

---

**AUDIT MANAJEMEN ATAS KINERJA PEGAWAI PELAKSANA PEMERIKSA DAN ADMINISTRASI  
PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA CUKAI TIPE MADYA PABEAN B  
PALEMBANG**

---

Rusmida Jun Harapan Hutabarat <sup>1)</sup>, Shelly Farida Tobing <sup>2)</sup>  
Dosen Program Studi Akuntansi Universitas Tridianti Palembang<sup>1)2)</sup>  
E-mail : <sup>1)</sup> rusmida@univ-tridianti.ac.id, <sup>2)</sup> shelly\_farida\_tobing@univ-tridianti.ac.id

**ABSTRAK**

Kantor Pelayanan dan Pemeriksaan Pabean Tipe Madya B Palembang merupakan salah satu instansi di bawah Kementerian Keuangan. Dimana dalam melaksanakan tugasnya memiliki ruang lingkup yang luas dan tanggungjawab yang besar dalam pelaksanaannya dibutuhkan sumber daya manusia yang tangguh dan kompeten. Sehubungan dengan itu, tulisan ini pada dasarnya membahas bagaimana kinerja pemeriksa dan tenaga administrasi dalam melaksanakan Kantor Pelayanan dan Pemeriksaan Pabean Tipe Madya B Palembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui audit manajemen kinerja pegawai pemeriksa eksekutif dan administrasi pada Kantor Pelayanan dan Pemeriksaan Pabean Tipe Madya B Palembang.

Dalam melakukan audit kinerja Kantor Pengelola dan Pengawasan Bea Cukai Tipe Madya Palembang B menggunakan dua sistem penilaian kinerja yaitu yang pertama menilai nilai perilaku pegawai dan mengukur kinerja terhadap kinerja kedua pegawai tersebut. Dari kedua sistem penilaian tersebut telah dipelajari dan didapatkan hasil sebagai berikut : Pertama, dalam menilai nilai perilaku pegawai Kantor Pengawasan dan Bea Cukai Madya Tipe B Palembang sudah cukup baik namun masih terdapat beberapa kelemahan yang dapat menyebabkan belum maksimalnya penilaian perilaku pegawai tingkat kecakapan karena tidak melibatkan pengguna jasa/pelanggan. Kedua, dalam menilai pencapaian kinerja pegawai dan pemeriksa pelaksana pada Kantor Pelayanan Administrasi dan Pengawasan Kepabeanan Tipe Madya B Palembang sudah cukup baik namun masih diperlukan pengawasan atas laporan hasil pencapaian kinerja karena terdapat celah-celah untuk membuat laporan yang tidak sesuai. sesuai dengan fakta diatas sebenarnya kinerja pegawai pelaksana inspektur dan administrasi prestasi.

*Kata Kunci : Audit manajemen, Kinerja Pegawai*

**ABSTRACT**

*Service Office and Customs Inspection Type Madya B Palembang is one of the agencies under the Ministry of Finance . Where in performing their duties have a wide scope and tanggungjawab great responsibility in its implementation it takes a strong human resources and competent . Accordingly, this paper basically discusses how the performance of inspectors and administrative personnel in implementing Service Office and Customs Inspection Type Madya B Palembang . The purpose of this study was to determine employee performance management audit of executive and administrative examiner in the Service Office and Customs Inspection Type Madya B Palembang .*

*In conducting the performance audit of the Office of Management and Supervisory Customs Service Type Madya Palembang B using two performance appraisal system is the first to assess the value of employee behavior and measure performance against both the employee 's performance . From both these scoring systems has been studied and the results are as follows : First , in assessing the value of employee behavior and Supervisory Office for Customs Madya Type B Palembang was pretty good but there are still a few weaknesses that can cause maximal behavioral assessments employee proficiency level because it does not involve service users / customers . Second , in assessing employee performance achievement and executive examiner at the Office of Administrative Services and Customs Supervision Type Madya B Palembang was quite good but still needed supervision over reports the results of the performance achievements because there are cracks to create a report that is not in accordance with the the above facts are actually implementing employee performance achievements inspectors and administration .*

*Keywords : management audit, employee performance*

---

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Auditing bagi perusahaan merupakan hal yang cukup penting karena memberikan pengaruh besar dalam kegiatan perusahaan yang bersangkutan. Pada awal perkembangannya auditing hanya dimaksudkan untuk mencari dan menemukan kecurangan serta kesalahan, kemudian berkembang menjadi pemeriksaan laporan keuangan untuk memberikan pendapat atas kebenaran penyajian laporan keuangan perusahaan dan juga menjadi salah satu faktor penting dalam pengambilan keputusan pada perusahaan. Seiring berkembangannya perusahaan, fungsi audit semakin penting dan timbul kebutuhan dari pemerintah, pemegang saham, analis keuangan, bankir, investor, dan masyarakat untuk menilai kualitas manajemen dari hasil operasi dan prestasi para manajer. Untuk mengatasi kebutuhan tersebut, timbul audit manajemen sebagai sarana yang terpercaya dalam membantu pelaksanaan tanggung jawab mereka dengan memberikan analisis, penilaian, rekomendasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan.

Seiring berkembangnya suatu perusahaan tentunya akan semakin berkembang pula aktivitas pada perusahaan tersebut. Perkembangan ini tentunya menuntut adanya pengelolaan yang baik untuk mengawasi setiap aktivitas yang terjadi pada perusahaan apakah telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam hal inilah diperlukan adanya sistem dan prosedur pengawasan yang lebih cermat dan teliti agar perusahaan tetap bertahan dan terus tumbuh menjadi lebih baik.

Adapun hal yang dapat dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk melakukan pengawasan dalam kegiatan aktivitas perusahaan adalah melalui audit manajemen. Audit manajemen merupakan suatu pemeriksaan yang mencakup seluruh aktivitas kinerja pegawai dengan tujuan membantu pimpinan perusahaan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik. Audit manajemen juga merupakan sarana untuk menilai penyimpangan kinerja yang terjadi pada perusahaan yang dapat menyebabkan terjadinya ketidakefisienan dan ketidakefektifan dalam aktivitas perusahaan.

Pelaksanaan audit manajemen pada perusahaan dimaksudkan untuk melihat keselarasan antara kinerja dengan aturan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan, sampai sejauh mana peraturan tersebut dilaksanakan dan bagaimana pelaksanaannya. Dari audit manajemen ini maka akan dapat terlihat terlaksana atau tidaknya aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

Salah satu aspek audit manajemen yang perlu mendapat perhatian oleh pihak perusahaan adalah audit manajemen atas kinerja pegawai. Audit manajemen atas kinerja pegawai sangat diperlukan agar perusahaan dapat berjalan dengan baik dan terus tumbuh menjadi perusahaan yang besar. Kinerja pegawai ini sangat membutuhkan pengawasan karena berjalan baik atau tidaknya suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai perusahaan tersebut. Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang memiliki pegawai yang mempunyai jabatan dan pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi, maka dalam hal ini penulis akan lebih memfokuskan audit manajemen atas kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan

Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang.

Adapun aturan yang ditetapkan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya B Palembang untuk pengawasan kinerja pegawai yaitu dengan cara membuat kontrak kinerja yang dibuat setiap awal tahun yang berisikan point –point yang menjadi sasaran kinerja pegawai yang perlu dilaksanakan. Pada aturan yang ditetapkan ini terdapat sedikit kelemahan yaitu terkadang point-point yang ditetapkan masih bersifat umum dan membutuhkan penjelasan yang lebih rinci lagi sehingga terkadang pegawai tidak melakukan point-point pekerjaannya dengan baik dan maksimal.

Dari uraian di atas, penulis dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu : bagaimana audit manajemen atas kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang.

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan membuktikan audit manajemen atas kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan

Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Audit Manajemen.

Menurut Willy Susilo (2012 : 2) audit manajemen adalah kegiatan mengumpulkan informasi faktual dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran, penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, objektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada azas nilai manfaat terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai manajemen apakah telah direncanakan, dijalankan dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga organisasi melalui fungsi-fungsinya dapat mencapai tujuan yang direncanakan mencakup dimensi PQCDSE – Productivity (produktifitas) - Quality (kualitas) - Cost (biaya) - Delivery (waktu penyampaian) - Safety (keselamatan) - Morale (etos kerja) - Environment (lingkungan) secara efektif dan efisien.

### 1. Tahapan dalam Audit Manajemen

Menurut IBK Bayangkara (2015 : 9) secara garis besar ada beberapa tahapan dalam pelaksanaan audit

manajemen dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu :

#### a. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek audit. Pada tahap ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara.

#### b. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektifitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit

sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

#### c. Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam satu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

#### d. Pelaporan

Pada tahap ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak

manajemen tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindak lanjuti.

#### e. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak

lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang terkait.

## 2. Tujuan Audit Manajemen

Tujuan audit manajemen adalah mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan, dan membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Menurut Willy Susilo (2002 : 57) tujuan dari audit manajemen adalah untuk mendapatkan informasi faktual dan signifikan berupa data hasil analisa, penilaian, rekomendasi auditor yang dapat digunakan oleh auditee atau manajemen untuk berbagai keperluan seperti untuk dasar mengambil keputusan, pengendalian manajemen, perbaikan dan / atau perubahan dalam berbagai aspek dalam upaya mengamankan kebijakan dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

## 3. Manfaat Audit Manajemen

Menurut Susilo (2002 : 60) manfaat audit manajemen dapat ditujukan pada beberapa pihak yaitu :

1. Bagi manajemen
2. Bagi pemilik modal

3. Bagi auditor sendiri
4. Bagi masyarakat umum

### Ad. 1) Bagi Manajemen

Hasil audit yang disampaikan kepada pihak manajemen dapat membantu penyelesaian masalah atau hambatan yang ada pada setiap fungsi organisasi baik yang bersifat aktual maupun potensial, baik untuk keperluan saat sekarang maupun masa datang. Hasil informasi penilaian auditor dan rekomendasi yang disampaikan memungkinkan pimpinan unit operasi melakukan tindakan perbaikan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas perusahaan.

### Ad. 2) Bagi Pemilik Modal

Audit manajemen memberikan informasi yang diperlukan oleh pucuk pimpinan untuk membuat atau merubah kebijakan organisasi dan menentukan strategi-strategi pengembangan jangka panjang. Hasil audit dapat jugadimanfaatkan pucuk pimpinan sebagai dasar untuk menilai kerja para pimpinan unit-unit operasi serta untuk menentukan perlu

tidaknya mengadakan perubahan sistem pengendalian organisasi.

#### Ad. 3) Bagi Auditor Sendiri

Proses audit merupakan kegiatan pembelajaran dan pertumbuhan yang tidak ternilai harganya bagi para auditor itu sendiri, karena melalui proses audit terjadilah proses pemahaman secara mendalam tentang seluk beluk operasi organisasi serta permasalahan yang dihadapinya, baik permasalahan skala perusahaan maupun permasalahan yang lebih spesifik yang ada pada setiap fungsi dalam organisasi. Dengan demikian seorang auditor secara disadari atau tidak telah mempelajari proses manajemen organisasi secara komprehensif dan manajemen secara intensif.

#### Ad. 3) Bagi Masyarakat Umum

Hasil kerja auditor khususnya auditor independen yang melakukan audit pada perusahaan publik dapat digunakan oleh berbagai pihak seperti kreditor, calon investor, dan pihak lain untuk mengambil keputusan.

#### **Pengertian Kinerja**

Menurut keputusan menteri keuangan (2011 : 8) kinerja adalah suatu hasil pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu untuk mencapai tujuan organisasi

Menurut Keputusan Menteri Keuangan (2011 : 7) ada dua tujuan dalam melakukan penilaian kinerja yaitu :

- Organisasi
  - a. Membangun organisasi yang terus menerus melakukan penyempurnaan dan perbaikan;
  - b. Membentuk keselarasan antar unit kerja ;
  - c. Mengembangkan semangat kerja tim ;
  - d. Menjadi dasar untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
- Pegawai
  - a. Menjadi dasar penataan pegawai ;
  - b. Menjadi dasar pertimbangan pemberian penghargaan pegawai ;
  - c. Mengembangkan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif ;
  - d. Mewujudkan pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi serta

- memberikan kontribusi maksimal kepada unit kerja ;
- e. Membangun komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis antara bawahan dengan atasan ;
  - f. Tumbuhnya tingkat kepuasan kerja pegawai ;
  - g. Mengembangkan budaya kerja yang efektif, menghargai kualitas proses dan kualitas pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal.

### **Asas Pengelolaan Kinerja**

Menurut Keputusan Menteri Keuangan (2011 : 7) ada tiga asas dalam pengelolaan kinerja yaitu :

#### 1. Objektivitas, yaitu :

- a. tugas yang diemban oleh setiap pegawai harus merupakan bagian dari keseluruhan target unit kerja sehingga saling mendukung pencapaian target unit kerja dan memiliki ukuran yang jelas;
- b. tugas yang diemban harus realistis, menantang dengan perhitungan peluang dan

tantangan serta tingkat kesulitan yang dihadapi.

#### 2. Keadilan, yaitu :

- a. tugas yang diemban adalah merupakan pembagian tugas yang disesuaikan dengan jabatan setiap pegawai ;
- b. penilaian terhadap keberhasilan tugas pegawai didasarkan pada kontribusi pegawai terhadap keberhasilan kinerja atasan langsung ;
- c. penilaian dilakukan secara objektif dan terukur serta didukung data dan informasi yang diperlukan dan dapat dipertanggungjawabkan.

#### 3. Transparansi,

yaitu : Indikator, metode, dan sumber data penilaian yang digunakan dipahami oleh penilai dan pegawai yang dinilai.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Populasi, Sampel.**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kinerja di Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang sejak



pertama berdiri sampai dengan tahun 2021.

Sampel dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi di Kantor

Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang Palembang pada tahun 2021.

**Definisi Operasional.**

**Tabel 1. Variabel dan Definisi Operasional**

1	Audit Manajemen	Audit manajemen adalah evaluasi terhadap seluruh prosedur dan metode organisasi perusahaan, dalam tujuan untuk mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas perusahaan	1. Audit Pendahuluan 2. Review dan Pengujian 3. Audit Terinci 4. Pelaporan 5. Tindak Lanjut
2	Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai adalah suatu hasil pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu untuk mencapai tujuan organisasi	1. Nilai Prilaku (NP) 2. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Pelaksanaan Audit Manajemen**

**Atas Prilaku Pegawai**

Untuk mencapai tujuannya manajemen dituntut untuk menjalankan instansi secara maksimal dengan memperhatikan prinsip-prinsip efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan instansi tersebut, maka perlu diadakan pemeriksaan yang bersifat mengevaluasi

pelaksanaan kegiatan perusahaan khususnya terhadap prilaku pegawai karena prilaku pegawai pada suatu instansi merupakan gambaran bagaimana instansi tersebut dimata pengguna jasa / konsumen atau pun instansi lain.

Kebutuhan akan pengendalian manajemen yang efektif dan efisien terhadap prilaku pegawai ini sangat berkaitan dengan wajah pelayanan pada suatu instansi, jika prilaku pegawai pada

suatu instansi telah baik maka tentu hal ini akan berbanding lurus dengan pelayanan yang baik juga pada instansi tersebut.

Pada tahun 2021 telah dilakukan penilaian perilaku pegawai terhadap 56 (lima puluh enam) pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang melalui kuesioner atas 22 (dua puluh dua) indikator perilaku pegawai atas nilai-nilai kementerian keuangan. Hasil perhitungan

atas penilaian perilaku pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang dapat dilihat pada tabel 2.

Skala penilaian atas perilaku pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang dapat dilihat pada tabel 2. berikut ini :

**Tabel 2. Skala Penilaian Perilaku Pegawai**

No	Pembobotan	Capaian Nilai Perilaku	Nilai Perilaku Setelah Dibobot	Keterangan
1	20%	80% - 100%	16% - 20 %	CUKUP
2	20%	100%	20%	BAIK
3	20%	>100%	> 20%	SANGAT BAIK
4	30%	80% - 100%	24% - 30 %	CUKUP
5	30%	100%	30%	BAIK
6	30%	>100%	> 30%	SANGAT BAIK

Berdasarkan tabel 2. sebelumnya dapat dilihat bahwa nilai perilaku pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang hampir semuanya rata-rata mendapat hasil di atas 100% yang menandakan bahwa perilaku pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi

pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang baik dan sangat baik, hal ini dapat dilihat berdasar skala penilaian perilaku pegawai seperti pada tabel 2. di atas. Cerminan hasil perilaku pegawai pelaksana ini juga dapat terlihat pada suasana kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya

Pabean B Palembang yang pegawainya hampir selalu ada di ruangan dan melayani dengan baik kepada customer / pengguna jasa.

Namun penulis menemukan sedikit kelemahan dan kekurangan pada sistem penilaian nilai prilaku pegawai ini karena sistem penilaian yang melalui kuesioner yang hanya diisi oleh atasan langsung, rekan kerja dan / atau bawahan pegawai tanpa melibatkan pengisian kuesioner kepada customer / pengguna

jasa pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang. Hasil temuan dari pemeriksaan pelaksanaan audit manajemen atas prilaku pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang yang telah dilakukan akan penulis sajikan dalam tabel 3. berikut :

Tabel 3. Temuan Audit Manejemen Atas Penilaian Prilaku Pegawai

Judul Temuan	Penilaian yang kurang maksimal dan terkadang subjektif atas nilai prilaku pegawai
Kriteria	Dalam melakukan penilaian nilai prilaku pegawai pengisian kuesioner dilakukan dengan objektif dan sesuai dengan fakta yang ada.
Kondisi	Atasan langsung, rekan kerja dan / atau bawahan dalam melakukan penilaian terkadang bersifat subjektif dan juga tidak dilibatkannya customer / pengguna jasa dalam melakukan penilaian memalului kuesioner
Sebab	Melihat siapa yang dinilai dan bagaimana kedekatan emosional terhadap pegawai yang dinilai
Akibat	Hasil penilaian nilai prilaku yang tidak maksimal sesuai fakta yang ada.
Rekomendasi	Adanya pengawasan terhadap pengisian kuesioner yang menilai prilaku pegawai dan juga melibatkan customer / pengguna jasa dalam melakukan pengisian kuesioner penilaian nilai prilaku pegawai

**Analisis Pelaksanaan Audit Manajemen Atas Capaian Kinerja Pegawai**

Untuk mencapai tujuannya manajemen dituntut untuk menjalankan

instansi secara maksimal dengan memperhatikan prinsip-prinsip efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan instansi

tersebut, maka perlu diadakan pemeriksaan yang bersifat mengevaluasi pelaksanaan kegiatan perusahaan khususnya terhadap hasil capaian kinerja pegawai karena hasil capaian kinerja pegawai merupakan bukti apakah setiap pegawai telah berhasil menjalankan tugas yang telah dibebankan padanya. Jika setiap pegawai memiliki hasil capaian kinerja yang baik dan memuaskan tentu hal ini akan berdampak pada berhasilnya visi dan misi instansi.

Capaian kinerja pegawai ini dihitung oleh atasan langsung pegawai secara semesteran atau setiap 6 bulan sekali. Capaian kinerja pegawai ini sendiri mempunyai bobot 80% atas penilaian kinerja pegawai tetapi dikecualikan untuk pegawai pelaksana pada bagian umum pembobotanya 70% dan untuk pegawai yang sedang tugas belajar maka bobot capaian kinerjanya dihitung 100%. Pada bagian umum pembobotanya 70% hal ini dikarenakan tugas pokok bagian umum yang lebih kepada pelayanan sehingga nilai capaian kinerja pegawai bobotnya lebih kecil dari pelaksana di bagian lain, sedangkan pada pegawai yang sedang melaksanakan tugas belajar pembobotanya di hitung 100% hal ini dikarenakan capaian kinerja pegawai

tersebut dilihat hanya dari hasil tugas belajarnya.

Pada tahun 2021 telah dilakukan penilaian atas capaian kinerja pegawai terhadap 56 (lima puluh enam) pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang. Hasil perhitungan atas capaian kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang dapat dilihat pada tabel 3. sebelumnya.

Skala penilaian atas capaian kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang dapat dilihat pada tabel 4. berikut ini :

**Tabel 4. Skala Penilaian Capaian Kinerja Pegawai**

No	Pembobotan	Capaian Kinerja Pegawai	Capaian Kinerja Pegawai Setelah Dibobot	Keterangan
1	80%	80% - 100%	64% - 80 %	CUKUP
2	80%	100%	80%	BAIK
3	80%	>100%	> 80%	SANGAT BAIK
4	70%	80% - 100%	56% - 70 %	CUKUP
5	70%	100%	70%	BAIK
6	70%	>100%	> 70%	SANGAT BAIK

Berdasarkan tabel 4. sebelumnya dapat dilihat bahwa capaian kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang hampir semuanya rata-rata mendapat hasil di atas 100% yang menandakan bahwa capaian kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang baik dan sangat baik.

Dari penelitian yang penulis lakukan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang sistem penilaian capaian kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi dilakukan pelaporan atas hasil capaian kinerja pegawai setiap bulannya. Dari laporan bulanan atas capaian kinerja pegawai ini penulis melihat ada sisi kelemahan sehingga

menyebabkan hasil capaian kinerja pegawai yang sebenarnya pada setiap pegawai terkadang tidak sesuai dengan hasil yang sebenarnya dicapai, hal ini disebabkan karena kurangnya pengawasan yang ketat terhadap laporan bulanan atas capaian kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B sehingga ada laporan capaian kinerja pegawai yang seharusnya hasilnya cukup dapat diubah menjadi baik.

Hasil temuan dari pemeriksaan pelaksanaan audit manajemen atas capaian kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang yang telah dilakukan akan penulis sajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 5. Temuan Audit Manajemen Atas Capaian Kinerja Pegawai**

Judul Temuan	Kurang maksimalnya pengawasan atas laporan bulanan atas capaian kinerja pegawai
Kriteria	Dalam melakukan pelaporan bulanan atas capaian kinerja harus diawasi oleh pejabat yang berwenang.
Kondisi	Kurang maksimalnya pengawasan laporan bulanan atas capaian kinerja pegawai
Sebab	Pejabat yang bewenang melakukan pengawasan kurang terlalu aktif mengawasi laporan bulanan atas capaian kinerja pegawai
Akibat	Dapat dimanipulasinya laporan bulanan atas capaian kinerja pegawai
Rekomendasi	Pejabat yang berwenang mengawasi laporan bulanan atas capaian kinerja pegawai harus lebih aktif mengawasi agar tidak terjadi kecurangan atau manipulasi laporan atas capaian kinerja pegawai

### KESIMPULAN, SARAN

Berdasarkan pembahasan teori dan hasil analisa tentang sistem manajemen atas kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang.

#### Simpulan.

- a. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang melakukan penilaian perilaku pegawai melalui kuesioner yang diisi hanya oleh atasan langsung, rekan kerja dan / atau bawahan langsung pegawai tanpa melibatkan customer / pengguna jasa sehingga

hasil penilaian perilaku pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang kurang maksimal dan objektif.

- b. Dalam melakukan penilaian atas capaian kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang ada sisi kekurangan dalam hal pengawasan atas laporan hasil capaian kinerja pegawai yang dilakukan setiap bulan, sehingga hasil capaian kinerja pegawai yang

sebenarnya kurang baik dan tidak maksimal dapat dimanipulasi menjadi baik dan maksimal.

#### Saran

- a. Dalam melakukan kuesioner dalam penilaian perilaku pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi sebaiknya melibatkan juga pengguna jasa sehingga hasilnya lebih objektif, hal ini dikarenakan pengguna jasa merupakan customer yang dapat merasakan dan menilai langsung bagaimana perilaku pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang.
- b. Hendaknya Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang untuk lebih melakukan pengawasan yang lebih ketat atas pelaporan hasil kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang. Pengawasan yang ketat atas pelaporan hasil kinerja pegawai akan semakin meminimalkan manipulasi data laporan sehingga diharapkan tidak ada laporan hasil capaian kinerja

pegawai yang dimanipulasi atau diubah, sehingga membuat data laporan hasil capaian kinerja pegawai pelaksana pemeriksa dan administrasi yang didapat merupakan hasil kinerja pegawai yang sebenarnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Daniri Mas Ahmad, 2015, *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya di Indonesia*, Ray Indonesia: Jakarta.
- FCGI, 2012, *Corporate Governance : Tata Kelola Perusahaan Jilid I Edisi ke- 3*, FCGI: Jakarta.
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo, 2021, *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi kesatu*, BPFE: Yogyakarta.
- IBK Bayangkara, 2015, *Audit Manajemen* : Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Inti Utami, 2020, *Audit Manajemen* Edisi ketiga: Universitas Terbuka. Jakarta
- Kementerian BUMN, 2021, **Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2021 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara**, Kementerian BUMN: Jakarta.
- KNKG, 2016, **Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia**, Komite Nasional Kebijakan Governance: Jakarta.
- Mulyadi, 2017, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Salemba Empat : Jakarta.
- Pemerintah Indonesia, 2013, **Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara** Pemerintah Indonesia : Jakarta.
- Pemerintah Indonesia, 2017, **Undang-undang Nomor 40 Tahun 2017 tentang Perseroan Terbatas**: Jakarta.

Suadi Arief, 2012, **Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi pertama**, BPFE Yogyakarta.

Sugiyono, 2021, **Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Kelima**, CV. Alfabeta: Bandung.

Tugiman, Hiro, 2016, **Standar Profesional Audit Internal** Edisi Kelima. Penerbit Kanisius: Yogyakarta.