

**PERAN PENGAWASAN AUDIT INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.
BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG LUBUK PAKAM**

SKRIPSI MINOR

Oleh :

M BENI SAROJA

NIM : 0504163186



PROGRAM STUDI D-III PERBANKAN SYARIAH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

MEDAN

2019 M / 1441 H

PERAN PENGAWASAN AUDIT INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.

BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG LUBUK PAKAM

SKRIPSI MINOR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Ahli Madya (D-III)
Dalam Ilmu Perbankan Syariah
Pada Program D-III Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara
Oleh :

M BENI SAROJA

NIM : 0504163186



PROGRAM STUDI D-III PERBANKAN SYARIAH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

MEDAN

2019 M / 1439 H

LEMBAR PERSETUJUAN

**PERAN PENGAWASAN AUDIT INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG LUBUK PAKAM**

Oleh:

M BENI SAROJA
NIM 0504163186

Menyetujui

PEMBIMBING

KETUA PROGRAM STUDI
D-III PERBANKAN SYARIAH

Imsar, M.Si
NIP. 198703032015031004

Aliyuddin Abdul Rasyd, Lc.MA
NIP. 196506282003021001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi minor ini berjudul : **Peran Pengawasan Audit Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Lubuk Pakam**, telah diuji dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara Medan, pada tanggal 01 November 2019

Skripsi telah diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar Ahli Madya (A,Md) pada program Diploma III Perbankan Syariah FEBI UIN Sumatera Utara.

Medan,

Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi Minor
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN SU Medan

Ketua,

Sekretaris,

Dr. Aliyuddin Abdul Rasyid, Lc.MA
NIP. 196506282003021001

Kamilah, SE, AK, M.Si
NIP.197910232008012014

Penguji I

Penguji II

Imsar, M.Si
NIP.198703032015031004

Dr.Muhammad Arif, MA
NIP.1100000116

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara

Dr. Andri Soemitra, MA
NIP. 19760507 2006041 002

IKHTISAR

Penelitian M Beni Saroja (2019). Nim 0504163186. Judul skripsi **“Peran Pengawasan Audit Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Lubuk Pakam.”** Dibawah bimbingan bapak Imsar, M.Si.

Bank Syariah mandiri merupakan bank yang menerapkan hukum islam di dalamnya, pengawasan terhadap seluruh karyawan merupakan hal yang penting pada setiap perusahaan, pemantauan yang baik akan menghasilkan karyawan yg baik pula, meski begitu sistem baik pun tidak dapat menjamin keberlangsungan dan ada kecurangan dan kesalahan dalam suatu perusahaan, apabila karyawan yang melaksanakan kegiatan tersebut tidak selalu bertindak sesuai dengan prosedur yang telah dibuat. Maka dari itu perusahaan mengandalkan peran *Audit Internal* dalam mengawasi dan mengevaluasi tingkat kinerja karyawan, dengan demikian pengawasan kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi setiap perusahaan untuk mencapai tujuan dan kerja sama secara terintegrasi dan terorganisir. Pemeriksaan intern (Audit Internal) harus memahami sifat dan luasnya pelaksanaan kegiatan pada setiap karyawan dan juga diarahkan untuk menilai operasi sebagai tujuan utama,. Hal ini berarti titik berat pemeriksaan yang diutamakan adalah pemeriksaan manajemen. Dengan adanya departemen Internal Audit , diharapkan akan dapat membantu anggota manajemen dalam berbagai hal, seperti menelaah prosedur operasi dari berbagai unit dan melaporkan hal-hal yang menyangkut tingkat kepatuhan terhadap F kebijaksanaan pimpinan perusahaan, efisiensi atau efektifitas sistem pengawasan intern. Hal inilah yang melatar belakangi timbulnya spesialis pemeriksaan intern, yang menuntut tidak hanya keahlian dalam bidang akuntansi tapi juga di bidang lainnya.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'amin, segala puji dan syukur bagi Allah 'Azza Wa Jalla yang telah memberikan penulis kesehatan, kekuatan dan semangat di tengah kendala dan keterbatasan ilmu yang dimiliki hingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi minor ini yang mana sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Sholawat dan salam yang tak pernah bosan dan jemu kita berikan ke nabi besar kita putra Abdullah buah hati Aminah yaitu baginda besar nabi Muhammad Rasulullah SAW yang mana dia telah membawa kita dari alam yang gelap gulita hingga ke alam yang terang benderang sampai saat sekarang ini, semoga kelak kita akan mendapat syafaat nya, Aamiin.

Skripsi ini disusun untuk diajukan sebagai syarat guna memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Jurusan Perbankan Syariah.

Dalam pembuatan skripsi minor ini penulis banyak memperoleh bantuan dan bimbingan, untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya, mengiringi dan memberikan jalan yang indah, lancar dan kemudahan dalam keridhoannya.
2. Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya yang selalu menjadi inspirasi dan kekuatan dalam melakukan kebaikan.
3. Kepada kedua orang tuaku ayah tercinta Safaruddin dan ibu tercinta Siti Maryam, mama yang telah melahirkan, merawat, mendidik dan memberikan dukungan moril dan materi

dan mendoakan ku setiap saat. Terima kasih juga kepada abangku Muhammad Andrian yang telah memberikan kasih sayang dan cinta kasihnya, pengorbanannya, motivasinya dan doanya yang diberikan selama ini kepada ku sehingga dapat menyelesaikan skripsi minor ini. Sesungguhnya saya sangat mencintai kalian karena Allah SWT.

4. Bapak Prof. Dr. H. Saidurrahman, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
5. Bapak Imsar SE.i.,M.Si selaku dosen pembimbing skripsi minor yang telah bersedia memberikan arahan, bimbingan dan petunjuk kepada penulis dalam penyelesaian skripsi minor ini.
6. Bapak Dr. Andri Soemitra, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Univertas Islam Negeri Sumatera Utara.
7. Bapak Aliyuddin Abdul Rasyid, LC. MA dan Ibu Kamilah, SE. M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Prodi D3 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam juga kepada seluruh pengurus D3 yang sangat membantu dan membimbing penulis.
8. Seluruh pengajar dan staff administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara yang telah membimbing dan membantu kelancaran selama kuliah.
9. Terima kasih kepada Bapak Puja Nur Arief selaku Pimpinan Bank Mandiri Syariah Medan.
10. Terima kasih kepada Bapak Akhmad Dzakhir selaku pembimbing dalam melaksanakan magang di PT. Bank Syariah Mandiri KC Lubuk Pakam dan kepada seluruh staff dan pegawai PT. Bank Syariah Mandiri KC Lubuk Pakam yang telah bersedia membagi ilmunya secara sukarela kepada penulis dan memberikan penulis banyak motivasi.

11. Terima kasih kepada sahabat saya penghuni nabang kost yang sejak di Pesantren dulu Muhammad Mizwar, M Abdul Fawwaz, Luthfi Azmi, Ibnu Sina Tarigan, Baharudin Yusuf, Nur Salwa Batubara.
12. Terima kasih kepada sahabat ku sepanjang masa Fikri Suwari Ritonga, Jeni Selinda Tambunan, Sepitri Diani Tambunan, Wahyu Khairi yang telah memberikan doa dan semangat yang tiada hentinya.
13. Terima kasih kepada sahabat ku selama kuliah Aransca Siddiq, Aspin Aliyuddin SRG, Habib, Yeni Maysarah yang telah memberikan semangat dan dukungannya.
14. Dan terima kasih juga kepada teman-teman seperjuangan C D3 Perbankan Syariah yang telah memberikan semangat dan dukungannya untuk menyelesaikan skripsi minor ini. Juga kepada siapa saja yang dengan tulus mendoakan saya. Kepada mereka semua saya sampaikan *Jazakumullah khairul jaza'*.

Demikian penulis skripsi minor ini. Sekali lagi kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian ini penulis mengucapkan banyak terima kasih. Akhir kata dengan penuh doa penulis berharap semoga skripsi minor ini bermanfaat bagi para pembaca, Aamiin.

Medan, 21 Oktober 2019

M. Beni Saroja
NIM. 0504163186

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
PENGESAHAN	ii
IKHTISAR	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat penelitian.....	5
E. Metode Penelitian.....	6
F. Sistematika Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORITIS	9
A. Internal Auditor	9
1. Pengertian Audit Internal	9
2. Peran-peran Audit Internal	10
3. Fungsi Audit Internal Dalam Pengawasan Kinerja Karyawan...	25
B. Kinerja Karyawan.....	27
1. Pengertian Kinerja Karyawan	27
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	28
3. Cara-cara Untuk Meningkatkan Kinerja	29
C. Penelitian Terdahulu.....	30
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	32
A. Sejarah Bank Syariah Mandiri	32
B. Arti Logo Perusahaan.....	34
C. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri.....	35
D. Nilai-nilai Perusahaan	36
E. Struktur Organisasi perusahaan.....	41
F. Jenis-jenis Produk Bank Syariah Mandiri	47

BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	52
A.	Temuan Dan Penelitian	52
1.	Sistem Pengawasan Kinerja Karyawan di PT. Mandiri Syariah Lubuk Pakam.....	52
2.	Peranan Internal Auditor Dalam Mengawasi Kinerja Karyawan di PT. MANDIRI Syariah Lubuk Pakam.....	53
3.	Persiapan dan Tahapan Yang Harus di Penuhi Audit Internal Sebelum Mengaudit Kinerja Karyawan.....	55
4.	Tindak Lanjut Yang Dilakukan Audit Internal Jika Kinerja Karyawan Menyimpang.....	56
B.	Pembahasan	57
	F Tahu hang-F M hang-F Maha	
1.	Pemeriksaan dan Laporan.....	57
2.	Posisi Internal Auditor Dalam Struktur Organisasi.....	59
BAB V	PENUTUP.....	62
A.	Kesimpulan.....	62
B.	Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA.....		

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengawasan dan penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh bank namun demikian, kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis dimana hal ini cenderung akan terjadi jika dengan menggunakan system penilaian manajemen yang baik. Yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola. Dasar untuk melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan terdapat umpan balik.

Pentingnya pengawasan dan penilaian kinerja karyawan terlihat paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan karyawan yang bersangkutan sendiri dan kepentingan perusahaan . Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan/arah, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.¹

Bagi perusahaan, hasil dari pengawasan dan penilaian kinerja karyawan sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi program, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Maka peran *Audit Internal* dalam mengawasi dan menilai kinerja karyawan akan memberikan manfaat bagi perusahaan, manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerja. Pekerja memainkan peran kunci atas keberhasilan perusahaan, seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi kinerja individu, unit kerja, dan seluruh perusahaan.

Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Sistem manajemen kinerja terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan yang dipekerjakan.

Persiapan sistem penilaian kinerja karyawan dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan

¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2017), h. 7.

yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi tiga persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif.²

Kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dapat memberi kontribusi kepada perusahaan, kuantitas kualitas output, kehadiran, di tempat kerja, sikap kooperatif. Pada dasarnya dalam memberikan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan umumnya melibatkan beberapa tugas dan tanggung jawab, jika penilaian kerja melewatkan beberapa tanggung jawab yang penting, maka penilaian menjadi tidak efisien. Umumnya kriteria itu relevan ketika difokuskan pada aspek yang paling penting dari pekerjaan si karyawan baik dalam mengawasi kinerja karyawan. Keberhasilan mengukur kinerja karyawan memiliki arti yang sangat penting dan ini berarti bahwa si karyawan mungkin berkinerja lebih baik dalam suatu kriteria. Oleh karena itu seluruh rangkaian kegiatan kriteria pekerjaan karyawan harus dilaksanakan dengan benar sesuai dengan kebijakan yang sudah ditetapkan

Akhirnya dapat dikemukakan bahwa para karyawan akan betah bekerja ditempat kerjanya, apabila tersedia fasilitas yang memungkinkan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan mereka sebagai manusia dan bukan sekedar sebagai alat produksi belaka. Ketenangan dan kegairahan bagi seorang karyawan juga merupakan faktor yang akan meningkatkan produktifitas kerja, seorang karyawan untuk betah bekerja demi kepentingan perusahaan yang dilakukan melalui pendekatan psikologis hendaknya memperhatikan faktor-faktor psikologis yang umumnya melekat pada diri karyawan.³

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat deviasi antara progress yang direncanakan dengan kenyataan. Apakah terdapat deviasi berupa progress yang lebih rendah dari pada rencana, perlu dilakukan langkah-langkah untuk memacu kegiatan agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

Sistem Pengawasan Kinerja Karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam menurut Dodit sebagai RBC (Regional Bisnis Control) atau Audit Internal pengawasan kinerja karyawan di dalam Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam, baik perusahaan kecil maupun besar, perlunya menyediakan suatu sarana untuk pengawasan kinerja karyawan. Sarana pengawasan kinerja yang baik merupakan salah satu tugas Supervisor yang terpenting. Pengawasan seperti itu berarti memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka.⁴

. Berdasarkan hal tersebut penulis ingin mengetahui bagaimana sistem pengawasan kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam dan bagaimana penerapan *Internal Auditor* terhadap pengawasan kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam

² Wirawan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada), h. 11.

³ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UIN-MALANG PRESS, 2009), h. 34.

⁴ Dodit, Pegawai PT. Bank Syariah Mandiri KC Lubuk Pakam (Bag RBC), Wawancara Pribadi, Lubuk Pakam, 20 Agustus 2019.

Untuk itu penulis mengangkat judul skripsi:

“PERAN PENGAWASAN AUDIT INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG LUBUK PAKAM”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan tela’ah di atas maka rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana sistem dan peran pengawasan serta pelaksanaan *Audit Internal* terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Lubuk Pakam?
2. Apa saja persiapan yang harus dipenuhi sebelum mengaudit kinerja karyawan?
3. Apa tindak lanjut yang dilakukan Audit Internal jika kinerja karyawan menyimpang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sistem pengawasan kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam
2. Untuk mengetahui peranan *Audit Internal* terhadap pengawasan kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam.

D. Manfaat penelitian

1. Manfaat bagi penulis.

Untuk mengetahui dan menambah wawasan tentang sistem pengawasan kinerja karyawan

2. Manfaat bagi fakultas

Sebagai tambahan informasi dan juga sebagai rujukan untuk pihak yang membutuhkan

E. Metode Penelitian

Untuk mendapatkan data dan bahan yang diperlukan dalam penulisan ini. Maka penulis menggunakan metode sebagai berikut :

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Melalui metode deskriptif pula data dikumpulkan, disusun, dikelompokkan, dianalisis, sehingga menjadi gambaran yang jelas dan terarah mengenai masalah yang diteliti

2. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data penulisan merupakan data primer yang berasal dari wawancara mendalam dengan *Internal Auditor* PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam. Sebagai pendukung digunakan studi dokumentasi yaitu penelusuran literatur yang terkait dengan penulisan.

3. Informan

Informan dalam penelitian penulis adalah Pak Dodit dan Pak Akhmad Dzakhir sebagai *Internal Auditor* (RBC) di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pemahaman dan menghindari tumpang tindih dalam pembahasan materi penelitian ini maka penulis akan menguraikan secara sistematika yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini penulis membuat konsep-konsep dasar sesuai dengan permasalahan yang akan dibahas. Pada bab ini akan diuraikan beberapa hal diantaranya: pengertian *Internal Auditor*, ketentuan karyawan, mengukur kinerja karyawan, kaitan *Internal Auditor* dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang diberikan Bank

BAB III : GAMBARAN UMUM

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang keadaan perusahaan. Objek keadaan terdiri dari sejarah berdirinya PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam

BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang sistem pengawasan kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam dan peranan *Internal*

Auditor dalam pengawasan kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini penulis menarik kesimpulan berdasarkan analisa dan evaluasi permasalahan yang muncul dan mencoba memberikan saran-saran dari hasil penelitian yang dilakukan agar peran *Internal Auditor* dapat dilakukan dengan baik.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Audit Internal*

1. Pengertian *Audit Internal*

Audit Internal ialah orang atau badan yang melaksanakan aktivitas *internal auditing*. Audit adalah kegiatan pemeriksaan terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilakukan seseorang atau kelompok/lembaga yang independen yang bertujuan untuk mengevaluasi atau mengukur lembaga/perusahaan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan.⁵ Oleh karena itu *Audit Internal* senantiasa berusaha untuk menyempurnakan dan melengkapi setiap kegiatan dengan penilaian langsung atas setiap bentuk pengawasan untuk dapat mengikuti perkembangan dunia usaha yang semakin kompleks. Dengan demikian Internal Auditing muncul sebagai suatu kegiatan khusus dari bidang akuntansi yang luas yang memanfaatkan metode dan teknik dasar dari penilaian.

pengawasan intern mempunyai peranan yang sangat penting bagi suatu organisasi perusahaan. Pengawasan intern merupakan alat yang baik untuk membantu manajemen dalam menilai operasi perusahaan guna dapat mencapai tujuan usaha. AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) memberikan pengertian Internal Control sebagai berikut :

Internal control comprises the plan of organization and all of the coordinated methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the accuracy and reliability of its accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies.

Atau jika diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia akan tampak sebagai berikut :

Pengawasan Intern meliputi susunan organisasi dan semua metode serta ketentuan yang terkoordinir dan dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta benda miliknya, memeriksa kecermatan dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan perusahaan yang telah digariskan.⁶

⁵ S Suhairi, "Implementasi Manajemen Audit Sumber Daya Manusia Di Era Globalisasi Masyarakat Ekonomi Asia (MEA)", Jurnal TANSIQ Vol. 1 No. 1 2018, h 4.

⁶ Commaite on Auditing procedures, *Statement on Auditing statement Net*, AICPA, (New York, 1973), dikutip oleh Drs. Manahan Nasution, Ak , *Sekilas Tentang Internal Auditor*, (Digitized : USU Digital Library, 2003), h. 1.

2. Peran-peran Audit Internal

a. Mendisiplinkan Karyawan

1) Disiplin dan Efisiensi Kerja

Disiplin dalam kamus bahasa Indonesia susunan W. J. S poerwadaminta adalah :

- a) Latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu mentaati tata tertib
- b) Ketaatan pada aturan dan Tata tertib

Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu sikap, perbuatan untuk selalu mentaati tata tertib. Pada pengertian disiplin juga tersimpul dua faktor yang penting yaitu faktor waktu dan kegiatan atau perbuatan

2) Produktifitas Kerja

Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.⁷

3) Motivasi Kerja

Setiap manusia tentu mempunyai dasar alasan, mengapa seseorang bersedia melakukan jenis kegiatan atau pekerjaan tertentu, mengapa orang yang satu bekerja lebih giat, sedangkan orang yang satunya lagi atau yang lainnya bekerja biasa saja, tentu semuanya ini ada dasar alasan yang mendorong yang menyebabkan seseorang bersedia bekerja seperti itu, atau dengan kata lain pasti ada motivasinya.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor perilaku seseorang. Oleh karena itu, motivasi kerja disebut sebagai pendorong semangat kerja.⁸

4) Kedisiplinan

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 107.

⁸ Pandji Anorega, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995), h. 84.

Kedisiplinan adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energy. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurau atau pencurian. Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan memcerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikannya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan persahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai kedisiplinan yang baik

5) Kedisiplinan dan Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak hanya cukup dengan ancaman-ancaman saja, tetapi untuk menegakkan kedisiplinan itu perlu imbangan, yaitu tingkat kesejahteraan yang cukup. Oleh karena itu antara kedisiplinan dan kesejahteraan mempunyai hubungan yang sangat erat. Hal ini berarti bagi suatu perusahaan yang ingin meningkatkan kedisiplinan perlu meningkatkan kesejahteraan.⁹

6) Kedisiplinan Perlu Partisipasikan

Dalam usaha menegakkan kedisiplinan, telah kita kemukakan beberapa cara antara lain meningkatkan kesejahteraan memberikan ancaman hukuman yang mendidik, dengan jalan memasukan unsur partisipasi maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama, partisipasi merupakan sarana untuk mengetahui keberhasilan seseorang. Partisipasi juga menimbulkan perasaan mencapai sesuatu dalam diri orang-orang.¹⁰

7) Disiplin Diri

Karyawan yang mengetahui dengan jelas atas hal-hal yang diharapkan serta merasa kebijakan dan peraturan perusahaan masuk akal dan memenuhi standar kerja dan berperilaku baik. Disiplin tidak timbul begitu saja, bahwa itikad baik dan karakter moral dengan sendirinya akan menghasilkan disiplin diri.

b. Mengukur Kinerja Karyawan

pengukuran terhadap kecakapan karyawan sering disebut dengan istilah *rating scale* (skala penilaian) atau *merit rating*. Tifiing (1965) memberikan batasan sebagai evaluasi

⁹ Malayu. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 193.

¹⁰ Pandji Anoraga, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Dunia Pestaka Jaya 2007), h. 89.

yang sistematis terhadap karyawan diberikan oleh supervisor (atasan, mandor, pengawas) dalam suatu organisasi/perusahaan.¹¹

Dikatakan oleh Ghiselli dan Brown bahwa penilaian atau evaluasi ini sangat penting dan bertujuan.

- 1) Untuk mengukur prestasi kerja (*Job Proficiency*), yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
 - 2) Untuk melihat seberapa jauh kemajuan dalam pelatihan kerja.
 - 3) Untuk sebagai data yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi karyawan yang bersangkutan.
- a) Beberapa Pendekatan Untuk Mengukur Kecakapan Kerja Karyawan

Beberapa metode (pendekatan) untuk mengukur kecakapan kerja para karyawan sebagai berikut:

1. Subjective Procedure

Prosedur ini meliputi penilaian ataupun pertimbangan terhadap kecakapan kerja karyawan yang dilakukan oleh superior (atasannya), *sub ordinates* (bawahannya), *press* (kelompok kerja, rekan-rekan kerja), *out side observer* (pada observer dari luar) dan *slip* (diri sendiri),

2. Force Distribution

Suatu sistem yang mana penilaian terhadap karyawan kedalam suatu skala prosentase sesuai dengan kecakapan dari masing-masing karyawan tersebut.¹²

b) Mengidentifikasi Dan Mengukur Kinerja Karyawan

kinerja pada dasarnya adalah yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan yang antara lain termasuk :

¹¹ Agus Dharma, *Manajemen Supervise*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 386.

¹² Moh. As'ad, *Psikologi Industry* (Yogyakarta: Liberty, 2001), h. 22.

- (1) Kuantitas *out put*
- (2) Kualitas *out put*
- (3) Jangka waktu *out put*
- (4) Kehadiran di tempat kerja
- (5) Sikap *kooperatif*

c) Mengukur Dan Menilai Kerja Seseorang

Empat macam istilah bahasa Inggris yang biasanya digunakan untuk mengukur dan menilai kerja seseorang pegawai ialah *performance rating* (penilaian prestasi), *merit rating* (penilaian jasa), *employe appraisals* (penilaian pegawai) dan *service rating* (penilaian dinas).¹³

d) Mengukur Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk dapat melihat kinerja karyawan secara obyektif dan akurat. Kita harus dapat “mengukur” tingkat kinerja mereka. Jika diterjemahkan ke dalam standar kerja. Pengukuran seperti itu berarti memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Pengumpulan kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan.

Penilaian kinerja karyawan merupakan proses pengambilan keputusan tentang hasil yang dicapai karyawan dalam periode waktu tertentu. Penilaian kinerja adalah proses delapan langkah kegiatan sebagai berikut:

- (a) Menghimpun informasi tentang kinerja karyawan.
- (b) Teliti setiap kejadian yang dapat mempengaruhi penilaian anda.
- (c) Tinjau kembali format penilaian anda dan cantumkan hal-hal yang harus tercakup.
- (d) Cantumkan tugas atau tanggung jawab pokok dari karyawan
- (e) Bandingkan kinerja karyawan dengan kriteria yang telah ditetapkan.
- (f) Catat adanya hasil yang tidak direncanakan sebelumnya.
- (g) Catat bidang-bidang yang disarankan untuk ditingkatkan.

¹³ George D. Hasley, *Bagaimana Memimpin Dan Mengawasi Pegawai Anda* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h. 181.

(h) Periksa ketelitian, perlengkapan dan kesesuaian waktu format penilaian.¹⁴

e) Penilaian Prestasi Kerja Kompensasi

Salah satu tugas paling penting yang diberikan manajer pada karyawannya, kebanyakan manajer dengan bebas mengakui penilaian prestasi dan Pembimbing untuk memperbaiki menimbulkan kesulitan bagi karyawan. Menilai prestasi kerja karyawan secara akurat tidak selalu mudah, bahkan lebih sulit untuk menyampaikan penelitian kepada karyawan dengan cara yang konstruktif dan tidak menyakitkan hati serta menterjemahkan umpan baik dari prestasi kerja pada masa lalu ke dalam perbaikan pada masa depan.

f) Penilaian Prestasi Kerja Informal

Penilaian prestasi kerja informal adalah untuk mengartikan proses terus menerus memberikan umpan balik kepada karyawan informasi mengenai seberapa baik mereka melakukan pekerjaannya untuk organisasi. Penilaian informal dapat dilakukan dalam tugas sehari-hari. Manajer secara spontan menyebutkan bahwa bagi pekerjaan tertentu dilaksanakan dengan baik dan buruk. Penilaian informal merupakan cara yang baik sekali untuk mendorong prestasi kerja yang diinginkan dan mencegah prestasi kerja yang tidak dikehendaki sebelum menjadi kebiasaan.

g) Penilaian Prestasi Kerja Sistematis Formal

Penilaian prestasi kerja sistematis formal biasanya diselenggarakan setengah tahun atau setahun sekali. Penilaian prestasi kerja formal mempunyai empat tujuan :

- (1) Memberitahu karyawan secara formal bagaimana nilai prestasinya.
- (2) Menentukan karyawan mana yang berhak mendapatkan kenaikan gaji.
- (3) Mengetahui karyawan mana yang memerlukan pelatihan tambahan.
- (4) Menentukan calon yang dapat dipromosikan.

Manajer harus membedakan antara prestasi kerja karyawan masa kini, kemampuan karyawan untuk dipromosikan (prestasi kerja potensial) karyawan dinilai oleh komite manajerial atau beberapa orang manajer yang mengisi formulir penilaian terpisah.¹⁵

h) Penilaian Prestasi Kerja Dan Manajemen Berdasarkan Sasaran

¹⁴ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), h. 149.

¹⁵ James A.F. Stoner, Dkk, *Manajemen*, (Jakarta: Prenhalindo, 1996), h. 86.

Perusahaan juga perlu melakukan penilaian prestasi kerja pada setiap karyawannya, yang menjadi masalah adalah metode yang akan dipilih metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya bisa dibagi menjadi 2 (dua) yaitu :

- (1) Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- (2) Metode tradisional yang sistematis yang mengukur manfaat bagi organisasi dan memberikan informasi yang sangat membantu didalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi, kenaikan gaji, “lay off” dan transfer. Penilaian yang sistematis memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan dan penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan.

i) Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses melalui bagaimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini juga dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian kerja dapat di rinci sebagai berikut.

(1) Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

(2) Penyesuaian-penyesuaian penempatan

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

(3) Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demodi biasanya didasarkan pada prestasi kerja sama lalu atau antisipasinya.

(4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

(5) Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

(6) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

(7) Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan. Rencana-rencana sumberdaya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

(8) Kesalahan-kesalahan desaian pekerjaan

Prestasi yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desaian pekerjaan penilaian prestasi juga membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

(9) Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

(10) Tantangan-tantangan eksternal

prestasi kerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.¹⁶

j) Mempesiapkan Penilai

Penilai sering juga tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dengan menilai prestasi kerja karyawannya. Masalah kemungkinan bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Berbagai distorsi pengukuran yang tidak akurat penilai yang paling umum terjadi adalah :

(1) *Halo Effect*

Halo Effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.

(2) Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif dan sangat baik atau sangat jelek. sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.

¹⁶ Pandji Anoraga, *Prilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya 1995), h. 109.

k) Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Penilaian berorientasi ini untuk menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu. Suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain tidak ada satupun yang sempurna masing-masing mempunyai kebaikan dan kelemahan.

Berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu yang dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya mereka.

Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain :

(1) *Rating Scale*

Bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan yang paling banyak digunakan adalah rating scale dan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Dalam banyak kasus, kriteria ini mungkin juga tidak berhubungan langsung dengan pelaksanaan kerja karyawan.

(2) *Checklist*

Penilaian checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kebaikan checklist adalah ekonomis, mudah administrasinya. Latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi.

(3) *Metode Peristiwa Kritis*

Metode peristiwa kritis (*critical accident method*) merupakan metode penilaian yang menggambarkan perilaku catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja karyawan. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

(4) *Field Review Method*

Penilaian yang lebih terstandarisasi banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan (*field review method*).

(5) *Tes Dan Observasi Prestasi Kerja*

Penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan¹⁷

¹⁷ *Ibid*, h. 110.

l) Kepuasan kerja, stress dan disiplin

Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, dan karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya karena karyawan yang semakin penting bagi dan menentukan tingkat produktivitas karyawan yaitu : kepuasan kerja dan stress, seperti program konseling merupakan kegiatan personalia yang mempunyai pengaruh langsung pada kepuasan kerja, motivasi dan reaksi terhadap stress.

(1) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan, kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan.

(2) Kepuasan Kerja Perputaran Karyawan dan Absensi

Merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaru lainnna, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Maka bagi para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen. Maka mereka sering tidak merencanakan tidak absen. Tetapi bila ada berbagai alasan untuk absen untuk mereka lebih mudah menggunakan alasan-alasan tersebut.

(3) Kepuasan Kerja. Unsur Jenjang Pekerjaan

Semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka seperti alasan yang melatar belakangi kepuasan kerja karyawan. Para karyawan yang lebih mudah di lain pihak cenderung kurang terpuaskan karna berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian dan penyebab-penyebab lainnya di dalam praktek para karyawan termpil cenderung memperoleh kepuasan kerja lebih besar dari pada para karyawan yang tidak terampil.

(4) Besar Organisasi dan Kepuasan Kerja

Ukuran organisasi cenderung mempunyai hubungan secara berlawanan dengan kepuasan kerja, semakin besar organisasi kepuasan kerja cenderung turun secara moderat kecuali manajemen mengambil berbagai tindakan korektif. Disamping itu, lingkungan kerja yang terlalu besar juga menghapuskan berbagai elemen kedekatan

pribadi, persahabatan dan “kehangatan” kelompok kerja yang merupakan faktor penting kepuasan kerja

(5) Stress Karyawan

Berbagai bentuk kekhawatiran dan masalah selalu dihadapi para karyawan dalam banyak kasus, dalam hal itu bisa mempengaruhi prestasi kerja. Sehingga harus menjadi perhatian manajemen yang merupakan salah satu kondisi utama karyawan yang menimbulkan kebutuhan konseling.

(6) Stress dan Prestasi Kerja

Stress merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan sebagai hasilnya akan merusak prestasi kerja. Sejalan dengan meningkatnya stress prestasi kerja cenderung turun, karena stress karyawan tidak dapat mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan.¹⁸

3. Fungsi dan Tujuan *Audit Internal* Dalam Pengawasan Kinerja Karyawan Pt. Bank

Syariah Mandiri

Seperti telah dikemukakan bahwa *Audit Internal* merupakan salah satu unsur dari pada pengawasan yang di bina oleh manajemen, dengan fungsi utama adalah untuk menilai apakah pengawasan intern telah berjalan sebagaimana yang diharapkan. Adapun fungsi internal auditor secara menyeluruh mengenai pelaksanaan kerja intern telah berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Adapun fungsi *Audit internal* secara menyeluruh mengenai pelaksanaan kerja internal auditing dalam mencapai tujuannya adalah:

- a. Membahas dan menilai kebaikan ketepatan pelaksanaan pengendalian akuntansi, keuangan serta operasi
- b. Meyakinkan apakah pelaksanaan sesuai dengan kebijaksanaan, rencana dan prosedur yang ditetapkan.
- c. Meyakinkan apakah kekayaan perusahaan/organisasi di pertanggung jawabkan dengan baik dan dijaga dengan aman terhadap segala kemungkinan resiko kerugian.

¹⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, (Yogyakarta:BPFFE, 2001), h. 135.

- d. Meyakinkan tingkat kepercayaan akuntansi dan cara lainnya yang dikembangkan dalam organisasi.
- e. Menilai kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan.

Dengan penjelasan diatas, bahwasannya tujuan dan luas pemeriksaan intern tersebut dalam membantu semua anggota manajemen dalam pelaksanaan tugasnya secara efektif dengan menyediakan data yang obyektif mengenai hasil analisa, penilaian, rekomendasi dan komentar atas aktivitas yang diperiksa. Sebab itu internal auditing haruslah memperhatikan semua tahap-tahap dari kegiatan perusahaan dimana dia dapat memberika jasa-jasanya dalam rangka usaha pencapaian tujuan perusahaan.

Adapun tujuan *Internal Auditor* yang dikemukakan oleh ahli yang lain adalah:

- (1) Membantu manajemen untuk mendapatkan administrasi perusahaan yang paling efisien dengan membuat kebijaksanaan operasi kerja perusahaan.
- (2) Menentukan kebenaran dari data keuangan yang dibuat dan ke efektifan dari prosedur intern.
- (3) Memberikan dan memperbaiki kerja yang tidak efisien.
- (4) Membuat rekomendasi perusahaan yang diperlukan dalam beberapa fase kerja.
- (5) Menentukan sejauh manaperlindungan pencatatan dan pengamanan harta kekayaan perusahaan terhadap penyelewengan.
- (6) Menentukan tingkat koordinasi dan kerja sama dari kebijaksanaan manajemen

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja seseorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja masing-masing karyawan. Kinerja karyawan adalah suatu tingkat kemampuan dan kemajuan seorang karyawan atas hasil kerja yang dilakukannya sehingga dapat memberikan kontribusi pada perusahaan yang berupa kualitas dan kuantitas kerja yang baik.¹⁹ Pada dasarnya kinerja

¹⁹ Sunarji Harahap, "Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal Human Falah Vol. 3 No. 2, 2016, h 4.

merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.²⁰

Kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan dan mengerjakan tugasnya sangat dipertaruhkan demi menjaga perusahaan agar tetap survive dan menjadi pilihan yang menarik bagi masyarakat.²¹

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

a. Faktor faktor Eksternal Organisasi

Faktor-faktor eksternal lingkungan organisasi merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain.

- 1) Faktor ekonomi makro dan mikro organisasi. Jika ekonomi makro dan mikro memburuj dan inflasi meninggi yang berakibat harga barang dan jasa meningkat sedangkan upah pegawai tetap, akan mempengaruhi nilai nominal upah pegawai yang merosot daya belinya.
- 2) Kehidupan politik. Kehidupan politik yang tidak stabil juga mempengaruhi kinerja para pekerja. Di Negara-negara yang kacau kehidupan politiknya atau politik menjadi panglima menimbulkan konflik politik yang mengganggu produktivitas tenaga kerja.
- 3) Kehidupan social budaya masyarakat. Kehidupan social budaya masyarakat juga mempengaruhi kinerja SDM. Sebagian terbesar masyarakat Indonesia telah hidup dalam abad ke-21 akan tetapi sebagian suku di tanah air masih hidup dengan pola social budaya yang sangat sederhana dengan produktivitas yang sangat rendah.

²⁰ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, (Jakarta: Raja Grapindo Persada, 2014), h. 95.

²¹ Supar Wasesa, Farid Fathony Ashal, "Pengaruh Locus Of Control, Employee Relations Dan Unsur Religi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri CFBC Medan", Jurnal [At-Tawassuth Vol. II No. 2 2017](#), h 3.

- 4) Agama/spiritualitas. Dalam sejarah, agama Kristen merupakan pelopor lahirnya kapitalisme, demikian juga agama islam dianggap sebagai agama yang mengembangkan perdagangan.
- 5) Kompetitor. Kompetitor merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas suatu organisasi bisnis.

b. Faktor-faktor Internal Organisasi

Faktor-faktor lingkungan internal organisasi merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.²²

3. Cara-cara Untuk Meningkatkan Kinerja

Berdasarkan pernyataan menurut timpe (1993) cara-cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain :

a. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerjanya

b. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan cepat.

c. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang peran pengawasan audit internal terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Inneke Rizki (2014) Profesionalisme dan pengalaman kerja Audit Internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas penerapan system pengendalian intern perusahaan melalui motivasi sebagai variable *Intervening* .

Muhammad Dahlan (2015) menulis hasil penelitian dalam bentuk jurnal dengan judul pengaruh Audit Internal terhadap kinerja perusahaan menunjukkan Audit Internal berpengaruh pada

²² Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), h. 272.

kinerja perusahaan, Hal ini terjadi karna Audit Internal berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas dari pada system pengawasan intern, penegakkan hokum, tata kelola perusahaan yang baik, risiko system pengendalian manajemen dan seterusnya berdampak pada efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Laela (2016) mengadakan penelitian dengan tema peran Audit Internal dalam meningkatkan value perusahaan dengan hasil bahwa Audit Internal sebagai penilai independen dan perannya untuk memastikan efektivitas internal control yang terlibat dengan risk management yang merupakan bagian dari corporate governance, selain keterlibatannya dalam pengembangan system pengendalian internal, hasil pekerjaan Audit Internal sangat menentukan reliance eksternal audit dan komite audit dalam mengevaluasi dan memeriksa kinerja manajemen.

Mahmudah (2016) melakukan riset terhadap lembaga keuangan dengan tema pengaruh keefektifan Audit Internal pemerintah daerah, hasil penelitian menunjukkan bahwa system pengendalian intern dan dukungan manajemen berpengaruh secara positif terhadap keefektifan Audit Internal.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Bank Syariah Mandiri

Bank Syariah Mandiri merupakan anak perusahaan dari Bank Mandiri. Bank Syariah Mandiri yang merupakan bank yang menganut system perbankan syariah memiliki nilai-nilai perusahaan yang menunjang tinggi kemanusiaan dan integritas yang telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak awal pendirinya.

Kehadiran Bank Syariah Mandiri sejak tahun 1999, merupakan suatu alternative intitusi keuangan setelah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang diusulkan dengan krisis multidimensi termasuk dipangung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negative yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional yang terkena dampak krisis moneter sejak Juli 1997 yaitu PT. Bank Susila Bakti (BSB) yang telah dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT. Bank Dagang Negara dan PT. Mahkota Prestasi BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya *merger* dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing pada saat bersamaan. Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (*merger*) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT. Bank Syariah Mandiri (persero) pada tanggal 31 juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT. Bank Mandiri (persero) Tbk sebagai pemilik mayoritas baru BSB.²³

Sebagai tindak lanjut keputusan *merger*, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk tim pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).

Tim pengembangan Perbankan Syariah. Memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT. Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan system dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan dengan prinsip syariah dengan nama PT. Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris Sutjipto, SH, No.23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dilakukan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No.1/24/KEP.BI/1999, 25

²³ Data PT. Bank Mandiri Syariah

Oktober 1999. Selanjutnya, melalui surat keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia. No 1/1/KEP.DGS/1999. BI menyetujui perubahan nama menjadi PT. Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengakuan legal tersebut, PT. Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT. Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.²⁴

B. Arti Logo Perusahaan



Pada tahun 2009 terjadi perubahan sedikit logo pada bank syariah mandiri, hal ini mencerminkan, transformasi semangat dan kesiapan untuk meraih masa depan yang lebih baik gemilang. Adapun perubahan ini menjadikan logo tersebut lebih memiliki makna yang dalam. Dari penggunaan warna positif dan negatif. Positif digunakan pada warna belakang yang terang dan cerah, sedangkan negatif pada warna latar belakang yang redup atau cerah. Adapun arti atau makna yang terdapat pada logo Bank Syariah Mandiri diantaranya:

1. Penggunaan huruf kecil memiliki pengertian Bank Syariah Mandiri merupakan bank yang ramah, rendah hati, dan memiliki aspirasi untuk semakin dekat dengan nasabah dan tetap bersikap membumi.
2. Lambang logo divisualkan dalam bentuk gelombang berwarna emas yang merupakan lambang kemakmuran yang dicita-citakan pada nasabah yang mana bermitra dengan Bank Syariah Mandiri.

²⁴ *Ibid*, h. 5.

3. Posisi lambang logo diatas huruf logo melambangkan sikap progresif menuju kemakmuran.

C. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

VISI : Bank Syariah Terdepan dan Modern (*The Leading And Sharia Bank*)

MISI : Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan diatas rata-rata industri yang berkeeseimbangan dan meningkatkan kualitas produk layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah yang mengutamakan penghimpunan dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel dan mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal serta mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan diatas rata-rata industry yang berkeeseimbangan untuk meingkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.²⁵

D. Nilai-nilai Perusahaan (*Share Value*)

Setelah melalui proses melibatkan seluruh jajaran pegawai sejak pertengahan 2005, lahirlah nilai-nilai perusahaan yang baru yang disepakati bersama untuk di *shared* oleh seluruh pegawai Bank Syariah Mandiri yang disebut *Shared Value* Bank Syariah Mandiri *Share Value* Bank Syariah mandiri antara lain:

ETHIC Excellence

Perilaku

1. Antusias, Visioner, Perbaikan terus-menerus, bermental juara
2. Disiplin, fokus dan berorientasi pada hasil

Do's:

1. Progresif dan selalu meraih yang terbaik
2. Mencari terobosan dan peluang baru
3. Bekerja sesuai ketentuan dan sekala prioritas
4. Memiliki komitmen terhadap target

Parameter

1. Terbaik dibidangnya, jumlah inovasi
2. Melampaui target

²⁵ *Ibid, h. 6.*

Dont's:

1. Mudah menyerah
2. Bekerja sekedarnya
3. Bekerja tanpa perencanaan
4. Mengabaikan standar proses

ETHIC Teamwork**Perilaku**

1. Berperan aktif dan saling mendukung untuk kontribusi positif
2. Membangun komunikasi dan koordinasi yang efektif

Do's:

1. Proaktif
2. Bekerjasama dan saling mendukung
3. Saling menghargai dan saling mendengar
4. Bertukar pikiran, saling membantu

Parameter

1. Porsi dan jumlah kontribusi
2. Komunikasi dua arah

Dont's:

1. Pasif, individualis
2. Malas, apatis

3. Egois, menutup diri, dan Sungkan

ETHIC *Humanity*

Perilaku

1. Menjadikan kerja sebagai ibadah
2. Membarikan manfaat kepada Bank Syariah Mandiri. Masyarakat dan lingkungan

Do's:

1. Menjaga keseimbangan antara bekerja, ibadah ritual dan ibadah sosial (work life balance)
2. Senantiasa bersyukur
3. Berbagi dalam kebaikan
4. Peduli terhadap lingkungan kerja dan social

ETHIC *Integrity*

Perilaku

1. Berfikir, berkata, bertindak dengan benar dan terpuji
2. Bersungguh-sungguh melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai ketentuan dan kepatutan

Do's:

1. Satunya kata dan perbuatan
2. Bersikap terbuka dan sesuai fakta
3. Teguh memegang amanah
4. Konsekuensi dan sportif

Parameter

1. Zero Fraud
2. Sesuai data dan fakta

Dont's:

1. bohong dan curang
2. benturan kepentingan
3. menyalahkan orang lain
4. lalai

ETHIC Customer Focus

Perilaku

1. Proaktif untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan
2. Inovasi berkelanjutan untuk memberikan solusi melebihi harapan pelanggan

Do's:

1. Inisiatif
2. Menguasai produk dan layanan
3. Berfikir terbuka
4. Rasa ingin tau terhadap kebutuhan pelanggan

Parameter

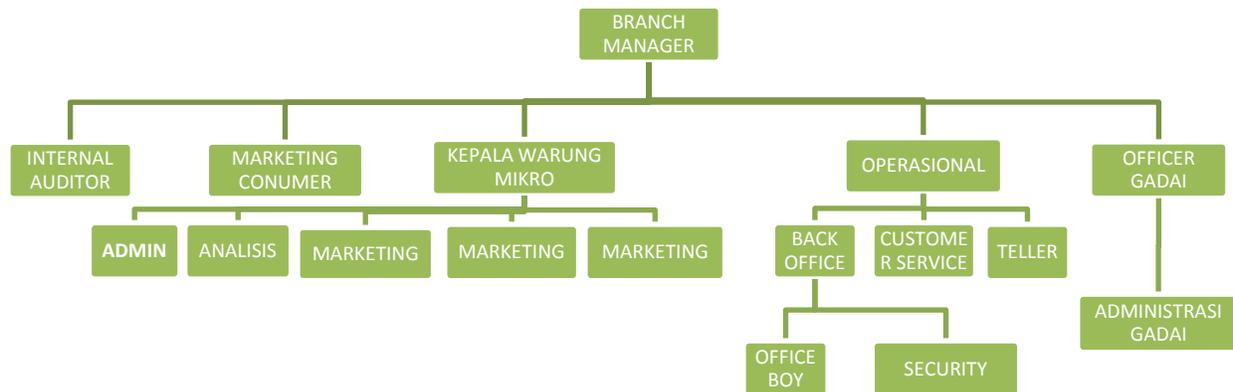
1. Memenuhi *Customer Satisfaction Index*, *Response Time*, paham produk dan *Business Process*
2. Inovasi Fitur, Produk, Sistem, dan Proses

Dont's:

1. Menunggu, pasti, lambat

2. Berpikiran tertutup
3. Masa bodoh

E. Struktur Organisasi Perusahaan dan *Job Description*



Sumber: Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam, 2019

Bidang-bidang Kerja (*Job Description*)

PT. Bank Syariah Mandiri menjabarkan uraian tugas untuk mengetahui wewenang, Tugas pokok, dan tanggung jawab masing-masing jabatan yaitu sebagai berikut:

1. *Branch Manajer/ Manajer Cabang.*

Memimpin mengelola, mengawasi atau mengendalikan, mengembangkan kegiatan dan mendaya gunakan sarana organisasi cabang mencapai tingkat serta volume aktivitas pemasaran, operasional, dan layanan cabang pembantu yang *efektif* dan *efesien* sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Secara garis besar ruang lingkup tugas utama Manajer Cabang yaitu:

- a) Memastikan tercapainya target bisnis cabang yang telah ditetapkan meliputi pendapatan, pembiayaan, *free based* dan laba bersih baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- b) Memastikan keputusan, tingkat kesehatan, dan prudentialitas seluruh aktivitas cabang. Memastikan pengendalian dan pembinaan cabang.
- c) Memasarkan produk asuransi yang dipasarkan oleh bank, produk investasi jasa Non-bank lainnya.
- d) Memastikan terlaksananya standart layanan nasabah di cabang.²⁶

2. *Operational Officer*

Memastikan keputusan aktivitas operasional cabang pembantu terkelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan pencapaian target bidang operasional cabang sesuai ketetapan cabang induk/kantor pusat. Adapaun tugas utama *operation officer*.

- a) Memastikan terkendalinya biaya operasional CAPEM dengan efisien dan efektif.
- b) Memastikan layanan nasabah yang optimal dan sesuai standar.
- c) Memastikan pelaksanaan seluruh kegiatan administrasi, dokumen dan kearsipan sesuai ketentuan.
- d) Memastikan ketersediaan likuiditas.²⁷

3. Kepala Warung Mikro

- a) Memastikan tercapainya target berbasis yaitu pembiayaan, pendanaan dan *free based*.
- b) Memastikan kualitas aktiva produktif dalam kondisi *performing financing* dan *maintenance* terhadap seluruh nasabah segemen mikro.

²⁶ Standar Operating Prosedur tentang Kepala Cabang

²⁷ Standar Operating Prosedur tentang *Operational Officer*

- c) Menindak pelaksanaan penagihan, restrukturisasi dan *recovery* nasabahkol 1 sampai dengan *write off* sesuai target yang ditetapkan.
- d) Melakukan *quality assurance* untuk memastikan kepatuhan aktivitas operasional dan pembiayaan sesuai ketentuan yang ditetapkan.
- e) Memastikan terlaksananya standar layanan nasabah di *outlate* mikro.
- f) Menjalankan secara aktif seluruh proses pembiayaan segmen mikro banking telah sesuai SLA dan ketentuan yang berlaku.
- g) Memastikan kelengkapan, kerapian dan keamanan dari dokumentasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.²⁸

4. *Officer* Gadai

- a) Memastikan pencapaian target bisnis Gadai Emas Bank Syariah Mandiri yang telah ditetapkan meliputi pembiayaan gadai dan *free based income* gadai baik kuantitatif maupun kualitatif.
- b) Memastikan akurasi penaksiran barang jaminan.
- c) Mengidentifikasi dan memitigasi fraud dan potensi risiko lainnya (pemalsuan emas, dll) yang dapat merugikan bank.
- d) Memastikan kepatuhan, tingkat kesehatan dan prudentialitas seluruh aktifitas gadai.²⁹

5. Teller

Melayani kegiatan penyetoran dan penarikan uang tunai, pengambilan, atau penyetoran non tunai dan surat-surat berharga dan kegiatan kas lainnya serta terselenggaranya layanan dibagian kas secara benar, cepat dan sesuai dengan standart pelayanan perbankan. Adapun tugas dan tanggung jawab teller :

²⁸ Standar Operating Prosedur Kepala *Warung Mikro*

²⁹ Standar Operating Prosedur tentang *Officer Gadai*

- a) Melakukan transaksi tunai dan non tunai sesuai dengan ketentuan dan SOP yang berlaku.
- b) Mengelola saldo kas teller sesuai limit yang ditentukan.
- c) Menjaga keamanan dan kerahasiaan kartu *speciment* tanda tangan.
- d) Melakukan *cash count* akhir hari.
- e) Mengisi uang tunnai di mesin ATM Bank Syariah Mandiri.
- f) Melakukan laporan transaksi harian.³⁰

6. *Costumer Service* (CS)

Melakukan kegiatan operasional dan pelayanan nasabah sesuai dengan ketentuan dan standart pelayanan. Adapun tygas dan tanggung jawab *costumer service*:

- a) Memberikan informasi produk dan jasa bank kepada nasabah.
- b) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro,dan deposito.
- c) Memblokir kartu ATM nasabah sesuai permintaan nasabah.
- d) Melayani permintaan buku cek atau bilyet giro, surat referensi bank surat keterangan bank dan sebagainya.
- e) Mendistribusikan salinan rekening Koran kepada nasabah.
- f) Menginput data customer dan *loan facility* yang lengkap dan akurat.
- g) Memelihara persediaan ATM sesuai kebutuhan.
- h) Menyampaikan dokumen berharga bank dann kartu ATM kepada nasabah.
- i) Memproses transaksi pengiriman dan pembayaran selalui western union.

³⁰ Standar Operating Prosedur tentang *Teller*

j) Memastikan tersedianya media promosi produk dan jasa bank.³¹

7. Analisis Mikro

Adapun tugas dan tanggung jawab asisten analisis mikro yaitu bertanggung jawab atas segala pembiayaan yang akan diberikan kepada nasabah, menandatangani persetujuan pembiayaan nasabah, apabila ada permasalahannya yang dihadapi oleh nasabah asisten mikro, yang bertanggung jawab atas segala wawancara dan menstrukturkan kembali pembiayaan nasabah yang bermasalah dengan cara menurunkan angsuran-angsuran pembiayaan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan bersama antara bank dan nasabah. Dan apabila terjadi di marketing mikro maka seluruh berkas-berkas harus ditandatangani oleh asisten analisis mikro untuk persetujuan pembiayaan mikro secara menganalisa berkas-berkas pembiayaan yang telah dibuat.³²

8. Security

Menciptakan kondisi yang aman dan nyaman pada lingkaran kantor, baik selama jam operasional maupun diluar jam operasional. Adapun tugas dan tanggung jawab security:

- a) Menjaga dan memastikan lingkungan kantor agar selalu dalam kondisi aman terkendali.
- b) Memastikan inventaris kantor terjaga dengan baik, dan seluruh ruang kerja dalam kondisi aman.
- c) Memastikan pertukaran shift jaga berjalan dengan lancar.
- d) Mengadministrasikan penggunaan kendaraan kantor dan surat izin karyawan yang bertugas keluar kantor.
- e) Menjaga merawat dan mengoperasikan mesin genset, termasuk memastikan ketersediaan BBM.

³¹ Standar Operating Prosedur tentang *Customer Service*

³² Standar Operating Prosedur tentang *Analisis mikro*

- f) Memastikan penggunaan listrik diluar jam operasional secara efektif dan efisien.³³

9. *Office Boy*

Adapun tugas utama Office boy

- a) Menjaga kebersihan gedung beserta fasilitas kantor.
- b) Mengatur dan menjaga stok kebutuhan logistic kantor.
- c) Mengatur pengirimansurat atau barang, mencatat surat-surat masuk, serta mendistribusikan dan mengarsipnya dengan baik.
- d) Menjawab telfon masuk pada meja operator dengan benar.
- e) Membantu mendokumentasikan file pembiayaan dengan baik dan mengoperasikan mesin fotocopy.
- f) Memastikan sarana dan prasarana kantor dapat berfungsi dengan baik.³⁴

F. Jenis-jenis Produk Bank Syariah Mandiri

1. Tabungan BSM

Tabungan BSM adalah Tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikannya dan penyetoran dapat dilakukan setiap saat selama jam buka kas di kantor BSM atau Melalui ATM.

2. BSM Tabangun Mabruur

BSM Tabungan Mabruur adalah Tabungan dalam amata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji dan umrah, berdasarkan prinsip syariah dengan akad *mudharabah muthlaqah*.

3. Tabungan Mabruur Junior

³³ Standar Operating Prosedur tentang *Security*

³⁴ Standar Operating Prosedur Office Boy

Tabungan Mabru Junior adalah tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji dan umrah, dengan fitur nama yang tercantum di buku tabungan adalah nama anak, berdasarkan prinsip syariah dengan akad *mudharabah muthlaqah*.

4. BSM Tabungan Investa Cendika

BSM Tabungan Investa Cendika adalah Tabungan berjangka untuk keperluan uang pendidikan dengan jumlah setoran bulanan tetap (*installment*) dan dilengkapi dengan perlindungan asuransi.

5. BSM Tabungan berencana

Tabungan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil yang berjenjang serta kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.

6. BSM Tabungan Simpatik

Tabungan berdasarkan prinsip *wadi'ah* yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang disepakati.

7. BSM Tabungan Dollar

BSM Tabungan Dollar adalah Tabungan dalam mata uang dollar (USD) yang penarikannya dan setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan BSM, Berdasarkan prinsip syariah dengan akad *wadi'ah yad dhamanah*.

8. BSM Tabungan Pensiun

Tabungan Pensiun BSM adalah simpanan dalam mata uang rupiah berdasarkan prinsip *mudhrabah muthlaqah*, yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat dan ketentuan yang disepakati. Produk ini merupakan hasil kerjasama BSM dengan PT. Taspen yang diperuntukkan bagi pensiunan pegawai negeri Indonesia.

9. Tabunganku

Tabunganku merupakan tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan dan diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia guna untuk menumbuhkan budaya menabung dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

10. BSM Gadai Emas

BSM Gadai Emas merupakan produk pembiayaan atas dasar jaminan berupa emas sebagai salah satu alternatif memperoleh uang tunai dengan cepat.

11. BSM Cicil Emas

BSM Cicil Emas adalah fasilitas yang disediakan oleh BSM untuk membantu nasabah membiayai pembelian/kepemilikan emas berupa lantakan (batangan) dengan cara mudah punya emas dan menguntungkan.

12. BSM Deposito

Investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabah muthlaqah*.

13. BSM Giro

Sarana penyimpanan dana dalam mata uang rupiah untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad dhamanah*.

14. BSM Giro Valas

BSM Giro Valas adalah Sarana penyimpanan dana dalam mata uang US Dollar untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad dhamanah*.

15. BSM Card

Kartu yang dapat dipergunakan untuk transaksi perbankan melalui ATM dan mesin debit (*EDC/Electronic Data Capture*).

16. BSM Mobile Banking GPRS

Layanan transaksi perbankan (non tunai) melalui *mobile phone (handphone)*.berbasis GPRS.

17. BSM Net Banking

Layanan transaksi perbankan (non tunai) melalui internet.

18. BSM SMS Banking

BSM SMS Banking merupakan produk layanan perbankan berbasis teknologi seluler yang memberikan kemudahan melakukan berbagai transaksi perbankan.

19. BSM Implan

BSM Implan adalah pembiayaan consumer dalam valuta rupiah yang diberikan oleh bank kepada karyawan tetap perusahaan yang pengajuannya dilakukan secara massal (kelompok).

BSM Implan dapat mengakomodir kebutuhan pembiayaan bagi para karyawan perusahaan. Misalnya, dalam hal perusahaan tersebut tidak memiliki koperasi karyawan, koperasi karyawan belum berpengalaman dalam kegiatan simpan pinjam, atau perusahaan dengan jumlah karyawan terbatas.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian

1. Sistem Pengawasan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam

Tata/sistem pengawasan kinerja karyawan adalah tugas dan tanggung jawab dari bagian *Audit internal* untuk selalu mengawasi, mengarahkan dan mengevaluasi rekan-rekan kerjanya. Sistem *Audit internal* yang baik pun tidak dapat menjamin keberlangsungan dan ada kecurangan dan kesalahan dalam suatu perusahaan, apabila karyawan yang melaksanakan kegiatan tersebut tidak selalu bertindak sesuai dengan prosedur yang telah dibuat.³⁵

Usaha untuk melaksanakan sistem *Audit internal* yang baik adalah dilaksanakannya pemeriksaan yang rutin dari pihak pimpinan perusahaan dengan membantu bagian *Internal Auditing*.

Bapak Dodit dan Akhmad Dzakhir mengungkapkan sistem pengawasan kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri Syariah ini merupakan hal yang penting dalam menjalankan suatu perencanaan/planning. Pihak bank menetapkan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan misi unit kerja.

Selain merencanakan sistem yang baik pada kinerja karyawan bank, *Audit internal* juga memantau dan membimbing secara langsung tertib barjalanya planning yang telah dibuat, juga di bantu oleh pimpinan perusahaan.

2. Peranan *Audit Internal* Dalam Mengawasi Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam

Peran *Audit Internal* dalam pengawasan pada kinerja karyawan adalah melakukan pemeriksaan terhadap unit-unit apakah kinerja karyawan telah/sudah sesuai dengan prosedur atau tidak. *Audit Internal* adalah bagian/ badan yang melaksanakan kegiatan atau aktivitas *Internal Auditing*. Oleh karena itu *Audit Internal* selalu berusaha untuk selalu melengkapi dan menyempurnakan pada setiap kegiatan dengan penilaian langsung atas setiap kegiatan kinerja karyawan.

Audit Internal dalam menjalankan tugasnya melakukan pemeriksaan dalam setiap pekerjaan karyawan dan mencatat laporan-laporan kasus yang terjadi di perusahaan.

Pemeriksaan oleh bagian *Audit Internal* biasanya terbagi menjadi dua (waktu), pertama dilakukan pemeriksaan berkala (waktu yang sudah di tentukan) kedua dilakukan secara

³⁵ Dodit dan Akhmad Dzakhir, Pegawai PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Lubuk Pakam (Bagian RBC), Wawancara Pribadi, Lubuk Pakam, 20 Agustus 2019

mendadak (pemeriksaan secara tiba-tiba), setiap hari kami harus melakukan pengawasan terhadap hasil kinerja karyawan, apakah sudah mencapai target atau belum, bagaimana kualitas dan kuantitasnya, dan adakah terjadi penyimpangan atau tidak, yang mana semua itu dibuat dalam laporan, baik harian, mingguan dan bulanan, kemudian laporan tersebut akan diserahkan ke kantor pusat.

Adapun tugas-tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh *Audit Internal* adalah:

1. Melakukan observasi langsung atas kinerja karyawan
2. Melaporkan hal-hal yang menyimpang dari prosedur
3. Tidak memberi sanksi
4. Monitoring tindakan pengembangan yang dilakukan oleh para karyawan
5. Melakukan penilaian kinerja karyawan secara obyektif
6. Mengingatkan kesalahan yang diperbuat karyawan
7. Mengajak karyawan agar lebih giat dan kompetitif dalam bekerja
8. Mencatat kasus yang terjadi di bidang operasional dan kantor cabang
9. Memberikan laporan kantor cabang ke pusat
10. Memberikan solusi dan pendapat maupun masukan

Peranan *Internal Auditor* yaitu untuk mengawasi Setiap Kinerja karyawan. Pekerjaan yang dilakukan karyawan selalu akan di pantau langsung oleh perusahaan, pihak perusahaan mengadakan pemeriksaan secara rutin (setiap hari). Tidak hanya secara rutin tapi juga dilakukan secara mendadak atau tiba-tiba tanpa di ketahui oleh para karyawan sebelumnya. Guna agar perusahaan dapat mengetahui mana pekerja yang baik atau kurang baik.

3. Persiapan dan Tahapan Yang Harus Dipenuhi *Audit Internal* Sebelum Mengaudit Kinerja Karyawan

Ada beberapa hal yang harus dipersiapkan oleh *Internal Auditor* sebelum mengaudit kinerja karyawan :

- a) File / Berkas dari setiap divisi karyawan baik harian maupun bulanan yang akan diperiksa atau diaudit oleh Internal Auditor, berkas yang diterima akan dicocokkan dengan sistem sesuai atau tidak.
- b) Salinan Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan untuk penilaian kinerja karyawan.
- c) Struktur Organisasi

Setelah data yang diminta dilengkapi, maka ada tahapan yang harus diikuti sebelum mengaudit kinerja karyawan :

- a) Tahap Perencanaan

Ini merupakan langkah awal dalam proses Audit, di tahap perencanaan seseorang Auditor akan mempelajari karakter setiap individu karyawan. Selain itu, auditor juga akan mempertimbangkan segala resiko yang mungkin timbul dalam proses audit.

- b) Tahap Analisa dan Observasi

Auditor akan mulai menguji semua informasi yang diperolehnya, lalu menganalisanya. Dalam melakukan proses ini, harus ada pihak perusahaan yang bertugas mengawasi kinerja seorang auditor, hal ini untuk menghindari kecurangan.

- c) Mendapatkan Hasil

Setelah melakukan observasi dan segala pemetaan masalah yang kemungkinan terjadi. Selanjutnya, Auditor akan mengklarifikasi ulang. Sebelum mengambil kesimpulan, seorang auditor akan mencocokkan hasilnya dengan auditor yang lain.

- d) Menyusun Hasil Evaluasi

Setelah semua dicek dan mendapat kesimpulan, maka langkah selanjutnya yang dilakukan oleh auditor adalah menyusun hasil evaluasi berupa laporan, ini adalah langkah terakhir dari seluruh proses audit.

4. Tindak Lanjut Yang Dilakukan Audit Internal Jika Kinerja Karyawan Menyimpang

Setelah hasil evaluasi didapatkan yang berupa laporan dalam hal ini pihak Audit Internal harus konsentrasi dalam mengambil keputusan untuk memberikan hukuman pada karyawan. Sebelumnya, auditor akan melihat kasus-kasus yang dilakukan oleh karyawan jika kasus itu termasuk kategori pelanggaran berat yaitu Fraud (penipuan) maka punishment yang diberikan juga berat seperti ganti rugi dan diberhentikan bahkan sampai ke proses hukum. Tapi, jika kasus menyimpang yang dilakukan oleh karyawan hanya pelanggaran ringan seperti kasus yang

banyak terjadi *customer service* (CS) kurang lengkapnya data nasabah, maka dalam kasus ini karyawan ditegur dengan lisan lalu diberi surat tertulis sebanyak tiga kali.

B. Pembahasan

1. Pemeriksaan dan Laporan

Dari penjelasan diatas mengenai pengertian sistem pengawasan internal, maka jelas betapa pentingnya peranan sistem itu dalam rangka tercapainya tujuan usaha secara efektif dan efisien. Dengan kata lain pengertian tersebut mengandung arti bahwa tujuan pengawasan internal mendukung penuh keberlangsungan kegiatan perusahaan.

Dengan adanya bagian internal audit, diharapkan akan dapat membantu operasional bank dalam berbagai hal, seperti menelaah prosedur operasi dari berbagai unit dan melaporkan hal-hal yang menyangkut tingkat kepatuhan terhadap kebijaksanaan pimpinan perusahaan, efisiensi, unit usaha atau efektifitas sistem pengawasan intern. Hal inilah yang melatar belakangi timbulnya spesialisasi bidang pemeriksaan internal, yang menuntut tidak hanya keahlian dalam bidang akuntansi, tetapi juga keahlian bidang lainnya.

Laporan *Audit Internal* merupakan sarana pertanggung jawaban internal auditor atas penugasan pemeriksaan oleh pimpinan. Melalui ini *Audit Internal* akan mengungkapkan dan menguraikan kelemahan yang terjadi dan keberhasilan yang akan dicapai. Berikut langkah pemeriksaan berdasarkan wawancara dengan pak Dodit dan Akhmad Dzakhir :

1. Pemeriksaan

Sebelum membuat laporan, *Audit Internal* harus terlebih dahulu mengadakan pemeriksaan terhadap bagian yang di periksa. Dalam hal melaksanakan *Audit Internal* terlebih dahulu menyusun rencana kerja periksaan yang disetujui pimpinan.

Berdasarkan rencana kerja pemeriksaan yang telah di susun dan telah di setujui Direksi atau berdasarkan informasi yang diperoleh baik yang dari dalam maupun dari luar tentang adanya penyelewengan yang akan merugikan kepentingan perusahaan, maka kami (staf internal auditor) akan mengadakan usulan pemeriksaan kepada manajemen.

Dalam usulan pemeriksaan pemeriksaan kepada manajemen, staf *Audit Internal* hendaknya memberi pertimbangan-pertimbangan yang beralasan, yang menjadi dasar usulan pemeriksaan yang dilakukan. Disamping itu setiap usulan pemeriksaan harus harus dapat menggambarkan kepada manajemen jumlah waktu yang dan biaya yang dibutuhkan dan susunan auditor yang akan melaksanakan tugas tersebut.

2. Laporan

Setelah melakukan pemeriksaan, *Audit Internal* menyusun laporan kepada pihak manajemen. Bentuk-bentuk penyajian laporan berupa Laporan tertulis, Uraian atau paparan singkat, Grafik. Ada juga berbentuk lisan seperti presentase formal grup dan konferensi individual

Tentang peranan penting atau keunggulan yang membuat internal auditor berbeda dengan bagian lain juga saya paparkan di bawah ini :

1. Menelaah dan menilai kebaikan, memadai tidaknya dan penerapan dari sistem pengendalian manajemen, pengendalian intern dan pengendalian operasional lainnya serta mengembangkan pengendalian yang efektif dengan biaya yang tidak terlalu mahal.
2. Memastikan seberapa jauh harta perusahaan dipertanggungjawabkan dan dilindungi dari kemungkinan terjadinya segala bentuk pencurian, kecurangan dan penyalahgunaan.
3. Memastikan bahwa pengelolaan data yang dikembangkan dalam organisasi dapat dipercaya.
4. Menilai mutu pekerjaan setiap bagian dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajemen.

2. Posisi Audit Internal dalam Struktur Organisasi

Secara garis besar tiga alternatif posisi atau kedudukan dari *Audit Internal* dalam struktur organisasi perusahaan yaitu :

1. Berada dibawah Dewan Komisaris

Dalam hal ini *Audit Internal* bertanggung jawab pada Dewan komisaris. Ini disebabkan karena bentuk perusahaan membutuhkan pertanggung jawaban yang lebih besar, termasuk direktur utama dapat diteliti oleh *Audit Internal*. Dalam cara ini, bagian pemeriksa intern sebenarnya merupakan alat pengendali terhadap performance manajemen yang dimonitor oleh komisaris perusahaan. Dengan demikian bagian pemeriksa intern mempunyai kedudukan yang kuat dalam organisasi.

2. Berada dibawah Direktur Utama

Menurut system ini *Audit Internal* bertanggung jawab pada direktur utama. Sistem ini biasanya jarang dipakai mengingat Direktur Utama terlalu sibuk dengan tugas-tugas yang berat. Jadi kemungkinan tidak sempat untuk mempelajari laporan yang dibuat *Audit Internal*.

3. Berada dibawah Kepala Bagian Keuangan

Menurut system kedudukan *Audit Internal* dalam struktur organisasi perusahaan berada dibawah koordinasi kepala bagian keuangan. Bagian Audit Internal bertanggung jawab sepenuhnya kepada kepala keuangan atau ada yang menyebutnya *Controller*. Tapi perlu juga diketahui bahwa biasanya bagian keuangan tersebut bertanggung jawab juga pada personalia keuangan dan akuntansi

Jadi mana yang terbaik diantara tiga alternatif di atas tersebut tergantung pada tujuan yang hendak dicapai. Bila perusahaan sangat menekankan pada pengendalian keuangan saja, maka pola penempatan pemeriksa intern seperti pada alternatif ketiga yang paling cocok. Namun kalau diingat betapa pentingnya peranan bagian pemeriksa intern sebagai alat untuk memonitor performance manajemen dalam mengelola kegiatan serta sumbernya secara efektif dan efisien, maka pola penempatan bagian pemeriksa intern dengan menggunakan alternatif yang pertama paling tepat.

Jadi yang paling ideal bagian pemeriksa intern menerima penugasan dari pimpinan tertinggi yaitu direktur utama dan hasil laporan pemeriksa diserahkan untuk dianalisa direktur keuangan, dan hasil pengamatannya.

Kedudukan atau posisi *Audit Internal* dalam struktur organisasi perusahaan mempengaruhi luasnya aktivitas fungsi yang dapat dijalankan dan dipengaruhi independensi dalam melaksanakan fungsinya. Seperti telah dijelaskan sebelumnya semakin tinggi kedudukan *Internal Auditor* dalam struktur organisasi perusahaan mempengaruhi indenpendensi dalam melaksanakan tugasnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sistem pengawasan kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam adalah tugas dan tanggung jawab dari bagian *Audit internal* untuk selalu mengawasi, mengarahkan dan mengevaluasi rekan-rekan kerjanya. Usaha untuk melaksanakan sistem *Audit internal* yang baik adalah dilaksanakannya pemeriksaan yang rutin dari pihak pimpinan perusahaan dengan membantu bagian *Internal Auditing*. Selain merencanakan sistem yang baik pada kinerja karyawan bank, *Audit internal* juga memantau dan membimbing secara langsung tertib barjalanya planning yang telah dibuat, juga di bantu oleh pimpinan perusahaan.

Pelaksanaan *Audit Internal* dalam mengawasi kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam sangat membantu meningkatkan kegiatan operasional pada bank. Di samping mempunyai kinerja yang baik, bank juga mempunyai hambatan atau kendala nya yaitu kurang dan lemahnya pengetahuan setiap karyawan dalam mengerjakan sebuah pekerjaan yang ada di bank tersebut. Oleh karena itu, *Audit Internal* dalam mengawasi kinerja karyawan melakukan pemeriksaan terhadap unit-unit apakah mereka sudah sesuai dengan prosedur atau belum

B. Saran

1. Sebagai bank islam yang terpercaya, melihat dari sikap masyarakat yang minin nya menggunakan bank islam, perlunya pihak bank melakukan penyuluhan besar-besaran, *Audit Internal* juga berperan dalam membuat planning adanya penyuluhan tersebut.
2. Agar meningkatkan performa dan cara agar karyawan berkerja maksimal pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam.
3. Meningkatkan peran dan tanggung jawab pada PT. Bank Syariah Mandiri, yang telah mengawasi kinerja karyawan yang bekerja di PT. Bank Syariah Mandiri.
4. PT. Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Lubuk Pakam hendak nya tidak menyia-nyiakn kepercayaan yang telah diberikan masyarakat pada pihak bank.

5. Agar dapat menjalin silaturahmi kepada lembaga kampus, supaya mempermudah mahasiswa (jurusan perbankan) untuk memahami bagaimana cara-cara mengikuti ujian masuk bank.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, Jakarta : Raja Graphindo Persada, 2003
- Ec. Alex, Nitisemito, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Jakarta : Bumi Aksara, 2005
- George D. Hasley, *Bagaimana Memipin Dan Mengawasi Pegawai Anda*, Jakarta : Rineka Cipta, 1994
- H. Malayu. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Ediri Revisi*, Jakarta : Bumi Aksara, 2005
- Meldona, *Manajemen Sumbeer Daya Manusia*, Malang : Uin-Malang Press, 2009
- Moh. As'as, *Psikologi Industry*, Yogyakarta : Liberty, 2001
- Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, Jakarta : Rineka, 2006
- T. Hani Handoko, *Manajemen Peersonalia Dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, Yogyakarta : BPFE, 2001
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta : Raja Grapindo persada, 2017
- Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Raja Grapindo, 2015
- Commaite on Auditing procedures, *Statement on Auditing statement Net*, AICPA, (New York, 1973), dikutip oleh Drs. Manahan Nasution, Ak , *Sekilas Tentang Internal Auditor*, (Digitized : USU Digital Library, 2003)
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009)
- James A.F. Stoner, Dkk, *Manajemen*, (Jakarta: Prenhalindo, 1996)
- S Suhairi, “Implementasi Manajemen Audit Sumber Daya Manusia Di Era Globalisasi Masyarakat Ekonomi Asia (MEA)”, *Jurnal TANSIQ* Vol. 1 No. 1 2018, h 4.
- Sunarji Harahap, “Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Human Falah* Vol. 3 No. 2, 2016, h 4.