

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Umum PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

PT Telkom Indonesia, Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52,09%, sedangkan 47,91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan *New York Stock Exchange* (NYSE) dengan kode “TLK”. Dalam upaya bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, Telkom Group mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi Telkom Group menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Kegiatan usaha Telkom Group bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melingkupi *legacy* (warisan) yang sudah ada sebelumnya. Saat ini Telkom Group mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya. Berikut penjelasan portofolio bisnis Telkom Group:

a. *Mobile* (ponsel)

Portofolio ini menawarkan produk *mobile voice*, SMS dan *value added service*, serta *mobile broadband*. Produk tersebut melalui entitas anak. Telkomsel dengan merek Kartu Halo untuk pasca bayar dan Simpati, Kartu As dan Loop untuk pra bayar.

b. *Fixed* (tetap)

Portofolio ini memberikan layanan *fixed service*, meliputi *fixed voice*, *fixed broadband*, termasuk Wi-Fi dan *emerging wirelees technology* lainnya, dengan *brand* IndiHome

c. *Wholesale and International* (grosir dan internasional)

Produk yang ditawarkan antara lain layanan interkoneksi, *network service*, Wi-Fi, VAS, *hubbing data center* dan *content platform*, data dan internet dan *solution*.

d. *Network Infrastructure* (jaringan infrastruktur)

Produk yang ditawarkan meliputi *network service*, satelit, infrastruktur dan tower.

e. *Enterprise Digital* (perusahaan digital)

Terdiri dari layanan *information and communication technology platform service* dan *smart enabler platform service*.

f. *Consumer Digital* (digital konsumen)

Terdiri dari media dan *edutainment service*, seperti *e-commerce* (belanja.com), video atau TV dan *mobile based digital service*. Selain itu, kami juga menawarkan *digital life service* seperti *digital life style* (Langit Musik dan VideoMax), *digital payment* seperti TCASH, *digital advertising and analytics* seperti bisnis *digital advertising* dan solusi *mobile banking* serta *enterprise digital service* yang menawarkan layanan *Internet of Things (IoT)*.

Sebagai perusahaan telekomunikasi, Telkom terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, seperti jasa penyewaan kantor yang merupakan layanan dari anak perusahaan Telkom, PT Graha Sarana Duta (*Telkom Property*), serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi dari bisnis *legacy* sampai *New Wave Business*. Untuk meningkatkan *business value*, pada tahun 2012 Telkom mengubah portofolio bisnisnya menjadi TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Service*). Untuk Menjalankan portofolio bisnisnya sebagai perusahaan telekomunikasi, Telkom terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, seperti jasa penyewaan kantor yang merupakan layanan dari anak perusahaan Telkom, PT Graha Sarana Duta (*Telkom Property*), serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi dari bisnis *legacy* sampai *New Wave Business*. Untuk meningkatkan *business value*, pada tahun 2012 Telkom mengubah portofolio bisnisnya menjadi TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Service*). Untuk Menjalankan portofolio bisnisnya

Telkom memiliki Sembilan anak perusahaan, yakni PT Telkom Indonesia Selular (Telkomsel), PT Telkom Indonesia (Pins), PT Infomedia Nusantara (Infomedia), PT Telkom Akses dan PT Telekomunikasi Indonesia (Patrakom). PT Telkom Indonesia, Tbk dibagi menjadi dua divisi yaitu, Divisi Telkom Barat dan Divisi Telkom Timur. Divisi Telkom Barat memiliki 25 Wilayah Telkom (Witel) yang tersebar di daerah Sumatera, DKI Jakarta, Banten, dan Jawa Barat, sedangkan Divisi Telkom timur memiliki 36 Wilayah Telkom (Witel) yang tersebar di daerah Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan, dan Kawasan Timur Indonesia.

1.1.2 Visi dan Misi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Ketika mendirikan sebuah organisasi, perusahaan atau universitas maka para pendiri biasanya akan menggagas impian atau tujuan yang ingin dicapai. Selain tujuan utama, biasanya mereka memiliki gagasan mengenai target-target jangka pendek dan target jangka panjang. Untuk mewujudkan semua itu semua perlu ada gagasan tertulis di dalam sebuah sistem manajemen. Visi dan misi masuk dalam bentuk-bentuk gagasan atau pedoman tertulis tersebut, yang dituangkan dalam bentuk tulisan supaya seluruh pihak mengetahui apa yang menjadi tujuan dari sebuah organisasi, perusahaan atau instansi tersebut. Seiring dengan perkembangan teknologi digital dan transformasi perusahaan, berikut PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki visi dan misi baru yang diberlakukan sejak 2016 yaitu:

a. **Visi:** “*Be the King of Digital in the Region*”

Mengandung arti bahwa perseroan bertransformasi menuju *Digital Telco* melalui penguatan *broadband connectivity*, pengembangan *digital mediation platform*, dan peningkatan layanan *digital services & solution*, selain itu juga melakukan digitalisasi proses bisnis internal dan mengadopsi budaya digital. Hal tersebut ditujukan untuk menciptakan *customer experience* terbaik dan meningkatkan daya saing serta *company value* guna posisi Perseroan berada di sepuluh besar kapitalisasi pasar perusahaan telekomunikasi di Kawasan Asia Pasifik pada tahun 2020.

b. **Misi:** “*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*”

1. Telkom memimpin peran aktif untuk meningkatkan daya saing Indonesia.
2. Menjadi perusahaan digital termuka, Telkom harus menjadi teladan dalam mengembangkan ekosistem dan kolaborasi digital untuk melakukan berbagai inovasi.

3. Telkom mempromosikan dan pemberdayaan inovasi dan pengembangan digital lokal.

Berikut visi dan misi Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung:

Visi

Sebagai “*Smart Partner*” bagi manajemen, unit bisnis atau unit kerja dan entitas anak dalam rangka mencapai tujuan mencapai perusahaan serta sebagai pendorong bagi seluruh jajaran perusahaan dan entitas anak agar tercipta budaya disiplin dalam melaksanakan seluruh ketentuan perundang-undangan atau kebijakan atau peraturan atau prosedur proses bisnis yang berlaku.

Misi

- a. Menyediakan layanan dan konsultasi Internal Audit secara professional, objektif serta independen bagi manajemen, unit bisnis atau unit kerja, entitas anak.
- b. Memberikan keyakinan (*assurance*) mengenai kelayakan pelaporan keuangan.
- c. Mengawal secara aktif implementasi pengendalian internal, memberikan dukungan dalam meningkatkan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG), dan mengevaluasi pelaksanaan pengelolaan risiko.

1.1.3 Logo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Logo merupakan tanda, lambang, ataupun simbol yang mengandung makna dan digunakan sebagai identitas sebuah organisasi, perusahaan atau individu agar mudah diingat oleh orang lain. Logo juga dapat memberi ciri ataupun identitas perusahaan. Sehingga logo bisa dikatakan sebuah lambang ataupun ciri-ciri untuk memudahkan pengenalan sebuah perusahaan yang mewakili citra perusahaan. Gambar 1.1 yang ada di bawah mengenai logo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.



Gambar 1.1 Logo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Sumber: Web Telkom.co.id

Penampilan logo baru di buat di tanggal 16 Agustus 2013 sampai dengan tahun sekarang logo tersebut masih digunakan, mencakup perubahan logo secara menyeluruh dan terintegrasi dengan empat aspek dasar perusahaan yaitu transformasi bisnis, infrastruktur, sistem dan model operasi serta sumber daya manusia.

Makna Logo PT Telkom, Tbk:

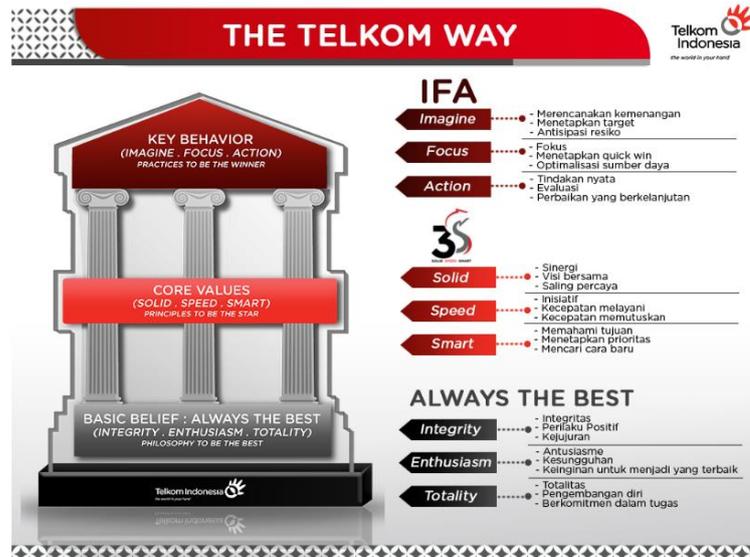
- a. *Expertise*: makna dari lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru TELKOM yaitu TIME (*Telecommunication, Information, Media & Edutainment*).
- b. *Empowering*: makna dari tangan yang meraih ke luar. Simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar.
- c. *Progressive*: kombinasi tangan dan lingkaran. Simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru.
- d. *Heart*: simbol dari telapak tangan mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan.

Selain simbol, warna-warna yang digunakan adalah:

- a. Merah: Berani, Cinta, Energi, Ulet
Mencerminkan spirit Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.
- b. Putih: Suci, Damai, Cahaya, Bersatu
Mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik untuk bangsa.
- c. Hitam: Warna dasar, melambangkan kemauan keras.
- d. Abu-abu: Warna Transisi, melambangkan teknologi.

1.1.4 Budaya Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasan dalam berperilaku di suatu organisasi. Hal tersebut akan diturunkan kepada para anggota sebagai cara bagaimana melihat, berpikir dan merasa di dalam organisasi. Gambar 1.2 yang ada di bawah mengenai budaya perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.



Gambar 1.2 Budaya Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Sumber: Vice President Planning and Development Audit PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Bandung

Pada gambar 1.2 sistem dan budaya terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis untuk mewujudkan cita-cita agar perusahaan terus maju, dicintai pelanggannya, kompetitif di industrinya dan dapat menjadi *role model* perusahaan. Sejak tahun 2009 dilakukan transformasi budaya baru perusahaan yang disebut “*The Telkom Way*”. Pengembangan budaya selanjutnya, dilakukan pada tahun 2013 dengan ditetapkannya Arsitektur Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan (AKBP) Telkom Group. Secara lengkap Budaya Perusahaan digambarkan sebagai berikut: Pondasi dari “*The Telkom way*” adalah Telkom Corporate Philosophy: *Always The Best* yang sekaligus menjadi *Basic Belief*. *Principles to be the star* dari *The Telkom Way* adalah 3S, yakni *Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *Core Values* atau *Great Spirit*. Penjelasan dari *Solid, Speed, Smart* adalah sebagai berikut:

- Solid* adalah terwujudnya satu hati (rasa), pikiran (rasio), dan satu tindakan (raga). Adanya solidaritas akan melahirkan sahabat sejati, dan itu berarti saling menyayangi, saling melindungi, saling membela. Untuk meningkatkan solidaritas, terdapat tiga hal yang diperlakukan sehingga terbangun kohesivitas dan rasa saling percaya antar intan Telkom, yakni *the shared vision* (semua memiliki tujuan yang sama-satu rasa), *the shared values* (selalu mengacu pada nilai panduan dalam pengambilan keputusan-satu rasio), dan *the culture of trust* (*empowering* atau

mempercepat proses pengambilan keputusan dan kemudahan untuk segera beradaptasi terhadap perubahan-satu raga).

- b. *Speed* merupakan sikap mental untuk bertindak sebagai pionir atau pelopor (awal), sesuai dengan arah yang sudah ditentukan dalam bentuk tindakan (aksi) untuk mewujudkan kecepatan dalam merespons peluang bisnis, ketetapan dalam memberikan layanan ke pelanggan atau disebut *quality, cost, dan delivery* (QCD).
- c. *Smart* merupakan sikap untuk berpikir dan bertindak secara cerdas dalam pekerjaan yang di lakukannya, *Smart* terwujud melalui olah rasio melalui kreativitas dan inovasi yang menghasilkan terobosan (*breakthrough*), dan olah raga melalui aksi-aksi impresif. Bahwa *Smart* menjadi acuan budaya di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

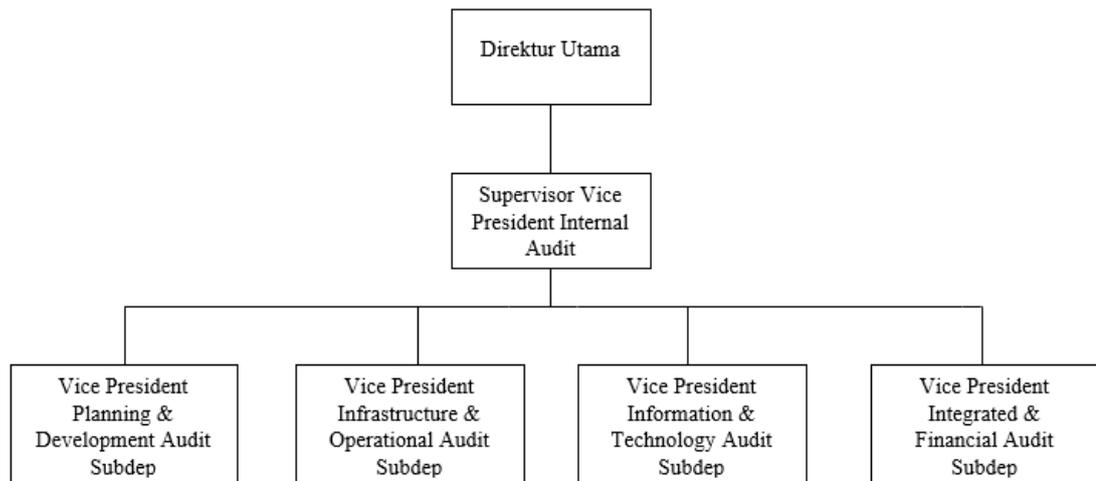
Practices to be the winner dari The Telkom Way adalah IFA yakni *Imagine, Focus, Action* sekaligus sebagai *Key Behaviors*. Penjelasan dari *imagine, focus* dan *action* adalah sebagai berikut:

- a. *Imagine* adalah praktik berperilaku yang selalu berawal dari akhir (*starting from the end*) dalam merencanakan dan menjalankan aktivitasnya. Sebuah kerja besar harus dimulai dari mimpi dan cita-cita besar yang hendak dicapai. Praktik ini identik dengan visi atau mimpi seseorang pemimpin. Ia menggambarkan *Desireability* (keinginan) bukan *Feasibility* (kebiasaan).
- b. *Focus* adalah praktik berperilaku yang selalu mengutamakan yang utama. Kalau digambarkan bahwa aktivitas yang kita lakukan sebagai sebuah peperangan, maka kita harus memiliki prioritas dalam memenangkan peperangan. Kita harus menetapkan bukit-bukit pertempuran mana saja yang harus dimenangkan untuk memenangkan seluruh peperangan. Fokuskan kekuatan utama dengan mengalokasikan sumber daya sesuai prioritas untuk merebut bukit-bukit utama.
- c. *Action* adalah berperilaku yang selalu menekankan tindakan kongkret dalam mencapai sebuah hasil. *Imagine* dan *Focus* hanya bisa bermuara pada hasil yang nyata jika dikerjakan (*action*) atau di implementasikan dan sekaligus dikontrol. Visi tanpa aksi itu fantasi, aksi tanpa visi sensasi (sesaat). Dalam menjalankan praktik ini kita dituntut untuk selalu belajar dari orang lain (*benchmark*) dan meraih kemenangan-kemenangan kecil (*quick wins*) untuk membangun kepercayaan diri dalam menggapai kemenangan.

Dengan terciptanya keselarasan Telkom Corporate Philosophy, Telkom Leadership Architecture dan Telkom Way, maka terwujud *Philosophy to Be Always The Best, Principles to Be The Star*, dan *Practices to Be The Winner*.

1.1.5 Struktur Organisasi Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung

Secara umum struktur organisasi merupakan sebuah susunan berbagai komponen atau unit kerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi perusahaan bisa melihat pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan yang bisa dikordinasikan dengan baik. Tidak hanya itu, dengan adanya struktur organisasi tersebut perusahaan bisa mengetahui beberapa spesialisasi dari sebuah pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Pada gambar 1.3 yang ada di bawah mengenai struktur organisasi Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung

Sumber: Vice President Planning and Development Audit PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Bandung

Berikut deskripsi pekerjaan Departemen Internal Audit:

a. Direktur Utama

1. Efektivitas penyelenggaraan aktivitas Internal Audit yang dilaksanakan dengan mengimplementasikan prasyarat *Service Oriented Architecture (SOA) 302/404*, dan dikelola dengan pendekatan *risk based audit*.

2. Efektivitas penyelenggaraan fungsi Internal Audit, serta memastikan sistem pengelolaan kinerja seperti: *Key Performance Indicator* (KPI), program *coaching* berjalan dengan baik.
 3. Terselenggaranya koordinasi dan kerja sama yang baik dengan pihak internal (seluruh unit bisnis) maupun dengan pihak eksternal kantor akuntan publik (KAP).
 4. Kelengkapan dan keutuhan (*comprehensiveness*) kebijakan audit.
 5. Kejelasan arah dan *framework* bagi penyelenggaraan proses Internal Audit.
 6. Ketepatan rekomendasi yang diperlukan oleh *Chief Executive Officer* (CEO) dan *Chief Financial Officer* (CFO) dalam memberikan sertifikasi bahwa laporan keuangan telah disajikan dengan benar.
 7. Kepastian bahwa risiko bisnis pada seluruh aktivitas bisnis telah dikelola secara memadai, dengan sistem *internal control* yang dilaksanakan secara efektif dan konsisten.
 8. Kepastian bahwa mekanisme *Control Self Assesment* (CSA) dalam pengelolaan *internal control* dilaksanakan secara konsisten oleh masing-masing unit organisasi.
 9. Ketepatan, akurasi, dan kewajaran laporan hasil audit yang disampaikan kepada *Chief Executive Officer* (CEO), Direktur terkait dengan Komite Audit.
 10. Tersedianya laporan hasil audit yang berisi temuan audit yang penting, Analisa dan rekomendasi perbaikan kepada Direktur Utama, Direktur terkait, Komisaris dan Komite Audit.
 11. Memonitor ketepatan, dan kelengkapan tahap-tahap tindak lanjut temuan audit.
 12. Performansi audit, yang dikendalikan melalui pengelolaan audit *Delivery* (*planning, execution, reporting, follow up audit result*) serta audit support (*development of audit system dan procedures, human resource development, quality control of audit execution*).
- b. *Supervisor Vice President* (SVP) Internal Audit bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan fungsi audit perusahaan yang dinamis dan selaras dengan *business challenge, business requirement* dan *business characteristic*, sehingga dapat terkondisi secara *smart* atas kepatuhan seluruh pengelolaan bisnis dan operasional perusahaan terhadap sistem dan kebijakan perusahaan serta regulasi

pemerintah dan perusahaan publik yang berlaku. Dalam menjalankan tugas dan wewenangnya, *Supervisor Vice President (SVP) Internal Audit* dibantu oleh:

1. *Vice President Sub Departemen Planning and Development Audit.*
 2. *Vice President Sub Departemen Infrastructure and Operational Audit.*
 3. *Vice President Sub Departemen Information Technology Audit.*
 4. *Vice President Sub Departemen Integrated and Financial Audit.*
- c. *Vice President Sub Departemen Planning and Development Audit*, bertanggung jawab atas efektivitas perencanaan dan pengembangan secara professional, objektif dan independen sesuai dengan standar metodologi yang berlaku agar tersedianya hasil audit dan rekomendasi tindak lanjut serta layanan konsultasi atau asistensi yang diperlukan manajemen, sehingga dapat mendukung pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* dan pengelolaan risiko memadai.
- d. *Vice President Sub Departemen Infrastructure and Operational Audit*, bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan proses audit bidang *infrastructure & Operation* secara professional objektif dan independen sesuai dengan standar metodologi yang berlaku, tersedianya hasil audit dan rekomendasi tindak lanjut serta layanan konsultasi atau asistensi yang diperlukan manajemen, sehingga dapat mendukung *Good Corporate Governance (GCG)* dan pengelolaan risiko bidang *infrastructure & Operation* termasuk fungsi koordinasi audit pada lingkup Telkom secara *group*.
- e. *Vice President Sub Departemen Information Technology Audit*, bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan proses audit bidang *information technology* secara professional objektif dan independen sesuai dengan standar metodologi yang berlaku, tersedianya hasil audit dan rekomendasi tindak lanjut serta layanan konsultasi atau asistensi yang diperlukan manajemen, sehingga dapat mendukung pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* dan pengelolaan risiko bidang *information technology* termasuk koordinasi di lingkungan Telkom Group.
- f. *Sub Departemen Integrated and Financial Audit*, bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan proses audit bidang *integrated & financial management* objektif dan independen sesuai dengan standar metodologi yang berlaku, tersedianya hasil audit dan rekomendasi tindak lanjut serta layanan

konsultasi atau asistensi yang diperlukan manajemen, sehingga dapat mendukung pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) di lingkungan Telkom Group.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan milik negara atau yang dikenal dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran penting dalam perekonomian di Indonesia. Pembentukan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai salah satu instrumen negara yang mempunyai tujuan mencari keuntungan dan menjalankan peran untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat yang tidak bisa diberikan lembaga pemerintah lainnya. Salah satu tujuan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mencari keuntungan menjadikan perusahaan harus lebih *responsive* terhadap kemajuan perekonomian di dunia. Untuk memenuhi perusahaan milik negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maka PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk melengkapi struktur organisasinya dengan Internal Audit, selain dari Audit Eksternal yang diwajibkan oleh Pemerintah Indonesia.

Posisi Internal Audit di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) diatur dalam Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam isinya menyebutkan bahwa setiap perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) wajib memiliki unit Satuan Pengawas Intern atau Internal Audit dalam struktur organisasinya yang merupakan aparat pengawas intern perusahaan. Pada banyak perusahaan, Internal Audit biasa disebut juga dengan Satuan Pengawas Intern (SPI). Perusahaan-perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dituntut untuk bersaing di pasar bisnis dan menyebabkan Internal Audit harus lebih siap dalam menghadapi pasar bisnis dunia, Internal Audit harus lebih memperhatikan kualitas intern perusahaan dengan mengevaluasi dan memberikan saran berupa rekomendasi untuk kemajuan perusahaan. Tugas Internal Audit umumnya hanya melakukan verifikasi atas peraturan terhadap kebijakan dan prosedur. Internal Audit wajib memberikan rekomendasi untuk perbaikan atau melakukan kegiatan konsultasi terhadap perusahaannya. Demikian, peranan Internal Audit seperti mengawasi dari pada *partner* bisnis. Saat ini profesi Internal Auditor turut berperan dalam implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) di berbagai perusahaan, baik swasta Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun asing. Menurut Agoes (2017:4), auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen terhadap laporan keuangan yang disusun oleh manajemen

beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengatasi setiap rintangan perusahaan yang akan dihadapi. Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktivitasnya melalui konsistensi menghasilkan kinerja terbaik. Menurut Suwatno dan Priansa (2018:195), salah satu faktor yang dianggap paling potensial dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah sumber daya manusia. Setiap organisasi dalam suatu perusahaan memiliki ciri khas tersendiri yang membedakan dengan organisasi lain ciri khas tersebut menjadi identitas bagi organisasi yang dinamakan budaya organisasi. Menurut Munandar dalam Busro (2018:4), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut Colquitt, Le Pine, dan Wesson dalam Busro (2018:5), bahwa budaya organisasi merupakan berbagi pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dengan kata lain, berbagi pengetahuan yang di internalisasikan oleh pimpinan organisasi kepada seluruh anggota organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai sehingga hasil akhir proses internalisasi tersebut dapat membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat di lihat melalui nilai-nilai inti yang menjunjung tinggi oleh perusahaan. Suatu perusahaan yang mempunyai nilai-nilai yang dapat dimengerti dan mengaplikasikan oleh karyawan dalam aktivitas pekerjaannya merupakan perusahaan yang mempunyai budaya organisasi kuat. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut maka semakin kuat budaya di dalam organisasi tersebut. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki budaya “The Telkom Way” yang dijelaskan sebagai berikut: Pondasi dari The Telkom Way adalah Telkom Corporate Philosophy: *Always The Best* yang sekaligus menjadi *Basic Belief*. *Principles to be the star* dari The Telkom Way adalah 3S, yakni *Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *Core Values* atau *Great Spirit*. Dengan terciptanya keselarasan Telkom Corporate Philosophy, Telkom Leadership Architecture dan Telkom Way, maka terwujud *Philosophy to Be Always The Best, Priciples to Be The Star*, dan *Practices to Be The Winner*.

Peneliti melakukan wawancara kepada karyawan Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung pada tanggal 23 Januari 2020 bahwa budaya organisasi yang dijunjung tinggi oleh setiap individu karyawan Internal Audit. Departemen Internal Audit memiliki budaya organisasi selain “*The Telkom Way*” dinamakan “*SMART Partner*” merupakan budaya organisasi bagi manajemen, unit bisnis atau unit kerja dan anak perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan serta sebagai pendorong bagi seluruh jajaran perusahaan dan anak perusahaan agar tercipta budaya disiplin dalam melaksanakan seluruh ketentuan perundang-undangan, kebijakan, peraturan, prosedur, dan proses bisnis yang berlaku di dalam Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Dalam budaya “*SMART Partner*” meliputi:

a. Memperkuat (*Strengthening*)

Memperkuat dan mengembangkan kemampuan Internal Audit melalui peningkatan teknologi dengan cara mendigitalkan proses Internal Audit dan *Robotic Auditing*.

b. Memaksimalkan (*Maximizing*)

Memaksimalkan peran Internal Audit dengan mengembangkan kredibilitas, keandalan dan transparansi dengan mematuhi standar Internal Audit internasional dan meningkatkan Audit pemangku kepentingan.

c. Menilai (*Assesing*)

Memastikan tata kelola, risiko, dan kontrol yang tepat terhadap tujuan Telkom Group dengan program menyelaraskan standard pelaporan keuangan internasional, program kesadaran dan berbagi.

d. Mengulangi (*Repeat*)

Merealisasikan audit sinergi di seluruh Telkom Group dan perusahaan yang dimiliki dengan program rotasi orang dan program Audit sinergi.

e. Memindahkan (*Transferring*)

Mentransformasikan orang dan budaya menjadi auditor kelas dunia budaya digital yang berkualitas dan professional, aktivitas budaya dan inovasi.

Berdasarkan budaya organisasi “*SMART Partner*” di atas, maka dibentuklah sebuah pernyataan kuesioner pra-survey sesuai dengan budaya organisasi Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Pengukuran budaya organisasi ini

dilakukan pada tanggal 23 Januari 2020 melalui penyebaran kuesioner pra-survey kepada 12 karyawan Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

TABEL 1.1
HASIL PENGUKURAN KUESIONER PRA-SURVEY BUDAYA ORGANISASI

No.	Pernyataan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Jumlah	Rata-rata	Kategori
1.	Di dalam Departemen Internal Audit sudah menggunakan transparansi dalam memaksimalkan peran auditor dengan mengembangkan kredibilitas.	2	8	2	-	12	75%	Baik
2.	Di dalam Departemen Internal Audit sudah memastikan tata kelola, risiko, dan kontrol secara benar dalam standard pelaporan keuangan di Telkom Group.	1	11	-	-	12	77.08%	Baik

Bersambung

Tabel 1.1 (Sambungan)

3.	Di dalam Departemen Internal Audit sudah mengembangkan kemampuan melalui peningkatan teknologi, sudah merealisasikan audit sinergi dalam IA dan auditor sudah mentransformasi kan menjadi auditor kelas dunia dengan budaya digital yang professional.	-	11	1	-	12	72.91%	Baik
----	--	---	----	---	---	----	--------	------

Sumber: Data Hasil Kuesioner Pra-Survey Peneliti

Pada tabel 1.1 yang sudah dikelola terdapat hasil pengukuran kuesioner pra-survey sebesar 75% responden memilih pernyataan nomor 1, sehingga di kategori baik. Selanjutnya, untuk pernyataan nomor 2 sebesar 77.08% responden memilih pernyataan tersebut sehingga di kategori baik. Untuk pernyataan terakhir nomor 3 sebesar 72.91% responden memilih pernyataan tersebut sehingga di kategori baik. Hasil pengukuran kuesioner pra-survey menunjukkan bahwa budaya organisasi “*SMART Partner*” telah baik dipahami dan dilaksanakan oleh sebagian besar karyawan Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

Menurut Alwisol (2018:287), efikasi diri atau efikasi ekspektasi (*self efficacy – efficacy expectation*) adalah “Persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu.” Efikasi diri berhubungan dengan keyakinan bahwa diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan. Menurut Feist dan Feist dalam Ghufron dan Risnawati (2017:73), Bandura adalah tokoh yang memperkenalkan istilah efikasi diri (*self efficacy*). Ia mendefinisikan bahwa efikasi diri adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Menurut hasil penelitian Schultz dalam Rosyiana (2019:96), menyatakan bahwa *self efficacy* adalah perasaan

kita terhadap kecukupan, efisiensi, dan kemampuan kita dalam mengatasi kehidupan. Menurut Myers dalam Rosyiana (2019:96), juga mengatakan bahwa *self efficacy* adalah bagaimana seseorang merasa mampu untuk melakukan suatu hal. Berdasarkan definisi teori tersebut peneliti menyimpulkan *self efficacy* merupakan keyakinan diri seseorang akan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau kehidupan dengan hasil yang baik atau kemampuan diri sendiri dalam menunjukkan kompetensinya untuk mencapai suatu tujuan atau menghadapi tantangan.

Peneliti melakukan pengukuran *self efficacy* dengan dilakukan melalui penyebaran kuesioner pra-survey pada tanggal 23 Januari 2020 kepada 12 karyawan Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.2.

TABEL 1.2
HASIL PENGUKURAN KUESIONER PRA-SURVEY SELF EFFICACY

No.	Pernyataan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Jumlah	Rata-rata	Kategori
1.	Saya akan mencapai tujuan utama dengan mempersiapkan diri saya sendiri.	2	7	3	-	12	72.91%	Baik
2.	Ketika saya diharapkan dengan tugas audit yang sulit, saya yakin bahwa saya dapat menyelesaikan tugas tersebut.	4	8	-	-	12	83.3%	Sangat Baik
3.	Saya percaya bahwa saya dapat berhasil menyelesaikan tugas audit tersebut dengan banyak usaha keras yang mempertajam pemikiran saya.	4	8	-	-	12	83.3%	Sangat Baik

Sumber: Data Hasil Kuesioner Pra-Survey Peneliti

Pada tabel 1.2 yang sudah dikelola terdapat hasil pengukuran kuesioner pra-survey sebesar 72.91% responden memilih pernyataan nomor 1, sehingga kategori baik. Selanjutnya, untuk pernyataan nomor 2 sebesar 83.3% responden memilih pernyataan tersebut dan dikategori sangat baik. Untuk pernyataan terakhir nomor 3, sebesar 83.3% responden memilih pernyataan tersebut dan dikategori sangat baik. Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki *self efficacy* yang sangat baik dilihat dari hasil rata-rata pernyataan kuesioner pra-survey.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai dalam Busro (2018:88), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Khan et al dalam Busro (2018:87), unjuk kerja, penampilan kerja, atau kinerja didefinisikan sebagai kemampuan kerja di dalam terminologi kualitas dan kuantitas. Pendapat Khan dalam Busro tersebut dapat dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi kerja (*performance*) baik bersifat kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seseorang selama periode tertentu biasanya dalam waktu satu tahun.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain, penilaian kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, dan pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan. Diketahui *output* Nilai Kinerja Individu (NKI) Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung memiliki 5 kategori penilaian yaitu P1 istimewa (luar biasa), P2 baik sekali (di atas target), P3 baik (mencapai target), P4 kurang (tidak mencapai target) dan P5 kurang sekali (jauh di bawah target). Dari keterangan tersebut P1 sampai P5 adalah indeks prestasi yang sudah ditentukan oleh perusahaan untuk para karyawan, karyawan harus bisa mencapai target yang sudah ditentukan tersebut sesuai dengan penilaian kerja setiap karyawan. Berikut hasil penilaian performansi merupakan jumlah Nilai Kinerja Individu (NKI) dalam satu unit internal audit, kriteria penilaian kinerja individu Departemen Internal Audit yang diterapkan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung tahun 2016, 2017, 2018, sebagai berikut:

TABEL 1.3
NILAI KINERJA INDIVIDU INTERNAL AUDIT
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK BANDUNG TAHUN 2016, 2017
DAN 2018

<i>Range Nilai</i>	Nilai Prestasi	Pencapaian Kinerja Tahun 2016	Pencapaian Kinerja Tahun 2017	Pencapaian Kinerja Tahun 2018	Keterangan
≥ 110.1%	P1	-	-	-	Luar Biasa
≥ 103.1 s.d 110%	P2	67.31%	70.15%	72.97%	Di atas Target
≥ 96.1 s.d 103%	P3	32.69%	29.85%	27.03%	Mencapai Target
≥ 93.1 s.d 96%	P4	-	-	-	Tidak Mencapai Target
< 93%	P5	-	-	-	Jauh Di bawah Target
Total		100%	100%	100%	

Sumber: Vice President Planning and Development Audit PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Bandung

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, bahwa selama tiga tahun 2016, 2017 dan 2018 tidak ada karyawan Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung yang mendapatkan P1 (luar biasa), untuk mendapatkan nilai prestasi P1 tergantung antara lain dari pada kualitas sumber daya manusia yang ada di Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Dengan menjalankan budaya organisasi dan *self efficacy* dengan baik, maka kualitas sumber daya manusia akan meningkat sesuai pendapat yang diuraikan para ahli di bidang sumber daya manusia di atas dan nilai kinerjanya untuk mencapai $\geq 110.1\%$, dengan nilai tersebut akan membantu meningkatkan kinerja unit, khususnya kinerja Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

Berikut ini adalah tabel 1.4 nilai kinerja Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung periode tahun 2017, 2018 dan 2019 per triwulan.

TABEL 1.4
NILAI KINERJA DEPARTEMEN INTERNAL AUDIT
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK BANDUNG TAHUN 2017, 2018
DAN 2019

Tahun	Kinerja	Persen (%)
2017	TW I	100.95 %
2017	TW II	103.37 %
2017	TW III	104.41 %
2017	TW IV	106.63 %
2018	TW I	94.37 %
2018	TW II	97.41 %
2018	TW III	94.04 %
2018	TW IV	97.13 %
2019	TW I	101.56 %
2019	TW II	99.32 %
2019	TW III	97.43 %

Sumber: Vice President Planning and Development Audit PT Telekomunikasi
Indonesia Tbk Bandung

Pada tabel 1.4 menunjukkan nilai kinerja Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung pada tahun 2017, 2018 dan 2019 di mana nilai kinerja pada Tri Wulan I sampai IV di tahun 2017 mengalami peningkatan. Pada Tri Wulan tahun 2018 mengalami turun naik, Tri Wulan I berkisar 94.37 %, lalu kemudian pada Tri Wulan II di tahun 2018 mengalami kenaikan menjadi 97.41 %, tetapi pada Tri Wulan III tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 94.04 % dan pada Tri Wulan IV tahun 2018 kembali mengalami kenaikan menjadi 97.13 %. Selanjutnya tahun 2019 pada Tri Wulan I 101.56 % sampai Tri Wulan III mengalami penurunan terhadap nilai kinerja Departemen Internal Audit. Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa nilai kinerja Departemen Internal Audit dari tahun 2017 sampai tahun 2019 belum mencapai target yang ditetapkan sebesar 100%, atau masih jauh dari pencapaian yang diharapkan manajemen dan karyawan sebesar $\geq 110.1\%$ (luar biasa). Nilai

kinerja Organisasi tergantung pada nilai kinerja setiap individu karyawan, semakin tinggi nilai kinerja karyawan akan meningkatkan kinerjanya, sehingga untuk meningkatkan nilai kinerja Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung kualitas sumber daya manusianya di Internal Audit harus ditingkatkan melalui kepercayaan diri yang tinggi dan menerapkan budaya organisasi dengan baik di dalam pekerjaannya.

Peneliti melakukan pengukuran kinerja karyawan dengan dilakukan melalui penyebaran kuesioner pra-survey pada tanggal 23 Januari 2020 kepada 12 karyawan Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.5.

TABEL 1.5
HASIL PENGUKURAN KUESIONER PRA-SURVEY KINERJA KARYAWAN

No.	Pernyataan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Jumlah	Rata-rata	Kategori
1.	Saya memahami tugas pekerjaan yang harus saya lakukan.	3	8	1	-	12	79.16%	Baik
2.	Setiap kali melakukan pekerjaan saya selalu mengutamakan kuantitas atau hasil yang sesuai dengan target.	4	7	1	-	12	81.25%	Sangat Baik
3.	Dalam menyelesaikan tugas saya selalu berusaha tepat waktu.	5	7	-	-	12	85.41%	Sangat Baik

Sumber: Data Hasil Kuesioner Pra-Survey Peneliti

Pada tabel 1.5 yang sudah dikelola terdapat hasil pengukuran kuesioner pra-survey sebesar 79.16% responden memilih pernyataan nomor 1, sehingga kategori baik. Selanjutnya, untuk pernyataan nomor 2 sebesar 81.25% responden memilih pernyataan tersebut dan dikategori sangat baik. Untuk pernyataan terakhir nomor 3, sebesar 85.41% responden memilih pernyataan tersebut dan dikategori sangat baik.

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah mencapai kinerja yang sangat baik dilihat dari hasil rata-rata pernyataan kuesioner pra-survey.

Peneliti melakukan wawancara internal pada variabel budaya organisasi, *self efficacy*, dan kinerja pada tanggal 23 Januari 2020 kepada 3 karyawan Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.6.

TABEL 1.6
HASIL WAWANCARA KARYAWAN INTERNAL AUDIT PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK BANDUNG

No.	Sumber	Pertanyaan	Hasil
1.	VP Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.	Apakah menurut anda budaya SMART Partner yang diterapkan di Internal Audit sudah efektif dalam pekerjaan? Apakah ada yang perlu dikembangkan kembali dalam budaya SMART Partner?	Sudah, karena dengan adanya budaya SMART Partner mengarahkan setiap program audit pada tujuannya di setiap audit. Ada perlu tambahan seperti <i>planning</i> audit perlu disertakan kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk kegiatan audit di setiap program audit yang digunakan untuk memilih auditor-auditor yang sesuai kompetensi
		Dalam dunia kerja apakah penting diri kita untuk mempunyai sifat <i>self efficacy</i> (efikasi diri)? Apakah karyawan Internal Audit memiliki kepercayaan diri yang tinggi ketika mengerjakan suatu pekerjaan di luar bidang divisinya?	Sangat perlu, karena dengan adanya kepercayaan diri (<i>self efficacy</i>) para auditor dapat menghadapi dengan baik dan para auditor juga memiliki ilmu dan pengalaman kompetensi terhadap masalah yang dihadapi
		Bagaimana menurut saudara kinerja karyawan divisi Internal Audit? Apakah kinerja karyawan sudah memuaskan?	Sangat baik, karena dapat membantu direksi dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam PT Telkom

Bersambung

Tabel 1.6 (Sambungan)

No.	Sumber	Pertanyaan	Hasil
2.	Karyawan Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.	Apakah menurut anda budaya SMART Partner yang diterapkan di Internal Audit sudah efektif dalam pekerjaan? Apakah ada yang perlu dikembangkan kembali dalam budaya SMART Partner?	Dikarenakan perputaran karyawan di Internal Audit yang cukup tinggi sehingga pembekalan terhadap dasar audit hanya diketahui sekedar standard umum yang berlaku dalam sebuah industri. Sehingga esensi dari audit belum tentu sama pada setiap karyawan Internal Audit.
		Dalam dunia kerja apakah penting diri kita untuk mempunyai sifat <i>self efficacy</i> (efikasi diri)? Apakah karyawan Internal Audit memiliki kepercayaan diri yang tinggi ketika mengerjakan suatu pekerjaan di luar bidang divisinya?	Perlu, dikarenakan dalam melakukan pemeriksaan, auditor harus memahami bidang yang di audit walaupun belum pernah terjun langsung atau praktik di lapangan, Sehingga dapat menganalisa masalah secara komprehensif dan bijaksana.
		Bagaimana menurut saudara kinerja karyawan divisi Internal Audit? Apakah kinerja karyawan sudah memuaskan?	Dalam hal kerja sama tim saya merasa Internal Audit sudah sangat bagus dan saling terbuka satu sama lain. Akan tetapi secara keseragaman konsep audit yang membutuhkan <i>improvement</i> .

Bersambung

Tabel 1.6 (Sambungan)

No.	Sumber	Pertanyaan	Hasil
3.	Karyawan Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.	Apakah menurut anda budaya SMART Partner yang diterapkan di Internal Audit sudah efektif dalam pekerjaan? Apakah ada yang perlu dikembangkan kembali dalam budaya SMART Partner?	Budaya SMART Partner yang diterapkan di Internal Audit belum terlalu efektif dalam pekerjaan, efektif dalam artian sosialisasi apa itu SMART Partner dan implementasinya dalam keseharian pekerjaan maupun berupa budaya yang melekat dalam bisnis proses Internal Audit itu sendiri. Yang perlu dikembangkan dalam budaya itu ialah mulai dari sosialisasi budaya, agar budaya menjadi urat nadi masing-masing personal di Internal Audit.
		Dalam dunia kerja apakah penting diri kita untuk mempunyai sifat <i>self efficacy</i> (efikasi diri)? Apakah karyawan Internal Audit memiliki kepercayaan diri yang tinggi ketika mengerjakan suatu pekerjaan di luar bidang divisinya?	Dalam dunia kerja sangat penting memiliki sifat kepercayaan diri. Untuk di Internal Audit masih ada personal yang masih kurang memiliki hal itu dan perlu ditumbuhkan melalui peningkatan kepercayaan diri agar saat keluar dari Internal Audit, yang bersangkutan bisa tampil lebih percaya diri untuk membantu penyelesaian tugas.
		Bagaimana menurut saudara kinerja karyawan divisi Internal Audit? Apakah kinerja karyawan sudah memuaskan?	Kinerja karyawan di Internal Audit secara umum sudah memuaskan, tapi itu karena “subsidi silang” performansi dari personal yang menonjol yang menutupi masih perlu ditingkatkan. Maka perlu ditingkatkan adalah meningkatkan performansi secara kolektif agar secara bersama-sama performansi karyawan Internal Audit meningkat lebih baik lagi.

Sumber: Wawancara Internal Peneliti

Hasil data wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa budaya “*SMART Partner*” belum terlalu efektif diterapkan di Departemen Internal Audit karena banyak implementasinya dalam keseharian belum melekat bisnis proses Internal Audit itu sendiri. Karyawan audit menganggap itu hanya standard umum yang berlaku dalam sebuah industri, ada perlu tambahan seperti *planning* audit perlu disertakan kompetensi yang diperlukan untuk kegiatan audit dan perlu dikembangkan sosialisasi dari budaya “*SMART Partner*” agar budaya tersebut menjadi urat nadi masing-masing personal Internal Audit. *Self efficacy* sangat perlu, karena dalam pemeriksaan auditor harus memahami bidang yang di audit walaupun belum pernah terjun langsung, karyawan harus dapat menganalisis masalah secara bijaksana. Dalam Internal Audit masih ada personal yang masih kurang memiliki hal itu dan perlu ditumbuhkan melalui peningkatan kepercayaan diri agar bisa lebih tampil maksimal untuk membantu penyelesaian tugas. Karyawan di Internal Audit pada kinerja nya secara umum sudah memuaskan dan saling terbuka satu sama lain, selain itu karyawan dapat membantu direksi dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kinerja karyawan di Internal Audit perlu adanya yang di tingkatkan yaitu keseragaman konsep audit yang membutuhkan *improvement* dan perlu ditingkatkan performansi secara kolektif agar secara bersama-sama performansi karyawan Internal Audit meningkat lebih baik lagi. Berdasarkan permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung**”.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti merumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung?
- b. Bagaimana *self efficacy* terhadap kinerja karyawan Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka diketahui tujuan penelitian berikut:

- a. Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi pada karyawan Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.
- b. Untuk mengetahui gambaran *self efficacy* pada karyawan Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan bagi pihak yang memerlukan. Kegunaan penelitian ini di antaranya sebagai berikut:

- a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, serta dapat meningkatkan pemahaman terhadap konsep budaya organisasi dan *self efficacy*, kinerja karyawan dan juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

- b. Kegunaan Praktis

Peneliti berharap dengan penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Lokasi dan objek penelitian ini bertempat di Departemen Internal Audit PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung Jl. Japati No.1, Sadang Serang, Kecamatan Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat 40133.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika merupakan penjelasan isi dari setiap bab, dimana penjelasan ini dapat memberikan gambaran langsung mengenai isi setiap bab yang ada dalam penulisan skripsi ini, secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini merupakan penjelasan secara umum tentang ini penelitian yang terdiri gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan tentang tinjauan pustaka yang terkait dengan topik pembahasan dan variabel penelitian untuk dijadikan dasar penyusunan kerangka dan perumusan hipotesis penelitian, penelitian terdahulu, rangkuman teori, kerangka pemikiran dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini diuraikan secara kronologis dan sistematis tentang deskripsi objek penelitian analisis data dan pembahasan hasil pengelolaan data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil analisis saran bagi objek penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.