



**BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
PUSAT PEMBINAAN JABATAN FUNGSIONAL AUDITOR
JAKARTA --- SEPTEMBER 2008**

**CONTOH SOAL DAN JAWABAN
UJIAN SERTIFIKASI
JABATAN FUNGSIONAL AUDITOR
TINGKAT KETUA TIM**

MATA AJARAN

- 1. TEKNIK PENILAIAN SPM & PKA**
- 2. KEPEMIMPINAN**

**SOAL BERIKUT INI HANYA CONTOH DARI SEBAGIAN MATA AJARAN
YANG DIUJIKAN DALAM UJIAN SERTIFIKASI JFA BPKP.**

☺☺☺ SELAMAT BELAJAR ☺☺☺

PETUNJUK:

1. Soal terdiri dari 5 (lima) teori dan 2 (dua) kasus.
 2. Tulislah jawaban Saudara pada lembar jawaban yang telah disediakan.
-

I. TEORI (Bobot 50%)

1. Unsur-unsur *office* pengendalian manajemen menurut pengertian *General Accounting Office (GAO)* antara lain organisasi dan personalia, sementara menurut COSO kedua unsur tersebut merupakan bagian dari unsur lingkungan pengendalian (*control environment*). Jelaskan hubungan kedua unsur GAO tersebut dengan unsur lingkungan pengendalian menurut COSO.
2. Dua dari lima butir standar umum dari Pedoman Standar Pengendalian Intern yang diterbitkan *INTOSAI* adalah adanya dukungan perilaku dan pengendalian monitoring. Jelaskan hubungan kedua butir standar umum tersebut dengan persyaratan sistem Pengendalian Manajemen.
3. Tahapan audit operasional secara berurutan adalah survei pendahuluan, penilaian SPM, audit lanjutan, pelaporan, dan monitoring tindak lanjut. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) selalu terkait dalam setiap tahapan audit. Jelaskan keterkaitan SPM tersebut dalam tahapan survei pendahuluan, penilaian SPM dan tahap audit lanjutan.
4. Pendekatan penilaian SPM pada instansi pemerintah dilakukan dengan mengelompokkan kegiatan instansi pemerintah menjadi 4 siklus utama yaitu:
 1. Siklus Pelayanan Masyarakat
 2. Siklus Pengadaan barang/jasa instansi pemerintah
 3. Siklus Pengelolaan dan Pelaksanaan APBN
 4. Siklus Pelaksanaan AKIPUraikan alur pikir pendekatan yang dilakukan auditor dalam menilai SPM pada Instansi Pemerintah sehingga jelas hubungannya dari siklus 1 sampai dengan siklus 4 tersebut.
5. Unsur-unsur minimal dalam pemberian pelayanan publik diatur dalam Keputusan MENPAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang prinsip pelayanan masyarakat. Prinsip tersebut merupakan tolok ukur kualitas (mutu) pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat. Kinerja instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat diukur dengan menggunakan tolok ukur tersebut. Jika saudara ditugaskan untuk melakukan penilaian SPM atas kegiatan pelayanan publik di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD), uraikan unsur-unsur minimal yang perlu dinilai dalam SPM pelayanan tersebut.

II. KASUS (Bobot 50%)

Kasus 1

Saudara ditugaskan sebagai ketua tim audit operasional terkait dengan pengadaan komputer pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kemesraan Propinsi Selalu Bahagia. Pengadaan komputer tersebut diadakan secara tersentralisasi di Sekretariat Daerah untuk kebutuhan semua satuan Kerja Perangkat Daerah yang ada di Kabupaten Kemesraan. Dalam audit tersebut, Saudara telah sampai pada tahap audit Penilaian/Evaluasi SPM dan telah memperoleh *Firm Audit Objective (FAO)* antara lain mengenai ketidaksesuaian spesifikasi komputer yang tercantum dalam dokumen pengadaan dengan yang diterima oleh Panitia Penerima Barang dan berpotensi menimbulkan kerugian daerah. *FAO* tersebut akan dilanjut pada tahap audit lanjutan untuk membuktikan/memantapkan apakah *FAO* tersebut dapat menjadi temuan atau tidak.

Diminta:

Saudara sebagai Ketua Tim Audit diminta untuk membuat/menyusun PKA audit lanjutan untuk *FAO* tersebut diatas dengan menggunakan format PKA.

Kasus 2

Saudara sebagai ketua tim audit ditugaskan untuk melakukan Audit Operasional atas aktivitas pengelolaan dan pelaksanaan anggaran pada Kantor XYZ tahun 2007. Setelah Saudara melakukan tahap audit Survei Pendahuluan (SP) maka Saudara akan melanjutkan audit pada tahap Penilaian/Evaluasi SPM untuk memantapkan apakah *Tentative Audit Objective (TAO)* yang diperoleh pada tahap audit Survei Pendahuluan (SP) dapat dijadikan *FAO*. Untuk melaksanakan tahap audit Penilaian/Evaluasi SPM Saudara harus merumuskan tujuan audit Penilaian/Evaluasi SPM, kemudian menyusun Program Kerja Auditnya.

Diminta:

Saudara sebagai Ketua Tim Audit diminta untuk menyusun/membuat Program Kerja Audit Penilaian/Evaluasi SPM terhadap pengelolaan dan pelaksanaan anggaran pada Kantor XYZ tersebut diatas dengan menggunakan format PKA.

selesai

KUNCI JAWABAN

Mata Ajaran : TEKNIK PENILAIAN SPM DAN PENYUSUNAN PKA

I. TEORI

1. Dalam konteks penilaian Sistem Pengendalian Internal unsur organisasi ditekankan pada ukuran besar kecilnya organisasi tujuan organisasi dan karakteristik organisasai yang bersangkutan. Dalam pandangan COSO, Struktur organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan pengendalian organisasi sebagai bagian dari lingkungan pengendalian. Unsur Personalia merupakan pelaksana kegiatan dan merupakan faktor penentu dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Unsur personalia ini dalam pandangan COSO meliputi nilai integritas dan etika, komitmen terhadap kompetensi, filosofi dan gaya manajemen, dan sumber daya manusia. (hal 12 -13 modul).
2. Dukungan perilaku mensyaratkan bahwa manajemen dan seluruh personil dalam suatu organisasi harus memelihara sikap perilaku yang mendukung suatu sistem pengendalian manajemen. Hal ini ditunjukkan oleh manajemen, salah satunya, dengan melakukan pengendalian monitoring secara terus menerus atas keluaran dari sistem pengendalian dan mengambil tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi. (hal 19 - 20 modul).
3. Penilaian SPM dilakukan pada tahap survei pendahuluan, penilaian SPM, dan audit lanjutan.
 - Pada tahap survei pendahuluan, auditor melakukan berbagai upaya untuk memahami kegiatan operasional auditan dan diharapkan pada tahapan ini akan dihasilkan simpulan mengenai aspek pengendalian yang perlu diteliti dalam tahap berikutnya.
 - Pada tahapan penilaian SPM, auditor melakukan pengujian atas efektivitas pengendalian yang pada tahap sebelumnya ditetapkan untuk diteliti lebih lanjut. Hasil dari tahap ini adalah simpulan mengenai kondisi pengendalian yang diuji.
 - Pada tahap audit lanjutan, auditor melakukan pengujian substantif atas setiap kegiatan operasional yang kondisinya pengendaliannya dinilai tidak andal. Pada tahap ini, auditor ingin membuktikan eksistensi dampak kuantitatif yang bersifat negatif yang ditimbulkan kelemahan pengendalian yang telah dideteksi pada tahap penilaian SPM. (hal 29 - 30 modul)
4. Penilaian SPM biasanya dilakukan berdasarkan siklus kegiatan instansi pemerintah, maka untuk kepentingan penilaian SPM perlu diketahui siklus kegiatan instansi pemerintah yang akan diaudit. Maka alur pikir auditor dalam hal ini pendekatannya mengikuti siklus kegiatan instansi pemerintah tersebut. Secara

ringkas/singkat siklus kegiatan instansi pemerintah diawali dengan kegiatan utama yaitu pemberian pelayanan kepada masyarakat oleh instansi/aparatur pemerintah (siklus I). Kemudian dalam pelayanan masyarakat tersebut diperlukan sarana dan prasarana yang diperoleh melalui kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah (siklus II). Untuk pengadaan barang dan jasa pemerintah tersebut harus disediakan dananya (siklus III) dan akhirnya seluruh kegiatan/aktivitas pemerintah tersebut dipertanggungjawabkan melalui pelaksanaan AKIP (siklus IV).

5. Unsur-unsur minimal yang perlu dilakukan penilaian atas SPM pelayanan sebuah rumah sakit umum daerah atas pasien rawat jalan antara lain:
- Kesederhanaan dan kemudahan prosedur pelayanan pendaftaran pasien,
 - Kesederhanaan dan kemudahan prosedur pelayanan pengambilan obat,
 - Kejelasan persyaratan teknis dan administratif untuk memperoleh layanan pendaftaran pasien
 - Kejelasan nama petugas pendaftaran, tenaga medis dan paramedis yang memberikan layanan rawat jalan
 - Konsistensi jam layanan rawat jalan
 - Kemampuan petugas pendaftaran, tenaga medis dan paramedis yang memberikan layanan rawat jalan
 - Kecepatan layanan dibandingkan dengan standar pelayanan minimal
 - Keadilan dalam mendapatkan layanan tanpa membedakan golongan atau status pasien
 - Kesopanan dan keramahan petugas
 - Kewajaran biaya pendaftaran, biaya pembelian obat, dan laboratorium
 - Kesesuaian biaya pelayanan antara yang dibayarkan pasien dengan yang telah ditentukan

II. KASUS

Kasus 1

PKA AL/AR/PS untuk FAO ketidaksesuaian spesifikasi komputer dan berpotensi menimbulkan kerugian daerah adalah sebagai berikut :

Bawasda Kabupaten Kemesraan

No.KKA :

Nama Auditan : Sekretariat Daerah Kabupaten Kemesraan
Tahun Audit : 200X

PROGRAM KERJA AUDIT LANJUTAN KETIDAKSESUAIAN SPESIFIKASI KOMPUTER

No.	Uraian	Dilaksanakan	Waktu Audit	Nomor KKA	Catatan
1.	Tujuan Audit : 1. Meyakinkan adanya ketidaksesuaian spesifikasi komputer 2. Meyakinkan adanya potensi kerugian keuangan daerah akibat ketidaksesuaian spesifikasi tersebut				
2.	Langkah langkah kerja : 1. Dapatkan spesifikasi teknis komputer yang dibeli untuk tiap-tiap SKPD 2. Dapatkan dokumen/ laporan penerimaan komputer dari tiap-tiap SKPD 3. Lakukan pemeriksaan fisik untuk memastikan kesesuaian spek 4. Bandingkan hasil pemeriksaan fisik dengan spesifikasi teknis yang tertuang dalam kontrak 5. Peroleh harga barang untuk spesifikasi yang diterima dari pemasok				

No.	Uraian	Dilaksanakan	Waktu Audit	Nomor KKA	Catatan
	6. Lakukan penghitungan kerugian daerah yang timbul dari perbedaan spesifikasi tersebut 7. Buat kesimpulan hasil pemeriksaan				

Direviu oleh : Pengendali

Nama :
Tanda tangan :

Disetujui oleh : Pengendali Mutu
Nama :

Tanda tangan :

Kemesraan, 200X

Disusun oleh :
Ketua Tim

Nama :
Tanda tangan :

Kasus 2

PKA EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Pengelolaan dan Pelaksanaan Anggaran pada Instansi XYZ adalah sebagai berikut:

Inspektorat Jenderal XYZ

No. KKA

Nama Auditan : Kanwil XYZ

Tahun Audit : 20XX

**PROGRAM KERJA AUDIT
PENLAIAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
PENGELOLAAN DAN PELAKSANAAN ANGGARAN
PADA INSTANSI XYZ**

No.	Uraian	Dilaksanakan	Waktu Audit	NO.KKA
1.	Tujuan Audit : Menaksir resiko Pengendalian atas pelaksanaan SPM pengelolaan dan pelaksanaan anggaran serta memantapkan apakah TAO yang diperoleh pada tahap Survei Pendahuluan dapat menjadi FAO			

No.	Uraian	Dilaksanakan	Waktu Audit	NO.KKA
2.	Langkah kerja : 1. Identifikasikan tujuan dan kunci pengendalian atas pengelolaan dan pelaksanaan anggaran 2. Lakukan penilaian terhadap kondisi SPM pengelolaan dan pelaksanaan anggaran melalui ICQ atau bagan arus 3. Bandingkan antara kondisi pengendalian dengan kunci pengendalian dan teliti apakah terjadi kesenjangan 4. Lakukan pengujian terbatas atas pelaksanaan SPM pengelolaan dan pelaksanaan anggaran serta identifikasikan akibat potensial yang mungkin timbul dari kelemahan SPM tersebut serta unsur pengendalian yang diperlukan untuk menutup kelemahan tersebut 5. Susun hasil penilaian SPM dengan membuat matriks penilaian SPM 6. Buat kesimpulan hasil penilaian SPM			

Direviu Oleh:

XYZ ,

Tanggal

Disusun Oleh:

Pengendali Teknis

Keua Tim

Nama

Nama

Disetujui Oleh:

Tanggal

Pengendali Mutu

Nama

PETUNJUK:

1. Soal terdiri dari 5 (lima) teori dan 2 (dua) kasus.
 2. Tulislah jawaban Saudara pada lembar jawaban yang telah disediakan.
-

I. TEORI (Bobot 50%)

1. Kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya.
Orang akan termotivasi oleh berbagai faktor antara lain faktor konsep diri eksternal dan konsep diri internal. Jelaskan kedua hal tersebut.
2. Salah satu dari tiga gaya kepemimpinan menurut Griffin & Ebert, adalah gaya otokratik. Berikan contoh ciri-ciri/karakteristik dari gaya kepemimpinan otokratik tersebut.
3. Tim dapat dikembangkan jika para anggota di dalam tim merasa puas bekerja dan ada motivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Para pekerja (orang) dapat dimotivasi dengan berbagai cara, diantaranya adalah termotivasi:
 - ◆ dengan kesenangan
 - ◆ karena penghargaan.Tunjukkan tanda-tanda dari orang yang termotivasi dari masing-masing cara tersebut.
4. Griffin & Ebert mengemukakan bahwa manajer yang efektif perlu memiliki lima (5) keterampilan dasar kepemimpinan, yaitu: keterampilan teknis, keterampilan hubungan masyarakat, keterampilan konseptual, keterampilan mengambil keputusan dan keterampilan manajemen waktu.
Sementara Cocheu menyarankan agar para Ketua Tim memiliki keterampilan dasar dalam kepemimpinannya yang meliputi: mendemonstrasikan kepemimpinan, memfasilitasi interaksi didalam tim, melakukan negosiasi dalam hal terjadi perbedaan dan konflik, melatih anggota tim, memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja tim, mempresentasikan gagasan-gagasannya secara persuasif, dan membina hubungan dengan berbagai tingkatan manajemen.
Jelaskan hubungan antara keterampilan dasar Griffin dengan keterampilan dasar Ketua Tim menurut Cocheu tersebut.

5. Sebagai seorang pemimpin, ketua tim perlu membangun partisipasi tim yang merupakan sarana untuk mereduksi resistensi terhadap perubahan, mendorong komitmen, dan menumbuhkan kultur yang lebih berorientasi pada manusia. Partisipasi dilakukan dengan memadukan tiga konsep dasar yaitu :
- ◆ pengaruh atas pembuatan komitmen
 - ◆ berbagi informasi
 - ◆ frekuensi interaksi.
- Tunjukkan hubungan antara konsep dasar “berbagi informasi” dengan konsep dasar “frekuensi interaksi”.

II. KASUS (Bobot 50%)

Kasus 1

Saudara adalah seorang Ketua Tim Audit yang cukup berpengalaman, dengan dibantu oleh tiga orang Anggota Tim akan ditugaskan untuk melakukan audit pada suatu unit kerja yang terletak di luar Jawa. Saudara diminta untuk menyiapkan rencana kerja pemeriksaan yang harus selesai paling lambat 5 (lima) hari kerja. Pada saat yang sama Saudara diminta membantu pimpinan dalam menyiapkan Rencana Kerja Pengawasan Tahunan yang juga harus segera selesai.

Untuk mengatasi hal tersebut Saudara meminta seorang Anggota Tim yang paling senior untuk menyiapkan rencana kerja pemeriksaan tersebut. Upaya tersebut nampaknya tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan, karena Anggota Tim beranggapan bahwa penyusunan rencana kerja merupakan kewajiban Ketua Tim dan Anggota Tim merasa adanya kesulitan kewenangan untuk melibatkan anggota tim lainnya.

Diminta:

Upaya kepemimpinan apakah yang perlu Saudara lakukan agar dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui para anggota timnya.

Kasus 2

Kasus Intern Tim Pemeriksa

1. Saudara sebagai ketua tim ditugaskan untuk melakukan audit laporan keuangan Perseroan Terbatas Perkebunan Negara A untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2005, di Kota X.
2. Sebelum berangkat ke lapangan, Saudara melakukan koordinasi serta memberikan arahan kepada anggota tim, sekaligus meminta masukan dan umpan balik dari anggota tim.

3. Anggota Tim terdiri dari 3 (tiga) orang dengan biodata masing-masing sebagai berikut :
- Nama : - Tarsopawiro, Ak., M. Prof. Acc.
 - Pengalaman Audit 3 (tiga) tahun tetapi bukan pada perusahaan Perkebunan
 - Pangkat III/b (2 tahun).
 - Nama : - Drs. Cecep Gorbachev, Ak., Msi.
 - Pengalaman Audit 5 (lima) tahun pada Perusahaan Negara Perkebunan
 - Pangkat III/b (1 tahun).
 - Nama : - Sumardi, D3 Akuntansi
 - Pengalaman Audit 6 (enam) tahun pada Perusahaan Negara Perkebunan
 - Pangkat II/d (1 tahun).

Saudara berpikir dan merasa, bahwa pengarahan yang Saudara berikan telah cukup, sehingga setiap anggota akan dapat bekerja dengan lancar sesuai dengan rencana dan target waktu yang telah disepakati bersama sebelum memulai audit ke lapangan. Selama 6 (enam) hari kerja di lapangan, seluruh anggota tim kelihatan bekerja tekun, dan komunikasi antar anggota/ketua tim relatif sangat jarang atau hampir tidak berarti. Pada hari ke 7 (tujuh) Saudara melakukan inventarisasi kemajuan/pelaksanaan audit, ternyata terjadi hal-hal berikut:

- ◆ Pekerjaan Sdr. Tarso ternyata selesai \pm 20% dari yang ditargetkan semula. Banyak hal yang tidak/belum dipahaminya, tetapi enggan bertanya pada temannya karena gengsi.
- ◆ Pekerjaan Sdr. Cecep, melebihi sekitar 40% dari target semula. Menurut pengakuan Sdr. Cecep kepada Saudara pada saat evaluasi, sebenarnya Sdr. Cecep melihat bahwa Sdr. Tarso sering terlihat risau sambil membalik-balik dokumen yang diberikan auditan pada Tarso. Tetapi karena Tarso tidak bertanya padanya, dia enggan memberi saran atau menanyakan permasalahannya.
- ◆ Pekerjaan Sdr. Sumardi berjalan baik, sesuai dengan target yang ditentukan tanpa hambatan.
- ◆ Satu hari setelah inventarisasi di atas, ketua tim memperoleh klaim tertulis dari pejabat auditan agar Sdr. Tarso ditarik atau diganti saja, karena berperilaku kurang sopan antara lain suka marah pada staf-staf auditan yang memberikan penjelasan.

Diminta:

Jelaskan langkah-langkah apa yang akan anda lakukan sebagai seorang ketua tim.

selesai

KUNCI JAWABAN

Mata Ajaran : **KEPEMIMPINAN**

I. TEORI

1. Konsep diri eksternal ditandai oleh rasa senang jika dipuji orang lain. Orang seperti ini akan termotivasi jika dipuji orang lain, baik teman-teman maupun atasannya. Konsep diri internal ditandai oleh kebanggaan atas standar pribadinya dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tidak peduli dengan pujian orang lain.
2. Contoh ciri-ciri/karakteristik dari gaya kepemimpinan otokratik:
 - ◆ Pada umumnya memberikan perintah-perintah dan meminta bawahannya untuk mematuhi.
 - ◆ Tidak memberikan cukup waktu kepada para bawahan untuk bertanya.
 - ◆ Cocok untuk diterapkan pada situasi dimana pimpinan harus cepat mengambil keputusan sehubungan dengan adanya desakan para pesaing.(Modul Hal.5)
3. (Modul Hal.10 & 11)
 - ◆ Orang yang termotivasi dengan kesenangan ditandai dengan rasa senang dalam mengerjakan tugas dan bangga dengan pekerjaannya. Perilaku orang ini memandang pekerjaannya secara santai sekalipun orang lain tidak menyenangi pekerjaan tersebut.
 - ◆ Orang yang termotivasi dengan penghargaan ditandai dengan ketertarikannya dengan imbalan nyata seperti upah, bonus, atau berbagai macam imbalan lainnya.
4.

<u>Griffin dan Ebert</u>	<u>Cocheu</u>
Kemampuan teknis	> melatih anggota tim
Human Relation	> membina hubungan dengan berbagai tingkatan manajemen
Conceptual skill	> mempresentasikan gagasan
Decision making skill	> melakukan negosiasi jika terjadi konflik

(Hal.33)

5. (Modul Hal.37)

- ◆ Pengaruh atas pembuatan keputusan.
Partisipasi akan terjadi jika proses pembuatan keputusan dilakukan secara kolektif.
- ◆ Konsep berbagi informasi menekankan pada komunikasi tatap muka. Komunikasi tatap muka tersebut merupakan sarana interaksi antara anggota tim yang sangat berperan dalam pembentukan partisipasi tim.
- ◆ Frekuensi interaksi yang cukup dapat memperkaya perbendaharaan pengetahuan kolektif dan mengembangkan kreativitas.

II. KASUS

Kasus 1

(Modul Hal.23)

- Ketua Tim dituntut untuk mampu berkomunikasi secara baik dengan rekan dan mitra kerja serta atasannya.
- Ketua Tim perlu menggunakan kewenangannya untuk membuat keputusan dalam rangka merealisasikan tugas-tugasnya dengan baik.
- Ketua Tim harus mampu menggerakkan anggota timnya.
- Ketua Tim harus mampu membangun partisipasi tim dengan cara melakukan dialog bersama semua anggota timnya untuk secara bersama menyelesaikan tugas yang dibebankan serta menjelaskan kesibukan Ketua Tim yang sedang dilakukan sehingga partisipasi anggota tim dapat ditingkatkan.

Kasus 2

1. Sebaiknya setiap hari Ketua Tim meluangkan waktu untuk berkomunikasi pada tiap Anggota Tim yang berkaitan dengan kendala/hambatan pelaksanaan tugas, sehingga secara dini dapat diambil langkah/tindakan/arahan untuk penyelesaian masalah atau hambatan.
2. Ketua Tim mengajak Sdr. Tarso agar bersedia belajar setiap saat dan bertanya dengan teknik/cara-cara tertentu kepada yang lebih muda atau lebih tua dalam arti luas:
Antara lain misalnya: Belajar pada anggota yang pangkat dan pendidikan formalnya lebih rendah dari kita, tetapi anggota tersebut telah pengalaman, atau familiar dengan masalah-masalah tersebut.
3. Ketua Tim memberi penjelasan pada Sdr. Tarso, secara teknis penyelesaian substansi pekerjaan audit yang dihadapi oleh Sdr. Tarso.
4. Ketua Tim membangun "*brotherhood feeling*" (rasa kekeluargaan sesama tim) dan saling mengisi satu sama lain.
5. Ketua Tim melakukan konfirmasi/klarifikasi pada Sdr. Tarso tentang klaim auditan. Benar atau tidak klaim auditan tersebut, Sdr. Tarso diminta untuk evaluasi kembali cara-cara komunikasi yang telah dilakukannya pada auditan.

6. Ketua Tim tetap mempertahankan Sdr. Tarso, karena pada dasarnya Sdr. Tarso secara akademis telah terseleksi dan meminta pada auditan agar memberi waktu pada Ketua Tim untuk menangani masalah ini, tanpa mengganti (menarik) Tarso dari penugasan audit PTPN tersebut.

selesai

CONTOH SOAL & JAWABAN