempat berdasarkan keinginan sendiri atau terdorong oleh apa saja yang ada agar dapat pergi dengan sengaja dan untuk mencapai keberhasilan setelah tiba disana (Michael Armstrong, 1994 dalam Sri, 2001).

Menurut Heidjrachman (2000) ada tiga teori motivasi yang sudah dikenal dikalangan pakar manajemen sumber daya manusia, yaitu pertama *content theory*, yang menjelaskan tentang

”apa” dari motivasi, kedua *process theory* yang menjelaskan ”bagaimana” dari motivasi dan yang ketiga adalah *reinforcement theory* yang menekankan arti pentingnya faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak. *Content theory*, ini mencoba menjawab beberapa pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang dan apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu. Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*), yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau menentukan tindakan yang mereka lakukan, yaitu para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka. Berdasarkan teori ini yang diperlukan dari manager adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manager tersebut (Heidjrachman, 2000). *Process theory*, bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan suatu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana perlu individu bertingkah laku. Dasar dari proses tentang motivasi ini adalah *expectancy* (pengharapan), yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka (Heidjrachman, 2000).

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2001) dikemukakan antara lain :

1. Mendorong gairah dan kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan kreativitas, partisipasi dan kesejahteraan karyawan.
7. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tugas, meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan efisiensi.

2.1.2 .3 Konsep Kerjasama

Para ahli berpendapat keberadaan dari kerjasama tidak ditentukan oleh keberadaan atas sebuah aktivitas secara bersama-sama, tetapi oleh interaksi yang dinamis di dalam sebuah organisasi (Das dan Teng, 1998).

Kerjasama timbul bukan hanya tujuan yang sama dari para anggota, tetapi juga dikarenakan mereka bekerja bersama-sama karena dikoordinasikan untuk mencapai berbagai tujuan.

Kerjasama merupakan sebuah konstruk sosial yang digunakan secara luas tetapi memiliki berbagai definisi. Beberapa ahli mendefinisikan kerjasama sebagai proses interaksi yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi untuk mendapatkan manfaat (Smith, *et.al.*, 1995).

Para akademisi memberikan berbagai dimensi tingkah laku dalam sebuah kerjasama yaitu, pembagian informasi (*information sharing*) (Tjosvold, 1988; Heide dan Miner, 1992); memecahkan masalah secara bersama-sama (*joint problem solving*) (Heide dan Miner, 1992); kemauan untuk menyesuaikan terhadap perubahan (*willingness to adapt to unanticipated changes*) (Heide dan Miner, 1992) dan pengendalian atas penggunaan kekuasaan dalam mengatur anggotanya (*restrain from the use of power*).

2.1.2.4. Konsep Kinerja

Perilaku kinerja individu dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya dan kesulitan tugas (Timpe, 1988 dalam Sumardi, 2001). Kemampuan dan upaya merupakan penyebab yang bersifat internal, sementara faktor-faktor lainnya lebih bersifat eksternal. Kinerja seringkali identik dengan kemampuan (*ability*) seorang auditor bahkan berhubungan dengan komitmen terhadap profesi (Larkin dan Schweikart, 1992). Kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu kinerja = f(AxMxO); (Robbins, 1999 dalam Dewi, 2004). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan kata lain, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali karyawan itu. Menurut Johnson dan Lewin (2005), pengukuran kinerja dapat dipahami dari dua model normatif, yaitu *political performance* dan *services delivery*. *Political performance* merujuk pada pilihan kolektif dan keadilan yang dapat digunakan untuk membuat desain pilihan institusi politik. Sedangkan model kedua merujuk pada upaya untuk memperbaiki tingkat efektivitas dan efisiensi. Bagi auditor internal, maka model kedua sangat relevan sebagai struktur mediasi untuk mengukur kinerjanya.

Pengukuran kinerja dalam suatu jabatan fungsional sama pentingnya dengan pengukuran kinerja organisasi Kemampuan Motivasi Kesempatan secara keseluruhan. Sedangkan menurut Nasir (2005), pengukuran kinerja aktifitas difokuskan pada tiga dimensi yang utama yaitu efisiensi, kualitas dan waktu. Dalam hubungannya dengan kinerja, para profesional umumnya

mempunyai tingkat kompetensi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Adapun profesionalisme itu sendiri menjadi elemen motivasi dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja

2.2. Penelitian sebelumnya

Penelitian mengenai pengaruh tindakan supervisi terhadap kinerja auditor internal dengan motivasi dan kerja sama sebagai variabel intervening belum dijumpai. Akan tetapi beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

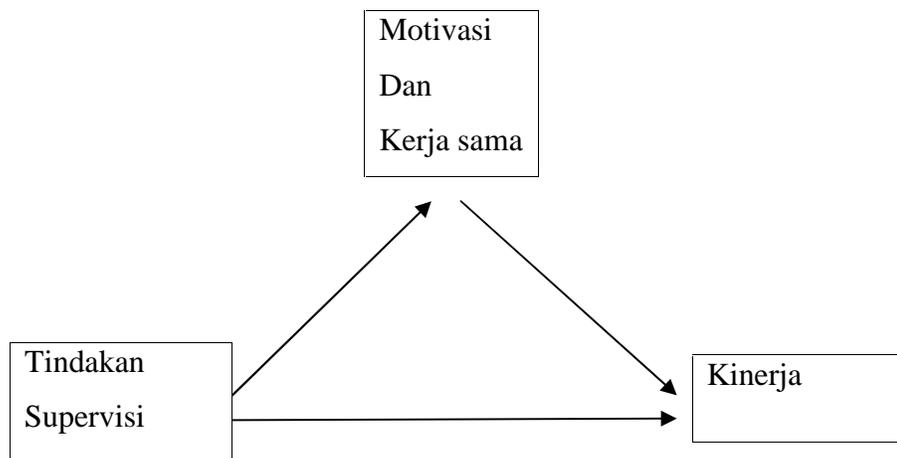
Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variable	Hasil analisis
1.	Purwoko (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Afiliasi - Kebutuhan tonomi - Keyakinan pada peraturan sendiri - Dedikasi - Kewajiban sosial - Kinerja 	Hanya 2 aspek dari profesionalisme yaitu afiliasi komunitas dan kebutuhan otonomi yang berpengaruh terhadap kinerja auditor internal yang bekerja di perseroan terbatas (PT) baik swasta maupun pemerintah.
2.	Aris (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan dan mentoring - Kondisi kerja - Penugasan - Kepuasan kerja 	Pengalaman berpengaruh kepada profesionalisme serta terhadap kinerja dan kepuasan kerja pada auditor BPKP.
3.	Budiman (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan dan mentoring - Kondisi kerja - Penugasan - Kepuasan kerja 	Aspek kepemimpinan & mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja auditor BPKP yang melakukan audit khusus.
4.	Anni (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalisme - Kepuasan kerja - Komitmen organisasi - Kinerja 	Profesionalisme berpengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam peningkatan kinerja auditor internal PLN Se-Indonesia.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Sebelum menurunkan hipotesis, terlebih dahulu akan dikemukakan gambar dari kerangka pemikiran penelitian ini.

Gambar 2.2 **Kerangka Pemikiran Teoritis: Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal Dengan Motivasi dan Kerja Sama Sebagai Variabel Intervening.**



Gambar 2.2 menyajikan kerangka pemikiran mengenai pengaruh tindakan supervisi (variabel dependen) terhadap kinerja auditor internal (variabel independen) dengan motivasi dan kerja sama sebagai variable intervening yang memediasi hubungan antara variable independen dengan variabel dependen.

2.4. Perumusan hipotesis

Adapun hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Tindakan supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja.

H2 : Tindakan supervisi berpengaruh positif terhadap motivasi .

H3 : Tindakan supervisi berpengaruh positif terhadap kerja sama.

H4 : Tindakan supervisi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi dan kerja sama

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan populasi auditor internal pada Divisi Audit Intern di PT. Bank BNI 46 Palembang. Selain itu dalam penelitian ini akan menggunakan tindakan supervisi sebagai variabel independen. Variabel tindakan supervisi tersebut akan diuji pengaruhnya terhadap kinerja auditor internal yang dijadikan variabel dependen dalam penelitian ini.

Disamping menggunakan tindakan supervisi sebagai variabel independen, penelitian ini juga menggunakan variabel intervening yang diprediksi akan memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Motivasi dan kerja sama akan digunakan sebagai variabel intervening dalam penelitian ini. Berdasarkan tujuan penelitian, yaitu ingin menguji pengaruh tindakan supervise terhadap kinerja auditor internal dengan motivasi dan kerja sama sebagai variabel intervening. Sifat dari penelitian ini dikategorikan penelitian penjelasan atau *eksplanatory*, dimana menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis.

3.2. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Auditor Internal di Divisi Audit Intern PT. Bank BNI 46 Palembang yang terbagi pada 3 sub divisi yaitu Audit Internasional & Penunjang (AIP), Audit Kredit (AKD) dan Audit Jaringan (AJR).

3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Operasional variable adalah suatu yang diberikan dalam suatu variable dengan cara member arti, kemudian menspesifikasikan bagaimana kegiatan variable tersebut. Agar penelitian ini memiliki arah yang jelas maka perlu ditetapkan operasional variable seperti dalam table 3.1 dibawah ini :

Variable	Definisi	Indicator	Skala Ukur
Variable independen : Tindakan Supervisi	Comstock (1994) dalam Aris (2001) mengatakan supervisi merupakan tindakan mengawasi atau mengarahkan penyelesaian pekerjaan.	Lingkungan kerja	Skala likert
Motivasi dan Kerja Sama	Motivasi kerja adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu	Tindakan Arah	Skala likert

	<p>yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Memotivasi orang adalah menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai ke suatu tujuan. (Michael Armstrong, 1994 dalam Sri, 2001).</p> <p>Kerjasama sebagai proses interaksi yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi untuk mendapatkan manfaat (Smith, <i>et.al.</i>, 1995 dalam Budiman 2002).</p>	Manfaat Tujuan	Skala likert
Variable dependen : Kinerja	<p>Kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau <i>ability</i> (A), motivasi atau <i>motivation</i> (M) dan kesempatan atau <i>opportunity</i> (O); yaitu kinerja = $f(A \times M \times O)$; (Robbins, 1999 dalam Dewi, 2004).</p>	Kemampuan Motivasi Kesempatan	Skala likert

3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah Divisi Audit Intern PT. Bank BNI 46. Untuk auditor internal yang berada pada sub divisi Audit Internasional & Penunjang dan Audit Kredit berada di Palembang . Waktu penelitian yang dilakukan oleh penulis selama 6 bulan pada tahun 2013.

3.5. Prosedur pengumpulan data

Studi ini dirancang sebagai studi empiris dan merupakan *cross sectional study*, yaitu studi yang dilakukan terhadap suatu obyek tertentu pada waktu tertentu. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner yang disebarkan ke auditor internal yang berada di tiga Sub Divisi Audit Intern PT. Bank BNI 46 di Palembang. Pengambilan data disebarkan melalui dengan satu cara, yaitu kuesioner diberikan secara langsung oleh peneliti kepada para responden setelah memperoleh ijin dari masing-masing oleh Pemimpin Divisi Audit Intern yang membawahi 3 sub divisi Audit Internasional & Penunjang, Audit Kredit dan Audit Jaringan dan cara ini diterapkan untuk auditor internal yang berada di Palembang.

3.6. Teknik Analisis

Untuk menganalisis masalah penelitian ini akan menggunakan metode regresi berganda dengan bantuan program *software* SPSS versi 14.0. Adapun teknis analisis yang digunakan sebagai berikut.

3.6.1. Statistik Deskriptif

Peneliti menggunakan tabel distribusi frekwensi yang menunjukkan nilai distribusi data penelitian yang memiliki kesamaan kategori dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan rata-rata, median dan deviasi standar.

3.6.2. Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali dalam waktu yang berbeda. Untuk uji realibilitas ini akan digunakan Tehnik Alpha Cronbach, jika suatu konstruk atau variable dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Aplha $> 0,6$ (Nunnaly, 1967 dalam Imam, 2005). Uji validitas adalah untuk mengukur sah atau valid tidak suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam, 2005). Mengukur tingkat validitas dilakukan dengan melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel, dengan hipotesa,
HO: skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk
HA: skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = $n-2$. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai r positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid.

3.6.3. Uji Asumsi Klasik

3.6.3.1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasinya antar sesama variabel independen sama dengan nol (Imam, 2005). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi akan digunakan dengan menggunakan penilaian "*Variance Inflation Factor*" atau "*Tolerance Value*". Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

3.6.3.2. Uji Autokorelasi

Uji asumsi klasik berupa uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Autokorelasi muncul karena observasi yang beruntun sepanjang waktu berkaitan satu sama lain, dimana *residual* (kesalahan pengganggu) tidak terbebas dari satu observasi ke observasi yang lain. Masalah autokorelasi muncul pada penelitian yang menggunakan data bersifat *time series data*. Menurut Imam (2005) pada data yang bersifat *cross section* (silang waktu), masalah autokorelasi relatif jarang terjadi karena "gangguan" pada observasi yang berbeda berasal dari individu/kelompok yang berbeda.

Dalam pengujian untuk memastikan ada atau tidaknya masalah autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW test). Nilai DW yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan tabelnya. Menurut Gujarati (2003) jika nilai DW berada diluar dari batas atas (du) dan batas bawah (dl) berarti tidak ada masalah autokorelasi di dalam penelitian.

3.6.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variace dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Imam, 2005). Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika

berbeda disebut Heterokedastisitas. Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Adapun dasar analisis dari Grafik Plot (Imam, 2005) yaitu jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3.4. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variable residual atau pengganggu memiliki distribusi normal (Imam, 2005). Pengujian normalitas dilakukan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Selain itu juga menggunakan grafik normal plot. Pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya agak menjauh dari garis diagonal.

3.6.3.5. Analisis Statistik

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Untuk menentukan besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya diperlukan persyaratan sebagai berikut: pertama, hubungan antara variabel harus merupakan hubungan linear dan aditif; kedua, semua variabel residu tidak mempunyai korelasi satu sama lain; ketiga, pola hubungan antara variabel adalah rekursif, dan keempat, skala pengukuran baik pada variabel penyebab maupun variabel akibat sekurang-kurangnya adalah interval (Nirwana, 1994 dalam H. Gunawan, 2003).

Persamaan regresinya sebagai berikut :

$$a. X_b = \beta_1 X_a + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$b. Y = \beta_1 X_a + \beta_2 X_b + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

X_a : Variabel Tindakan supervisi

X_b : Variabel Motivasi kerja

Y : Variabel Kinerja auditor internal

β_1, β_2 : Intercept

e_1 : Residual atas motivasi kerja ($e_1 = 1-R_{12}$)

e_2 : Residual atas kinerja auditor internal ($e_2 = 1-R_{22}$)

BAB 4
BIAYA DAN JADWAL PENELITIAN

4.1 Perkiraan Biaya Penelitian

No	Jenis Pengeluaran	Biaya yang diusulkan
1	Honorarium Peneliti	Rp 1.500.000
2	Tahap Persiapan	
	2.1. Pengadaan Alat dan Bahan	
	Kertas HVS A4 80 gr 3 rim @ Rp. 50.000	Rp. 150.000
	Tinta Printer isi ulang hitam 3 buah	Rp. 125.000
	Tinta Printer Isi Ulang warna 2 buah	Rp 100.000
	Flash Disk 1 GB	Rp. 200.000
	2.2. Studi Pendahuluan	Rp. 1.000.000
	2.3. Penyusunan Kuisisioner	Rp. 1.000.000
	2.2. Transportasi	Rp. 200.000
3	Tahap Pelaksanaan	
	3.1. Pengadaan Alat dan Bahan	
	Kertas HVS A4 80 gr 4 rim @ Rp. 50.000	Rp. 200.000
	Tinta Printer isi ulang hitam 3 buah	Rp. 125.000
	Tinta Printer Isi Ulang warna 2 buah	Rp. 100.000
	3.2. Lunsum	Rp. 100.000
	3.3. Transportasi	Rp. 300.000
	3.4. Observasi	Rp. 500.000
	3.5. Penyebaran Kuisisioner	Rp. 2.000.000

	Tahap pengolahan dan analisa data	
	4.1. Pengadaan Alat dan bahan	
	Kertas HVS A4 80 gr 4 rim @ Rp. 50.000	Rp. 200.000
	Tinta Printer isi ulang hitam 5 buah	Rp. 200.000
	Tinta Printer Isi Ulang warna 4 buah	Rp. 200.000
	4.2. Tenaga Teknis	Rp. 2.500.000
	4.3. Transportasi	Rp. 300.000
5	Biaya lain-lain	
	5.1. Penyusunan Laporan	Rp. 1.500.000
	5.2. Seminar Hasil	Rp. 1.500.000
	5.3. Laporan akhir	Rp. 1.000.000
	TOTAL	Rp.15. 000.000

4.2 Jadwal Penelitian

NO	KEGIATAN	WAKTU KEGIATAN															
		MARET	APRIL	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER	JANUARI	FEBRUARI				
1	Pengajuan Proposal Penelitian	■															
2	Persiapan																
	2.1 Menentukan Sampel		■														
	2.2 Menyesuaikan Kuisisioner			■													
	2.3 Studi Pendahuluan				■												
3	Pelaksanaan																
	3.1 Studi Pendahuluan				■												
	3.2 Penyebaran Kuisisioner					■											
	3.3 Pengolahan data secara keseluruhan						■										
	3.4 Penyusunan Laporan							■									
4	Pengumpulan Hasil Penelitian																
5	Seminar Hasil Penelitian																
6	Laporan Akhir Perbaikan																
7	Pengiriman dan Pemeriksaan laporan akhir perbaikan ke-2																
8	Laporan Akhir Penelitian																
9	Laporan Panitia pelaksanaan ke koordinator Kopertis wil.II																

