

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan alat yang efektif bagi pimpinan perusahaan di dalam tugasnya dengan tujuan melindungi harta kekayaan perusahaan serta dapat menjamin kebenaran mengenai informasi yang diberikan oleh bawahannya.

Pengendalian suatu organisasi dari suatu satuan usaha terdiri dari kebijakan dan prosedur yang diciptakan untuk memberikan jaminan yang memadai agar tujuan dapat dicapai. Kebijakan adalah pedoman yang dibuat oleh manajemen untuk mencapai tujuan. Suatu kebijakan adalah pedoman umum pengambilan keputusan sedangkan prosedur adalah langkah-langkah yang harus dilakukan dan diamati dalam pelaksanaansuatu kebijakan. Pelaksanaan kebijakan dan prosedur tersebut diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan.

Dalam suatu perusahaan, pengendalian internal dimaksudkan agar kesalahan dan penyimpangan yang disebabkan oleh faktor manusia baik itu disengaja maupun tidak, akan dapat ditekan sekecil mungkin. Pengendalian internal ini tidak hanya menyangkut masalah penelaahan atas catatan tetapi juga

meliputi penilaian atas berbagai fungsi operasional dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan pengendalian internal yang membantu pihak manajemen dalam mengendalikan perusahaan.

2.1.1.1 Pengertian Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan istilah yang sudah umum terutama bagi usaha-usaha yang bergerak dalam bidang industri, dagang maupun jasa yang berfungsi sebagai pembantu manajemen dalam melakukan pengawasan terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Pengendalian internal merupakan prioritas dari manajemen, dan bukan hanya bagian dari sistem akuntansi saja.

Dengan demikian tanggungjawab dari pengendalian internal tidak hanya berada pada akuntan saja tetapi juga pada manajer.

Pengendalian Internal menurut James A. Hall (2010:128) adalah:

“Internal control system comprises policies, practices, and procedures employed by the organization to achieve four broad objectives:

- *To safeguard assets of the firm,*
- *To ensure the accuracy and realibility of accounting records and information,*
- *To promote efficiency in the firm’s operations,*
- *To measure compliance with management’s prescribed policies and procedures”.*

Berdasarkan terjemahan baku atas pengertian diatas yaitu:

Pengendalian internal memiliki sistem kebijakan, praktek, dan prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang luas terdiri dari empat tujuan:

- Untuk menjaga aset perusahaan,
- Untuk menjamin keakuratan dan kewajaran informasi laporan keuangan,
- Untuk mendorong dan memperbaiki efisiensi operasional perusahaan,
- Untuk mengukur kepatuhan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditentukan.

Menurut Romney (2015:216) pengertian dari pengendalian internal (*internal control*) adalah:

“Internal control are the process implemented to provide reasonable assurance that the following control objectives are achieved:

- *Safeguard assets—prevent or detect their unauthorized acquisition, use, or disposition.*
- *Maintain records in sufficient detail to report company assets accurately and fairly.*
- *Provide accurate and reliable information.*
- *Prepare financial reports in accordance with established criteria.*
- *Promote and improve operational efficiency.*
- *Encourage adherence to prescribed managerial policies.*
- *Comply with applicable laws and regulations.”*

Berdasarkan terjemahan baku atas pengertian diatas yaitu:

Pengendalian internal (*internal control*) adalah proses yang dijalankan untuk menyediakan jaminan memadai bahwa tujuan-tujuan pengendalian berikut telah dicapai:

- Mengamankan aset—mencegah atau mendeteksi perolehan, penggunaan, atau penempatan yang tidak sah.

- Mengelola catatan dengan detail yang baik untuk melaporkan aset perusahaan secara akurat dan wajar.
- Memberikan informasi yang akurat dan reliable.
- Menyiapkan laporan keuangan yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
- Mendorong dan memperbaiki efisiensi operasional.
- Mendorong ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditentukan.
- Mematuhi hukum dan aturan yang berlaku.

Sedangkan menurut COSO (*Committee Of Sponsoring Organization*) (2013:3) yang mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut:

“Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.”

Dapat diartikan pengertian pengendalian internal menurut COSO tersebut, pengendalian internal adalah sebuah proses, yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan personil lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai berkenaan dengan pencapaian tujuan terkait operasional, pelaporan dan kepatuhan terhadap aturan.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:24):

“Pengendalian Internal adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain dari suatu entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian golongan tujuan berikut ini:

- Efektifitas dan efisiensi dari pelaksanaan operasi
- Laporan keuangan yang dapat dipercaya
- Dipatuhinya perangkat hukum dan peraturan”.

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan sebelumnya, dijelaskan bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan karyawan untuk memberikan keyakinan bahwa tujuan perusahaan dicapai melalui pengendalian operasional yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum yang berlaku.

2.1.1.2 Tujuan Pengendalian Internal

Pengendalian internal berlaku untuk semua tingkatan manajemen, mulai dari tingkatan bawah sampai tingkatan perusahaan. Pimpinan perusahaan secara khusus mempunyai kepentingan dalam merancang sistem pengendalian internal yang memadai. Kepentingan-kepentingan tersebut adalah memperoleh data yang diandalkan, mengamankan harta dan catatan perusahaan serta meningkatkan efisiensi dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

Tujuan pengendalian internal menurut Arens, yang dialihbahasakan oleh Herman Wibowo (2008:370) terdiri dari tiga tujuan umum yaitu sebagai berikut:

1. “Reabilitas pelaporan keuangan
2. Efisiensi dan efektifitas operasi
3. Ketaatan pada hukum dan peraturan”.

Dari beberapa komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Reabilitas pelaporan keuangan

Manajemen memikul baik tanggungjawab hukum maupun profesional untuk memastikan bahwa informasi telah disajikan secara wajar sesuai dengan persyaratan pelaporan seperti prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP). Tujuan pengendalian internal yang efektif atas pelaporan keuangan adalah tanggungjawab pelaporan keuangan tersebut.

2. Efisiensi dan efektifitas operasi

Pengendalian dalam perusahaan akan mendorong pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran-sasaran perusahaan. Tujuan yang penting dari pengendalian ini adalah memperoleh informasi keuangan dan nonkeuangan yang akurat tentang operasi perusahaan untuk keperluan pengambilan keputusan.

3. Ketaatan pada hukum dan peraturan

Semua perusahaan mengeluarkan laporan tentang keefektifan pelaksanaan pengendalian internal atas pelaporan keuangan. Selain mematuhi ketentuan hukum, organisasi-organisasi publik, nonpublik, dan nirlaba diwajibkan menaati berbagai hukum dan peraturan.

2.1.1.3 Unsur-unsur Pengendalian Internal

Pengendalian internal akan sangat efektif bila pengendalian tersebut menyatu dengan infrastruktur dan merupakan bagian penting bagi suatu organisasi perusahaan. COSO dan SAS No. 78 menyatakan bahwa pengendalian internal memiliki lima (5) komponen yang berkaitan dengan struktur, yang dikutip oleh Sawyer (2005:58-59) yaitu sebagai berikut:

- “1. Lingkungan pengendalian (*Control Environment*)
2. Menilai resiko (*Risk Assessment*)
3. Aktifitas pengendalian (*Control Activities*)
4. Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*)
5. Pengawasan (*Monitoring*)”.

Dari beberapa komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian adalah bentuk suasana organisasi serta memberikan kesadaran tentang perlunya pengendalian bagi suatu organisasi. Lingkungan pengendalian merupakan dasar dari semua komponen pengendalian internal lain yang melahirkan hirarki dalam bentuk struktur organisasi. Berikut ini beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian:

- a. Integritas dari Nilai Etika, meliputi tujuan organisasi dan bagaimana tersebut didasarkan kepada pilihan dan pertimbangan nilai. Saat dibutuhkan dengan standar perilaku, pilihan dan pertimbangan nilai tersebut dapat dicerminkan integritas dan komitmen manajemen terhadap nilai etika.

- b. Komitmen terhadap kompetensi, kompetensi berarti karyawan memiliki pengetahuan dan keahlian untuk melakukan tugasnya.
 - c. Filosofi dan Gaya Manajemen, yaitu merupakan pendekatan manajemen dalam menghadapi resiko bisnis.
 - d. Struktur organisasi, merupakan kerangka menyeluruh untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan aktivitas yang dilakukan manajemen.
 - e. Pemberian wewenang dan tanggungjawab, manajemen memberikan wewenang dan tanggungjawab untuk menjalankan aktivitas serta membuat laporan yang diperlukan berkaitan dengan aktivitas dan metode pemberian wewenang yang dilakukannya.
 - f. Kebijakan mengenai Sumber Daya Manusia dan Penerapannya, kebijakan mengenai sumber daya manusia memberi pesan kepada semua karyawan tentang apa yang diharapkan organisasi berkaitan dengan masalah integritas, etika dan kompetensi.
2. Menilai resiko (*Risk Assasment*)
- Penilaian resiko merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengidentifikasi dan menganalisis resiko yang menghambat perusahaan dalam pencapaian tujuannya.
3. Aktifitas pengendalian (*Control Activities*)
- Seorang akuntan mengenali pembagian jenis aktifitas pengendalian diantaranya:

- a. Prosedur Otorisasi, prosedur ini dibuat untuk memberikan otorisasi (kewenangan) kepada karyawan untuk melakukan aktivitas tertentu dalam suatu transaksi.
 - b. Mengamankan *Asset* dan catatannya, manajemen harus menerapkan perlindungan yang baik untuk melindungi *asset* dan catatannya. Perlindungannya meliputi pengamanan *asset* secara fisik dan kepastian tanggungjawabnya.
 - c. Pemisahan Fungsi, manajemen dalam memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada karyawan harus menunjukkan adanya pemisahan yang jelas antara wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepada seseorang dan kepada orang lain.
 - d. Catatan dan dokumentasi yang memadai, manajemen mengharuskan penggunaan dokumen dan catatan akuntansi untuk menjamin setiap peristiwa atau transaksi akuntansi yang terjadi telah dicatat dengan tepat.
4. Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*)
- Informasi diperlukan oleh semua tingkatan manajemen organisasi untuk mengambil keputusan, laporan keuangan dan mengetahui kepatuhan terhadap kebijakan yang telah ditentukan.
5. Pengawasan (*Monitoring*)
- Merupakan proses penilaian terhadap kualitas kinerja sistem pengendalian internal.

2.1.1.4 Keterbatasan Pengendalian Internal

Keterbatasan yang terdapat dalam pengendalian internal dapat mengakibatkan tujuan dari pengendalian internal tidak akan tercapai.

Keterbatasan-keterbatasan tersebut menurut Mulyadi (2008:181) adalah:

- “1. Kesalahan dalam pertimbangan
2. Gangguan
3. Kolusi
4. Pengabaian oleh manajemen
5. Biaya lawan manfaat”.

Dari beberapa komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kesalahan dalam pertimbangan

Kesalahan dalam mempertimbangkan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaksanakan tugas rutin yang biasanya dilakukan oleh manajemen atau personel lain. Kesalahan ini dapat disebabkan oleh tidak memadainya informasi yang diterima, keterbatasan waktu, dan tekanan lain.

2. Gangguan

Adanya kekeliruan dalam memahami perintah, terjadinya kesalahan karena kelalaian dan perubahan yang bersifat sementara atau permanen dalam personil atau dalam sistem yang diterapkan.

3. Kolusi

Kerjasama antara pihak-pihak yang terkait, yang mana seharusnya antara pihak-pihak tersebut saling mengawasi, tetapi malah saling bekerja sama

untuk menutupi kesalahan-kesalahan yang dibuat baik secara sengaja maupun tidak sengaja.

4. Pengabaian oleh manajemen

Manajemen mengabaikan kebijakan dan prosedur yang telah diterapkan semata-mata untuk kepentingan pribadinya sehingga pengendalian internal tidak berfungsi secara baik.

5. Biaya lawan manfaat

Biaya yang telah dikeluarkan untuk penerapan pengendalian internal tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari adanya penerapan pengendalian internal tersebut.

Menurut Azhar Susanto (2008:110) ada beberapa keterbatasan dari pengendalian internal sehingga pengendalian internal tidak dapat berfungsi:

1. “Kesalahan/*error*
Kesalahan muncul ketika karyawan melakukan pertimbangan yang salah atau perhatiannya selama bekerja terpecah.
2. Kolusi/*collusion*
Kolusi terjadi ketika dua atau lebih karyawan berkonspirasi untuk melakukan pencurian (korupsi) di tempat mereka bekerja.
3. Penyimpangan Manajemen
Karena manajemen suatu organisasi memiliki lebih banyak otoritas dibandingkan dengan karyawan biasa, proses pengendalian efektif pada tingkat manajemen bawah dan tidak efektif pada tingkat atas.
4. Manfaat Biaya
Konsep jaminan yang meyakinkan atau masuk akal mengandung arti bahwa biaya pengendalian internal tidak melebihi manfaat yang dihasilkannya. Pengendalian yang masuk akal adalah pengendalian yang memberikannya untuk melakukan pengendalian tersebut”.

Kehadiran pengendalian internal dalam perusahaan diharapkan dapat membantu pimpinan dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun pengendalian

internal tersebut bukanlah berarti semua masalah yang dihadapi dapat dipecahkan, melainkan mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan. Itu pun ada batasan-batasan tertentu yang menyebabkan pengendalian memadai.

Jadi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, pengendalian internal harus benar-benar memadai dalam pelaksanaannya yang telah ditetapkan.

2.1.2 Good Corporate Governance

2.1.2.1 Pengertian Good Corporate Governance

Untuk dapat menyampaikan gambaran umum mengenai pengertian *Good Corporate Governance*, berikut ini beberapa definisi mengenai GCG baik itu yang dikemukakan oleh para praktisi usaha maupun dari lembaga pemerintahan.

Definisi *Good Corporate Governance* seperti yang dikemukakan oleh *Organization for Economic Co-operation and Development* (OCED) (yang dikutip oleh Sri Fadilah tahun 2011) mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut:

“corporate governance is the system by which business corporation are directed an controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in corporation, such as the board, the managers, shareholders and other stakeholders and spells out of the rules and procedures and for making decision on coporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance”.

Maksud definisi tersebut bahwa suatu sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengadakan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan perusahaan, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua *stakeholder* non pemegang saham.

Sedangkan berdasarkan Surat keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 (2002:pasal 1), mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

“suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.

Dari beberapa definisi mengenai *Good Corporate Governance* di atas dapat penulis simpulkan, bahwa *corporate governance* adalah sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk meningkatkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholder*, karyawan, kreditur dan masyarakat sekitar. *Good Corporate Governance* berusaha menjaga keseimbangan diantara pencapaian tujuan ekonomi dan tujuan masyarakat.

2.1.2.2 Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Surat keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (2002: pasal 3), prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dimaksud dalam keputusan ini meliputi:

1. “Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan,
2. Kemandirian, yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat,
3. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif,
4. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat,
5. Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Moh Wahyudin Zarkasy (2008:38) mengemukakan lima prinsip GCG, yaitu:

- “1. Transparansi (*transparency*)
2. Akuntabilitas (*accountability*)
3. Responsibilitas (*responsibility*)
4. Independensi (*independency*)
5. Kesetaraan (*fairness*)”.

Penjelasan dari masing-masing prinsip GCG yang telah dikemukakan di atas dapat diberikan sebagai berikut:

1. Transparansi (*Transparency*)

Prinsip dasar, untuk menjaga obyektifitas dalam menjalankan bisnis perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang dapat mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang di syaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk mengambil keputusan oleh pemegang aham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

Pedoman pokok pelaksanaan:

- a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan hak nya
- b. Prinsip keterbukaan yang di anut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi
- c. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional di komunikasikan kepada pemangku kepentingan

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Prinsip dasar, perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan

dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Pedoman pokok pelaksanaan:

- a. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggungjawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan
- b. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggungjawab dari peranannya dalam pelaksanaan GCG
- c. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan
- d. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*)
- e. Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati

3. *Responsibilitas (Responsibility)*

Prinsip dasar, perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapatkan pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

Pedoman pokok pelaksanaan:

- a. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by laws*)
- b. Perusahaan harus melaksanakan tanggungjawab sosial dengan antarlain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai

4. *Independensi (Independency)*

Prinsip dasar, untuk melancarkan pelaksanaan GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat di intervensi oleh pihak lain.

Pedoman pokok pelaksanaan:

- a. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari

kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif

- b. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi atau melempar tanggungjawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif

5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Prinsip dasar, dalam melaksanakan kegiatannya perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran.

Pedoman pokok pelaksanaan:

- a. Perusahaan memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi dalam lingkup kedudukan masing-masing
- b. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan

2.1.2.3 Pihak yang Terkait dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance*

Menurut Iman S. Tunggal dan Amin W. Tunggal (2002:36) dan juga menurut IIA Indonesia Chapter (2009:9) pelaksanaan *good corporate governance* yang dilakukan oleh manajemen akan berkaitan dengan pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

1. “Pemegang saham dan Rapat Umum Pemegang Saham
2. Dewan Komisaris
3. Direksi
4. Eksternal auditor
5. Komite audit
6. Auditor internal
7. Sekretari perusahaan
8. Manajer dan pekerja
9. *Stakeholders* lainnya”.

Penjelasan lebih mengenai pihak yang terkait dalam *good corporate governance* adalah sebagai berikut:

1. Pemegang saham dan Rapat Umum Pemegang Saham

Hak pemegang saham harus dilindungi, agar pemegang saham dapat melaksanakan berdasarkan dengan prosedur yang benar dan ditetapkan oleh perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hak-hak para pemegang saham pada dasarnya adalah:

- a. Mengamankan registrasi dari kepemilikan saham
- b. Menyerahkan atau memindahkan saham
- c. Mendapatkan informasi yang relevan secara tepat waktu
- d. Ikut serta dan memiliki suara dalam RUPS

- e. Menerima keuntungan, sebanding dengan jumlah saham yang dimilikinya dalam bentuk deviden dan pembagian keuntungan lainnya

Dalam RUPS, pemegang saham harus menetapkan sistem tentang:

- a. Pengangkatan anggota Dewan Komisaris dan Dewan Direksi perusahaan
- b. Menetapkan gaji dan tunjangan anggota Dewan Komisaris dan Dewan Direksi
- c. Penilaian kinerja mereka

2. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertanggungjawab dan berwenang mengawasi tindakan direksi dan jika perlu dapat memberikan nasihat kepada direksi. Fungsi dewan komisaris adalah sebagai wakil pemegang saham dalam melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada direksi dalam rangka menjalankan kepengurusan perusahaan yang baik. Tanggungjawab

Dewan komisaris adalah :

- a. Melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan perusahaan yang dilakukan direksi serta nasihat termasuk mengenai rencana pengembangan perusahaan, pelaksanaan ketentuan anggaran dasar dari keputusan RUPS dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

- b. Memberikan pendapat dan saran kepada RUPS mengenai rencana pengembangan perusahaan, rancana kerja dan anggaran tahunan perusahaan serta perubahan dan tambahannya
- c. Mengawasi pelaksanaan kerja dan anggaran perusahaan serta menyampaikan hasil penilaian serta pendapatnya kepada RUPS
- d. Mengikuti perkembangan kegiatan perusahaan, dalam hal perusahaan menunjukkan gejala kemunduran, segera melaporkan kepada RUPS dengan disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh
- e. Memberikan pendapat dan saran kepada RUPS mengenai setiap persoalan lainnya yang dianggap penting bagi pengurusan perusahaan
- f. Melakukan tugas-tugas pengawasan lainnya yang ditentukan oleh RUPS
- g. Komisaris mengadakan rapat sekurang-kurangnya dalam sebulan dan dalam rapat tersebut komisaris dapat mengundang direksi

3. Direksi

Direksi bertugas untuk mengelola perusahaan. Direksi wajib mempertanggungjawabkan tugasnya kepada pemegang saham melalui RUPS. Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan baik demi kepentingan perusahaan dan direksi harus memastikan agar perusahaan

melaksanakan tanggungjawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan *stakeholder*.

4. Eksternal auditor

Eksternal auditor harus ditunjukkan oleh RUPS dari calon yang diajukan oleh dewan komisaris berdasarkan usul komite. Eksternal auditor bertanggungjawab memberikan opini atau pendapat terhadap laporan keuangan perusahaan. Laporan eksternal auditor adalah opini profesional mereka mengenai laporan keuangan. Meskipun laporan keuangan tanggungjawab manajemen tetapi eksternal auditor bertanggungjawab untuk melihat kewajaran pertanyaan-pertanyaan manajemen dalam laporan audit mereka.

5. Komite audit

Dewan komisaris wajib membentuk komite audit yang beranggotakan satu atau lebih dewan komisaris. Keanggotaan komite audit sekurang-kurangnya terdiri dari (3) tiga orang anggota, seorang diantaranya merupakan komisaris independen perusahaan yang sekaligus merangkap sebagai ketua komite audit, sedangkan anggota lainnya merupakan pihak ekstern perusahaan yang independen dimana setidaknya satu diantaranya memiliki kemampuan di bidang akuntansi dan keuangan. Tugas dan tanggungjawab komite audit:

- a. Mendorong terbentuknya pengendalian internal yang memadai
- b. Meningkatkan kualitas keterbukaan dalam laporan keuangan

- c. Mengkaji ruang lingkup dan ketepatan eksternal audit, kewajaran, biaya eksternal audit serta kemandirian dari objektivitas auditor
- d. Mempersiapkan surat (yang di tandatangani oleh ketua komite yang menguraikan tugas dan tanggungjawab komite audit selama buku yang sedang diperiksa oleh eksternal auditor, surat tersebut harus disertakan dalam laporan tahunan yang disampaikan kepada pemegang saham

6. Auditor internal

Di dalam perusahaan yang menerapkan *good corporate governance* fungsi audit internal antara lain dituntut berperan dalam:

- a. Membantu manajemen dalam menilai resiko-resiko utama yang dihadapi perusahaan dan memberi nasihat kepada manajemen
- b. Mengevaluasi struktur pengendalian internal dan tanggungjawab kepada komite audit
- c. Menelaah peraturan *corporate governance* minimal setahun sekali

7. Sekretaris perusahaan

Sekretaris perusahaan harus dilaksanakan oleh salah seorang pejabat perusahaan yang khusus ditunjuk untuk melaksanakan fungsinya. Sekretaris perusahaan harus memiliki akses terhadap informasi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sekretaris perusahaan yang bertanggungjawab kepada direksi perusahaan.

8. Manajer dan pekerja

Manajer dan pekerja bertanggungjawab untuk:

- a. Kelangsungan hidup perusahaan
- b. Memperpanjang umur perusahaan ke masa depan melalui inovasi, pengembangan manajemen, ekspansi pasar, serta cara lain yang dapat digunakan untuk member nilai tambahan kepada perusahaan
- c. Menyeimbangkan permintaan dari seluruh kelompok dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuannya

9. *Stakeholders* lainnya

Stakeholders diberikan kesempatan untuk memantau pemenuhan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menyampaikan kepada direksi mengenai hal tersebut. Perusahaan juga harus memberikan informasi yang diperlukan oleh *stakeholders* untuk melindungi hak mereka. Perusahaan bekerjasama dengan *stakeholders* demi kepentingan bersama. Pemerintah terlibat dalam *good corporate governace* melalui hukum dan peraturan perundang-undangan. Kreditur yang memberikan pinjaman mungkin juga mempengaruhi kebijakan perusahaan.

2.1.2.4 Tujuan Good Corporate Governance

Corporate governance yang baik diakui membantu perusahaan dari kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan, dalam banyak hal *corporate*

governance yang baik telah terbukti juga meningkatkan kinerja korporat 30% di atas tingkat kembalian (*rate of return*) yang normal.

Mewujudkan *Good Corporate Governance* merupakan cara membuat perusahaan menjadi kuat dan kompetitif sesuai dengan postur perusahaan masa depan. Universalitas konsep GCG telah menjadikan prasyarat menuju investasi dan perdagangan global.

Tujuan dari penerapan *Good Corporate Governance* menurut Agung Adiprasetyo (2004:22) menyatakan bahwa:

1. “Mengoptimalkan (untuk menghindari maksimalisasi) pemberdayaan sumber daya ekonomis dari sebuah usaha. Pemberdayaan sumber daya ekonomis dalam suatu perusahaan dapat dilakukan untuk meningkatkan nilai perusahaan dengan menggunakan restrukturisasi, privatisasi dan kerjasama usaha antara BUMN atau perusahaan sehingga akan lebih mudah dalam mendapatkan modal dan meningkatkan kepercayaan pasar dan mendorong arus investasi yang stabil dan berjangka panjang.
2. Memperbesar kemaslahatan secara nasional dari keberadaan sebuah usaha yang dikelola secara baik. Kemaslahatan dari suatu keberadaan usaha menjadi salah satu tujuan penerapan *good corporate governance* pada perusahaan BUMN yaitu dengan cara meningkatkan kontribusi BUMN pada Negara.
3. Penerapan prestasi yang lebih baik dan penghematan sumber daya dan modal secara ekonomis akan meningkatkan produktivitas domestic ketika bersaing di pasar internasional. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan daya saing melalui inovasi dan peningkatan efisiensi untuk dapat menyediakan produk barang dan jasa yang berkualitas dengan harga yang kompetitif serta pelayanan yang bermutu tinggi”.

Sedangkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 (2002:pasal 4), menyatakan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN bertujuan untuk:

1. “Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara professional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
3. Mendorong agar organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan di landasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan iklim investasi nasional.
6. Mensukseskan program privatisasi”.

2.1.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan

Good Corporate Governance

Menurut Mas Achmad Daniri (2005:15) faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan *good corporate governance* adalah sebagai berikut:

“Ada dua faktor yang memegang peranan terhadap keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance*, yaitu faktor eksternal dan faktor internal”.

Kedua faktor tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah berbagai faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *good corporate governance*. Faktor eksternal tersebut diantaranya adalah:

 - a. Terdapat sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.
 - b. Adanya dukungan pelaksanaan *good corporate governance* dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat melaksanakan

good governance dan *clean government* menuju *good government governance* yang sebenarnya.

- c. Terdapatnya contoh penerapan *good corporate governance* yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standar pelaksanaan *good corporate governance* yang efektif dan professional. Dengan kata lain, sejenis *benchmark* (acuan), terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan *good corporate governance* di masyarakat.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah pendorong keberhasilan praktik *good corporate governance* yang berasal dari dalam perusahaan. Faktor internal tersebut diantaranya adalah:

- a. Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan *good corporate governance* dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.
- b. Adanya berbagai peraturan dan kebijakna yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai *good corporate governance*.
- c. Adanya manajemen pengendalian resiko perusahaan juga di dasarkan pada kaidah-kaidah standar *good corporate governance*.
- d. Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari penyimpangan yang mungkin terjadi.
- e. Adanya keterbukaan informasi bagi public untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat mengikuti setiap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.

2.1.3 Pencegahan *Fraud*

2.1.3.1 Definisi *Fraud*

Fraud, merupakan masalah klasik dalam dunia bisnis banyak bentuk dan ragam *fraud* yang terjadi sejak dulu hingga sekarang, bahkan disadari ataupun tidak disadari *fraud* itu terjadi pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa audit dan anti-*fraud* sekalipun. Pada tahun 2002 Amerika mengeluarkan aturan baru yang dikenal dengan *Sarbanes-Oxley Act* (SOA) yang diberlakukan untuk perusahaan yang terdaftar di *New York Stock Exchange* (NYSE) munculnya

aturan tersebut karena adanya beberapa kasus kecurangan yang terjadi pada perusahaan yang terdaftar di NYSE seperti *Enron* dan *World Com* atas kecurangan dalam laporan keuangan. (Sumber: *Bloomberg*).

Tindak *fraud* adalah “manusia” dengan berbagai alasan dari dalam dirinya untuk melakukan tindakan tercela yang dapat merugikan pihak-pihak individu dan organisasi (Valery G. Kumaat, 2011:135).

Adapun pengertian *Fraud* menurut *Edward J. Mc Milles* dalam Amin Widjaja Tunggal (2014:1) adalah sebagai berikut:

“any intentional or deliberate act to deprive another of property or money by guile, deception, or other unfair means”.

Adapun pengertian *Fraud* menurut *Association of Certified Fraud Examiner* (ACFE) dalam Karyono (2013:3) sebagai berikut:

“Fraud is an intentional untruth or dishonest scheme used to take deliberate and unfair advantage of another person or group of person it included any mean, such cheats another. (Fraud berkenaan dengan kebohongan yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh keuntungan dengan menghadirkan sesuatu yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Di dalamnya termasuk unsur-unsur tipu daya, licik dan tidak jujur yang merugikan orang lain).”

Menurut Hiro Tugiman (2008:3) pengertian *fraud* (kecurangan) adalah sebagai berikut:

*“Kecurangan didefinisikan sebagai suatu penyimpangan atau perbuatan melanggar hukum yang dilakukan secara sengaja untuk tujuan tertentu. Menipu atau memberikan yang keliru untuk keuntungan pribadi atau kelompok secara tidak *fair*, baik secara langsung maupun tidak langsung merugikan pihak lain.”*

Pada dasarnya *fraud* merupakan tindakan yang melanggar hukum dan bisa merugikan berbagai pihak. *Fraud* merupakan suatu hal yang sangat sulit diberantas, bahkan korupsi di Indonesia sudah dilakukan secara sistematis sehingga perlu penanganan yang sistematis. Akan tetapi kita harus optimis bahwa bisa dicegah atau paling sedikitnya bisa dikurangi dengan menerapkan pengendalian anti *fraud*.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, *fraud* dapat juga diistilahkan sebagai kecurangan yang mengandung makna suatu penyimpangan dan perbuatan melanggar hukum (illegal act), yang dilakukan dengan sengaja untuk tujuan tertentu misalnya menipu atau memberikan gambaran keliru (mislead) kepada pihak-pihak lain, yang dilakukan oleh orang-orang baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Kecurangan dirancang untuk mendapatkan keuntungan baik pribadi maupun kelompok yang memanfaatkan peluang-peluang secara tidak jujur yang secara tidak langsung maupun tidak langsung merugikan pihak lain.

2.1.3.2 Bentuk-bentuk *Fraud*

Kecurangan pada prinsipnya mempunyai banyak sekali bentuknya. Perkembangan *fraud* adalah sejalan dengan semakin banyaknya aktifitas kehidupan. Bahwa tindakan *fraud* telah merasuki pada berbagai sektor baik *private sector* maupun ruang lingkup aktivitas pemerintahan.

Menurut Sukrisno Agoes dalam Irham Fahmi (2013:158) mengatakan bahwa kekeliruan dan kecurangan bisa terjadi dalam berbagai bentuk, yaitu:

- *Intentional error*
- *Unintentional error*
- *Collusion*
- *Intentional misrepresentation*
- *Negligent misrepresentation*
- *False promises*
- *Employee fraud*
- *Management fraud*
- *Organized crime*
- *Computer crime*
- *White collar crime*".

Intentional error kekeliruan bisa disengaja dengan tujuan untuk menguntungkan diri sendiri dalam bentuk *window dressing* (merekayasa laporan keuangan supaya terlihat lebih baik agar lebih mudah mendapat kredit dari bank) dan *check kiting* (saldo rekening bank ditampilkan lebih besar sehingga rasio lancar terlihat lebih baik). Ini merupakan kekeliruan yang disengaja oknum kecurangan yang biasanya bekerja sama dengan manajer. Kekeliruan yang disengaja pun bisa terjadi karena mereka mewajarkan tindak kesalahan yang mereka lihat disekitar, siapapun bisa melakukan tindak kecurangan karena ada dasar yang mempengaruhi bahwa tindakan ini adalah wajar.

Unintentional error kecurangan yang terjadi secara tidak disengaja, misalnya salah menjumlah atau penerapan standar akuntansi yang salah karena ketidaktahuan.

Collusion kecurangan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang dengan cara bekerjasama dengan tujuan untuk menguntungkan orang-orang tersebut, misalnya merugikan perusahaan atau pihak ketiga. Misalnya, disebuah perusahaan terjadi kolusi antara bagian pembelian, bagian gudang, bagian keuangan, dan pemasok dalam pembelian bahan atau barang. Kolusi merupakan bentuk kecurangan yang sulit dideteksi, walaupun pengendalian intern perusahaan cukup baik. Salah satu cara pencegahan yang baik digunakan dilarangnya pegawai yang mempunyai hubungan keluarga (suami-istri, adik-kakak) untuk bekerja di perusahaan yang sama.

Intentional misrepresentation memberi saran bahwa sesuatu itu benar, padahal itu salah, oleh seseorang yang mengetahui bahwa itu salah.

Negligent misrepresentation pernyataan bahwa sesuatu itu salah oleh seseorang yang tidak mempunyai dasar yang kuat untuk menyatakan bahwa hal itu benar.

False promises sesuatu janji yang diberikan tanpa keinginan untuk memenuhi janji tersebut.

Employee fraud kecurangan yang dilakukan pegawai untuk menguntungkan dirinya sendiri.

Management fraud kecurangan yang dilakukan oleh manajemen sehingga merugikan pihak lain, termasuk pemerintahan. Misalnya, manipulasi pajak, manipulasi kredit bank, kontraktor yang menggunakan *cost plus fee*.

Organized crime kejahatan yang terorganisasi, misalnya pemalsuan kartu kredit, pengiriman barang melebihi atau kurang dari yang seharusnya dimana si pelaksana akan mendapat bagian 10%.

Computer crime kejahatan dengan memanfaatkan teknologi komputer, sehingga si pelaku bisa mentransfer dana dari rekening orang lain ke rekeningnya sendiri.

White collar crime kejahatan yang dilakukan orang-orang berdasari (kalangan atas), misalnya mafia tanah, paksaan secara halus untuk merger, dan lain-lain.

Menurut Assosiation of certified Fraud Examiners (EFCE) dalam Fitrawansyah (2014:9), mengungkapkan bentuk fraud dalam 3 (tiga) jenis, yaitu:

- “1. *Fraud* terhadap asset (*Asset Misappropriation*),
2. *Fraud* terhadap laporan keuangan (*Fraudulent Statements*),
3. *Korupsi (Corruption)*”.

Fraud terhadap asset (*Asset Misappropriation*), penyalahgunaan asset perusahaan, entah itu dicuri atau digunakan untuk keperluan pribadi tanpa izin dari perusahaan. Seperti yang diketahui, asset perusahaan bisa berbentuk kas (uang tunai) dan non-kas. Sehingga, *asset misappropriation* dikelompokkan menjadi 2 macam:

- *Cash Misappropriation*, penyelewengan terhadap asset yang berupa kas (misalnya: penggelapan kas, menahan cek pembayaran untuk vendor),
- *Non-Cash Misappropriation*, penyelewengan terhadap asset yang berupa non-kas (misalnya: menggunakan fasilitas perusahaan untuk kepentingan pribadi).

Fraud terhadap laporan keuangan (*fraudulent statements*), kelompok *fraud* terhadap laporan keuangan, yaitu:

- Memalsukan bukti transaksi,
- Mengakui suatu transaksi lebih besar atau lebih kecil dari yang seharusnya,
- Menerapkan metode pengakuan asset sedemikian rupa sehingga asset nampak lebih besar dibandingkan yang seharusnya,
- Menerapkan metode akuntansi tertentu secara tidak konsisten untuk menaikkan atau menurunkan laba,
- Menerapkan metode pengakuan liabilitas sedemikian rupa sehingga liabilitas menjadi nampak lebih kecil dibandingkan yang seharusnya.

Korupsi (*Corruption*) terbagi menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu:

- Konflik kepentingan (*conflict of interest*), ini merupakan benturan kepentingan yang biasanya berhubungan dengan anggota keluarga,

sahabat dekat, dll. Ketika perusahaan bertransaksi dengan pihak luar, apabila seorang manajer/eksekutif mengambil keputusan untuk melindungi kepentingannya itu, hal tersebut mengakibatkan kerugian bagi perusahaan dan termasuk tindakan fraud,

- Menyuaip atau menerima suap, imbal-balik (*briberies and excoiation*), suap apapun jenisnya dan kepada siapapun adalah tindakan fraud. Tindakan lain yang masuk dalam kelompok fraud ini adalah: menerima komisi, membocorkan rahasia perusahaan (baik berupa data maupun dokumen).

Dari beberapa bentuk-bentuk *fraud* di atas, bahwa *fraud* dapat dilakukan dimana saja, kapan saja ketika adanya kesempatan dengan cara apapun, teknologi seperti komputer tak luput dari sasaran kecurangan yang digunakan sebagai alat pembantu untuk merusak sistem individual atau organisasi. *Fraud* didukung oleh pesatnya perkembangan teknologi yang menjadikannya sebagai fasilitas untuk melakukan hal-hal yang sangat tercela dan menyalahi aturan agama ataupun norma-norma yang berlaku.

2.1.3.3 Faktor-faktor Penyebab *Fraud*

Karyono (2013:8) menyatakan bahwa ada beberapa kondisi penyebab *fraud*, diantaranya adalah sebagai berikut:

- “a. Teori $C=N + K$,
- b. Teori Segitiga *Fraud* (*fraud triangle theory*),
- c. Teori GONE,

d. Teori Monopoli (*Klinggard Theory*)”.

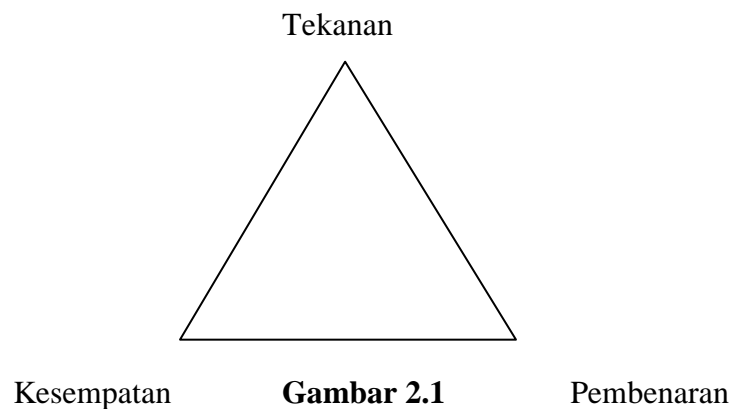
Penjelasan dari teori-teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Teori C=N+K

Teori C=N + K Teori ini dikenal di jajaran atau profesi kepolisian yang menyatakan bahwa Kriminal (C). Teori ini sangat sederhana karena meskipun ada niat melakukan kecurangan, bila tidak ada kesempatan tidak akan terjadi, demikian pula sebaliknya. Kesempatan ada pada orang atau kelompok orang yang memiliki kewenangan otoritas dan akses atas objek kecurangan. Niat perbuatan ditentukan oleh moral dan integritas.

b. Teori Segitiga *Fraud* (*Fraud Triangle Theory*)

Dalam teori segitiga, perilaku *fraud* didukung oleh tiga unsur yaitu, adanya tekanan, kesempatan dan pembenaran.



- Tekanan (*pressure*). Manajemen atau pegawai lain merasakan insentif atau tekanan untuk melakukan *fraud*,

- Kesempatan (*opportunity*). Kesempatan timbul terutama karena lemahnya pengendalian internal untuk mencegah dan mendeteksi kecurangan. Kesempatan juga dapat terjadi karena lemahnya sanksi, dan ketidakmampuan untuk menilai kualitas kerja,
- Pembenaan (*razionalization*). Pelaku kecurangan mencari pembenaan antara lain:
 - a. Pelaku menganggap bahwa yang dilakukan sudah merupakan hal biasa/wajar dilakukan oleh orang lain pula,
 - b. Pelaku merasa berjasa besar terhadap organisasi dan seharusnya ia menerima lebih banyak dari yang telah diterimanya,
 - c. Pelaku menganggap tujuannya baik yaitu untuk mengatasi masalah, nanti akan dikembalikan.

Dari pernyataan di atas jelas bahwa kondisi penyebab *fraud* itu diantaranya disebabkan oleh adanya insentif/tekanan, kesempatan, dan juga sikap atau rasionalisasi. Insentif yang umum bagi perusahaan untuk memanipulasi laporan keuangan adalah menurunnya prospek keuangan perusahaan.

Kesempatan meskipun laporan keuangan semua perusahaan mungkin saja menjadi sasaran manipulasi, risiko bagi perusahaan yang berkecimpung dalam industri yang melibatkan pertimbangan dan estimasi yang signifikan jauh lebih besar.

Sikap/rasionalisasi sikap manajemen puncak terhadap pelaporan keuangan merupakan faktor risiko yang sangat penting dalam menilai kemungkinan laporan keuangan yang curang.

c. Teori GONE

Dalam teori ini terdapat empat faktor pendorong seseorang untuk melakukan kecurangan, yaitu:

- a. *Greed* (Keserakahan). Berkaitan dengan perilaku serakah yang potensial ada dalam setiap diri seseorang.
- b. *Opportunity* (Kesempatan). Berkaitan dengan keadaan organisasi, instansi, masyarakat yang sedemikian rupa sehingga terbuka bagi seseorang untuk melakukan kecurangan terhadapnya
- c. *Need* (Kebutuhan). Berkaitan dengan faktor-faktor yang dibutuhkan oleh individu untuk menunjang hidupnya secara wajar.
- d. *Exposure* (Pengungkapan). Berkaitan dengan kemungkinan dapat diungkapnya suatu kecurangan dan sifat serta beratnya hukuman terhadap pelaku kecurangan. Semakin besar kemungkinan suatu kecurangan dapat diungkap/ditemukan, semakin kecil dorongan seseorang untuk melakukan kecurangan tersebut. Semakin berat hukuman kepada pelaku kecurangan akan semakin kurang dorongan seseorang untuk melakukan kecurangan.

d. Teori Monopoli (*Klinggard Theory*)

Menurut teori ini korupsi (C) diartikan sama dengan monopoli (M) ditambah kebijakan (*Decretism=D*) dikurangi pertanggungjawaban (*Accountability=A*).

Fraud, sangat bergantung pada monopoli kekuasaan yang dipegang oleh yang bersangkutan dan kebijakan yang dibuatnya. Namun kedua faktor itu dipengaruhi pula oleh kondisi akuntabilitas. Pertanggungjawaban yang baik cenderung akan mempersempit peluang atau kesempatan bagi pelakunya.

2.1.3.4 Pengertian Pencegahan *Fraud*

Kasus kecurangan (*fraud*) yang semakin marak terjadi membuat kerugian yang cukup besar bagi perusahaan. Apabila kecurangan tidak dapat dikurangi atau dicegah, maka anak berakibat fatal bagi perusahaan. Untuk itu, manajemen perusahaan harus mengambil tindakan yang tepat untuk mencegah terjadinya kecurangan.

Menurut Amrizal (2004:4) pencegahan *fraud* yaitu:

“Pencegahan kecurangan adalah usaha untuk menghilangkan atau mengeliminir sebab-sebab akan terjadinya suatu perbuatan curang dan akan lebih mudah daripada mengatasi apabila kecurangan sudah terjadi.”

Menurut Karyono (2013:47) pencegahan *fraud* adalah:

“Mencegah *fraud* merupakan segala upaya untuk menangkal pelaku potensial, mempersempit ruang gerak, dan mengidentifikasi kegiatan yang beresiko tinggi terjadinya kecurangan (*fraud*).”

Pencegahan kecurangan menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:40) merupakan upaya terintegrasi yang dapat menekan terjadinya faktor penyebab *fraud*, yaitu:

1. Memperkecil peluang terjadinya kesempatan untuk berbuat kecurangan.
2. Menurunkan tekanan pada pegawai agar ia mampu memenuhi kebutuhannya.
3. Meneliminiasi alasan untuk membuat pembenaran atau rasionalisasi atas tindakan *fraud* yang dilakukan.

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa dengan adanya upaya pencegahan yang diterapkan oleh perusahaan dapat memperkecil peluang terjadinya *fraud*, karena setiap tindakan *fraud* dapat terdeteksi cepat dan diantisipasi baik oleh perusahaan. Setiap karyawan tidak merasa tertekan lagi dan melakukan pembenaran terhadap tindakan *fraud* yang dapat merugikan banyak pihak.

2.1.3.5 Tujuan Pencegahan *Fraud*

Adanya penerapan *Good Corporate Governance* membuat sejumlah perusahaan mengeluarkan kebijakan terkait dengan upaya pencegahan *fraud*. Salah satu cara tersebut adalah dengan memberikan kesempatan kepada audit internal untuk mendeteksi dan mencegah *fraud* yang mungkin terjadi dalam lingkungan organisasi. Selain itu, prinsip *Good Corporate Governance* bukan

saja mengembangkan kode etik dan prinsip untuk menghindari kejahatan yang bertentangan dengan hukum, tetapi menyangkut pula tentang keterbukaan, tidak diskriminatif, tanggungjawab yang jelas, dan ada media kontrol masyarakat. Apabila teknik pencegahan *fraud* berjalan baik dan efektif akan membuat citra positif bagi perusahaan karena meningkatnya kepercayaan publik.

Menurut Karyono (2013:46) pencegahan *fraud* yang efektif memiliki 5 (lima) tujuan yaitu:

- “1. *Prevention*, yaitu mencegah terjadinya *fraud* secara nyata pada semua organisasi,
2. *Deference*, yaitu menangkal pelaku potensial,
3. *Description*, yaitu mempersulit gerak langkah pelaku *fraud*,
4. *Recerfication*, mengidentifikasi kegiatan beresiko tinggi dan kelemahan pengendalian internal,
5. *Civil action prosecution*, tuntutan kepada pelaku”.

Prevention, salah satu pengendalian yang dilakukan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya penyimpangan, sebagai upaya antisipasi manajemen sebelum terjadi masalah yang tidak di inginkan. Contohnya: pengecekan keandalan dan *accuary check*.

Deference, menangkal pelaku potensial bahkan tindakan untuk yang bersifat coba-coba.

Description, mempersulit gerak langkah pelaku *fraud* sedini dan sejauh mungkin agar proses pencegahan dapat berjalan lancar.

Recerfication, mengidentifikasi kegiatan yang berisiko tinggi dengan menetapkan konteks strategis, mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko dan

mengevaluasi risiko yang ada dan mengidentifikasi pengendalian intern yang buruk dengan cara menerapkan pengendalian detektif dan korektif.

Civil action prosecution, menuntut pelaku dengan aturan yang ditetapkan oleh organisasi.

Fraud merupakan suatu masalah di dalam perusahaan yang sangat fatal serta sangat beresiko dan harus dicegah sedini mungkin.

Arens Alvin (2008:441) mengemukakan bahwa terdapat beberapa tata kelola untuk mencegah *fraud* diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Ciptakan iklim budaya jujur, keterbukaan, dan saling membantu.
2. Proses rekrutmen yang jujur.
3. Pelatihan *fraud awareness*
4. Lingkup kerja yang positif
5. Kode etik yang jelas, mudah dimengerti dan ditaati
6. Program bantuan kepada pegawai yang mendapatkan kesulitan
7. Tanamkan kesan bahwa setiap tindak kecurangan akan mendapatkan sanksi setimpal.

Adapun penjelasan dari tata kelola pencegahan *fraud* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ciptakan iklim budaya jujur, keterbukaan, dan saling membantu

Riset menunjukkan bahwa cara paling efektif untuk mencegah dan menghalangi *fraud* adalah mengimplementasikan program serta pengendalian anti *fraud*, yang didasarkan pada nilai-nilai yang dianut perusahaan. Nilai-nilai semacam itu menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku dan ekspektasi yang dapat diterima, bahwa pegawai dapat menggunakan nilai itu untuk mengarahkan tindakan mereka. Nilai-

nilai itu membantu menciptakan budayajujur, keterbukaan, dan saling membantu antar sesama anggota organisasi atau perusahaan.

Keterbukaan antar anggota organisasi merupakan hal yang sangat pokok harus dimiliki setiap perusahaan dan berguna untuk perkembangan serta perilaku SDM yang kompeten dan manajemen profesi yang efektif, yaitu merupakan sikap tanggap terhadap perusahaan yang terjadi diikuti dengan perilaku yang sesuai dengan harapan.

Disamping adanya kejujuran dan keterbukaan, keberhasilan perusahaandalam mencegah kecurangan tidak ditentukan oleh hasil kerja individu melainkan atas keberhasilan tim (kerja sama). Suatu organisasi dibentuk sebagaialat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan disepakati bersama olehsekelompok orang yang membentuk atau menjadi anggota dalam organisasi, dan berfungsi sebagai makhluk sosial dan sekaligus sebagai makhluk individu. Sebagai makhluk sosial orang-orang tersebut terkait dalam lingkunganmasyarakat dan berarti mereka saling berhubungan, saling mempengaruhi satusama lain, dan saling membantu sesuai dengan kemampuan yang ada pada dirinya.

2. Proses Rekrutmen yang jujur

Dalam upaya membangun lingkungan pengendalian yang positif, penerimaan pegawai merupakan awal dari masuknya orang-orang yang terpilih melauai seleksi yang ketat dan efektif untuk mengurangi kemungkinanmemperkerjakan dan mempromosikan orang-orang yang

tingkat kejujurannya rendah. Hanya orang-orang yang dapat memenuhi syarat tertentu yang dapat diterima. Kebijakan semacam itu mungkin mencakup pengecekan latar belakang orang-orang yang dipertimbangkan akan diperkerjakan atau dipromosikan menduduki jabatan yang bertanggung jawab.

Pengecekan latar belakang, verifikasi pendidikan, riwayat pekerjaan, serta referensi pribadi calon karyawan, termasuk referensi tentang karakter dan integritas. Pelatihan secara rutin untuk seluruh pegawai mengenai nilai-nilai perusahaan dan aturan perilaku dalam review kinerja reguler termasuk diantaranya evaluasi kontribusi pegawai/individu dalam mengembangkan lingkungan kerja yang positif sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, selalu melakukan evaluasi obyektif atas kepatuhan terhadap nilai-nilai perusahaan dan standar perilaku, dan setiap pelanggaran ditangani segera.

3. Pelatihan *fraud awareness*

Semua pegawai harus dilatih tentang ekspektasi perusahaan menyangkut perilaku etis pegawai. Pegawai harus diberi tahu tentang tugasnya untuk menyampaikan *fraud* aktual atau yang dicurigai serta cara yang tepat untuk menyampaikannya. Selain itu pelatihan kewaspadaan terhadap kecurangan juga harus disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan khusus pegawai itu.

Menurut Arens Alvin (2008:441) dalam Amin Widjaja Tunggal, pelatihan *fraud awareness* sebagai berikut:

“Keahlian yang diberikan dalam organisasi untuk pelatihan keterampilan dan pengembangan karir karyawannya, termasuk semua tingkatan karyawan, baik sumber daya internal maupun eksternal.”

Pelatihan tersebut bermaksud untuk membantu meningkatkan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan agar tidak terjadi banyak kesalahan yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Berikut merupakan serangkaian pelatihan yang perlu diperhatikan dan diterapkan pada setiap karyawan di perusahaan secara eksplisit agar dapat mengadopsi harapan-harapan yang baik untuk perusahaan, diantaranya:

- Kewajiban-kewajiban mengkomunikasikan masalah-masalah tertentu yang dihadapi,
 - Membuat daftar jenis-jenis masalah,
 - Bagaimana mengkomunikasikan masalah-masalah tersebut dan adanya kepastian dari manajemen mengenai harapan tersebut.
4. Lingkungan kerja yang positif

Dari beberapa riset yang telah dilakukan terlihat bahwa pelanggaran lebih jarang terjadi bila karyawan mempunyai perasaan positif tentang atasan mereka ketimbang bila mereka merasa diperalat, diancam, atau diabaikan. Pengakuan dan sistem penghargaan (*reward*) sesuai dengan sasaran dan hasil kinerja, kesempatan yang sama bagi

semua pegawai, program kompensasi secara profesional, pelatihan secara profesional dan prioritas organisasi dalam pengembangan karir akan menciptakan tempat kerja yang nyaman dan positif. Tempat kerja yang positif dapat mendongkrak semangat kerja pegawai, yang dapat mengurangi kemungkinan pegawai melakukan tindakan curang terhadap perusahaan.

5. Kode etik yang jelas, mudah dimengerti dan ditaati

Kode etik pada umumnya selalu sejalan dengan moral manusia dan merupakan perluasan dari prinsip-prinsip moral tertentu untuk diterapkan dalam suatu kegiatan. Membangun budaya jujur, keterbukaan dan memberikan program bantuan tidak dapat diciptakan tanpa memberlakukan aturan perilaku dan kode etik di lingkungan pegawai.

Harus dibuat kriteria apa saja yang dimaksud dengan perilaku jujur dan tidak jujur, perbuatan yang diperbolehkan dan yang dilarang. Semua ketentuan ini dibuat secara tertulis dan diinternalisasikan (disosialisasikan) ke seluruh karyawan dan harus mereka setuju dengan membubuhkan tandatangannya. Pelanggaran atas aturan perilaku kode etik harus dikenakan sanksi.

6. Program bantuan kepada pegawai yang mendapat kesulitan

Masalah ataupun kesulitan pasti akan dialami oleh setiap pegawai atau karyawan pada setiap perusahaan, sehingga tidak sedikit dari mereka yang melakukan berbagai macam kecurangan guna keluar dari masalah

yang dihadapinya dalam masalah keuangan akibat desakan ekonomi yang ada, penyimpangan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Bentuk perhatian dan bantuan tersebut sebaiknya dapat diberikan kepada pegawai guna mencegah adanya kecurangan serta penyelewengan terhadap keuangan perusahaan, serta menjadi dukungan dan solusi dalam menghadapi permasalahan dan desakan ekonomi yang dimiliki para pegawai sehingga dapat meminimalisir kerugian perusahaan terhadap kecurangan.

7. Tanamkan kesan bahwa setiap tindakan kecurangan akan mendapatkan sanksi setimpal

Strategi pencegahan kecurangan yang terakhir yaitu dengan menanamkan kesan bahwa setiap tindakan kecurangan akan mendapatkan sanksi. Pihak perusahaan khususnya pihak manajemen perusahaan harus benar-benar menanamkan sanksi, maksudnya membuat dan menjalankan suatu peraturan terhadap setiap tindak kecurangan yang ada sehingga, perbuatan menyimpang dalam perusahaan dapat diminimalisir, dan memberikan efek jera terhadap oknum yang akan ataupun yang sudah melakukan tindakan curang.

Pencegahan kecurangan lebih baik dari pada mengatasi kecurangan, oleh karena itu perlu kerjasama yang baik bersama-sama pada setiap anggota organisasi perusahaan guna mensejahterakan suatu perusahaan, karena apabila suatu perusahaan dapat berkembang dan maju

menjadi lebih baik, maka sejahtera pula seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan. Serta apabila seluruh bagian karyawan dapat menjalankan tugasnya sebaik mungkin, maka dapat pula melatih moral, etika, serta teladan yang baik pada jiwa setiap karyawan.

2.1.3.6 Metode Pencegahan *Fraud*

Karyono (2013:48) menyatakan beberapa metode pencegahan yang lazim ditetapkan oleh manajemen, yaitu:

1. Mencegah *fraud* dengan menerapkan kendali Intern yang handal

Pengendalian intern merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris atau entitas, manajemen dan personil lain yang dirancang untuk menyediakan keyakinan yang memadai berkaitan dengan tujuan beberapa kategori yaitu efektifitas dan efisiensi kegiatan, keandalan pelaporan keuangan, dan ketaatan pada peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Menurut jenisnya, pengendalian intern terbagi menjadi 5 (lima) bagian, yaitu:

- a. Pengendalian Preventif (*Preventive Controls*)

Pengendalian yang dilakukan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya penyimpangan, sebagai upaya antisipasi manajemen sebelum terjadinya masalah yang tidak diinginkan.

- b. Pengendalian Detektif (*Detective Controls*)

Pengendalian yang menekankan pada upaya penemuan kesalahan yang mungkin terjadi.

c. Pengendalian Korektif (*Corrective Controls*)

Upaya mengoreksi penyebab terjadinya masalah yang diidentifikasi melalui pengendalian detektif, sebagai antisipasi agar kesalahan yang sama tidak berulang kembali. Masalah atau kejadian dimaksud dapat dideteksi oleh manajemen sendiri atau auditor. Bila masalah tersebut diketahui berdasarkan temuan auditor, wujud pengendalian korektifnya berupa pengendalian terhadap pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi auditor.

d. Pengendalian Langsung (*Directive Controls*)

Maksudnya adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung, dengan tujuan agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan.

e. Pengendalian Kompensatif (*Compensative Controls*)

Upaya memperkuat pengendalian karena diabaikannya suatu aktivitas pengendalian.

Berdasarkan klasifikasi pengendalian intern tersebut, pengendalian yang dirancang secara sistematis dapat mencegah adanya kekeliruan dan ketidakberesan. Pencegahan terjadi apabila pengendalian tersebut dapat mendeteksi adanya *fraud* pada suatu aktivitas tanpa menunggu adanya audit.

2. Mencegah *fraud* menurut teori *Triangle Fraud*

Menurut segitiga *fraud* (*triangle fraud*) faktor pendorong terjadinya *fraud* adalah tekanan, kesempatan, dan pembenaran. Untuk mencegahnya diperlukan langkah-langkah untuk meminimalisir sebab terjadinya yaitu:

- a. Mengurangi ‘*tekanan*’ situasional yang menimbulkan kecurangan,
- b. Mengurangi ‘*kesempatan*’ melakukan kecurangan,
- c. Mengurangi ‘*pembenaran*’ melakukan kecurangan dengan memperkuat integritas pribadi pegawai.

3. Mencegah *fraud* menurut *Gone Theory*

Menurut *Gone Theory*, faktor pendorong terjadinya kecurangan adalah keserakahan, kesempatan, kebutuhan dan pengungkapan.

a. Keserakahan (*Greeds*)

Keserakahan berkaitan dengan moral dan perilaku serakah yang secara potensial ada pada setiap orang. Untuk mencegah agar keserakahan tersebut dapat diminimalisir, antara lain dilakukan dengan cara:

- Mendorong pelaksanaan umat menjalankan ibadah agama secara benar,
- Perbaiki sistem pendidikan,
- Peningkatan fasilitas umum seperti transportasi,

- Pembenahan atau penerapan secara konsisten kode etik pegawai.

b. Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan berkaitan dengan keadaan organisasi yang kondisi pengendaliannya lemah dapat saja terjadi tindak kecurangan apapun karena lemahnya struktur pengendalian internalnya. Untuk mencegahnya dengan cara:

- Peningkatan kualitas pengendalian internal,
- Peningkatan keteladanan dari semua individu,
- Mengembangkan kepemimpinan yang tangguh,
- Menetapkan etika dan aturan perilaku bagi setiap profesi yang merupakan batasan setiap profesi dalam bekerja.

c. Kebutuhan (*Needs*)

Kebutuhan berkaitan dengan faktor-faktor yang dibutuhkan oleh individu-individu untuk menunjang kehidupan yang layak. Untuk mencegahnya dengan cara:

- Perbaiki pendapatan gaji yang seimbang untuk memenuhi kebutuhan dengan mempertimbangkan kinerja,
- Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan,
- Sistem kinerja dan penghargaan yang wajar sehingga karyawan merasa diperhatikan secara adil.

d. Pengungkapan (*Exposure*)

Pengungkapan yang dimaksud berkaitan dengan tindakan atau konsekuensi hukum bagi pelaku kecurangan. Agar tercipta konsekuensi hukum yang tegas, antara lain perlu dilakukan:

- Pelaksanaan sanksi yang tegas dan konsisten terhadap pelaku kecurangan,
- Bentuk pranata hukum yang tegas,
- Penyebarluasan produk hukum.

Sistem yang dirancang dan dilaksanakan secara kurang baik akan menjadi sumber atau peluang terjadinya *fraud*, yang pada gilirannya menimbulkan kerugian financial bagi organisasi sehingga diperlukan teknik-teknik pengendalian dan audit yang efektif untuk mengurangi kemungkinan terjadinya *fraud*.

Pusdiklatwas BPKP (2008:38) menyatakan beberapa metode pencegahan yang lazim ditetapkan oleh manajemen mencakup beberapa langkah berikut:

- “1. Penetapan kebijakan anti *fraud*,
2. Prosedur pencegahan baku,
3. Organisasi,
4. Teknik pengendalian,
5. Kepekaan terhadap *fraud*”.

Kebijakan unit organisasi harus memuat *a high ethical tone* dan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencegah tindakan-tindakan *fraud* dan kejahatan ekonomi lainnya. Seluruh jajaran manajemen dan

karyawan harus mempunyai komitmen yang sama untuk menjalankannya sehingga kebijaksanaan yang ada akan dilaksanakan dengan baik.

Pada dasarnya komitmen manajemen dan kebijakan suatu instansi/organisasi merupakan kunci utama dalam mencegah dan mendeteksi *fraud*. Namun demikian, harus pula dilengkapi dengan prosedur penanganan pencegahan secara tertulis dan ditetapkan secara baku sebagai media pendukung.

Adanya *audit commite* yang independen menjadi nilai plus karena unit audit internal mempunyai tanggungjawab untuk melakukan evaluasi secara berkala atas aktivitas organisasi secara berkesinambungan. Bagian ini juga berfungsi untuk menganalisis pengendalian intern dan tetap waspada terhadap *fraud* saat melaksanakan audit.

Sistem yang dirancang dan dilaksanakan secara kurang baik akan menjadi sumber atau peluang terjadinya *fraud*, yang pada gilirannya menimbulkan kerugian financial bagi organisasi sehingga diperlukan teknik-teknik pengendalian dan audit yang efektif untuk mengurangi kemungkinan terjadinya *fraud*. Kerugian dan *fraud* dapat dicegah pula apabila organisasi atau instansi mempunyai staf yang berpengalaman sehingga mereka peka terhadap sinyal-sinyal *fraud*.

2.1.4 Kinerja Perusahaan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi atau perusahaan tersebut bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2013:2) pengertian kinerja adalah :

“Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi atau perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Menurut Moeheriono (2012:95) pengertian kinerja adalah:

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis atau perusahaan”.

Kinerja perusahaan mencerminkan prestasi kerja perusahaan dalam mendapat laba agar aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Chaizi Nasucha dalam Irham Fahmi (2013:3) kinerja perusahaan adalah:

“Kinerja organisasi atau perusahaan adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus mencapai kebutuhannya secara efektif”.

Menurut Neely dan Adams (2000) dalam Wibowo (2009) pengertian kinerja perusahaan adalah :

“Kinerja perusahaan adalah sebagai hasil kerja atau prestasi kerja”.

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2011:3) pengertian kinerja perusahaan adalah:

“Kinerja perusahaan adalah agregasi atau akumulasi kerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan keberhasilan yang dicapai oleh seluruh unit organisasi dalam melaksanakan tujuan perusahaan. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan pengukuran kinerja.

2.1.4.2 Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan alat pengendali bagi perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan pengendalian atas kinerja operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Selain itu, melalui pengukuran kinerja perusahaan juga dapat memilih strategi yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Moetherino (2012:96) pengertian pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah:

“Pengukuran kinerja (*performance measurement*) suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengolahan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan”.

Menurut Joel G Siegel dan Joe K Shim dalam Irham Fahmi (2013:71)

adalah:

“Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah kualifikasi dari efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi”.

2.1.4.3 Tujuan Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Wibowo (2009:8) tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah:

“Tujuan pengukuran kinerja adalah alat untuk membantu kita untuk mengetahui, mengatur dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh organisasi”.

Secara umum, tujuan perusahaan mengadakan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk:

1. Menetapkan kontribusi masing-masing divisi atau perusahaan secara keseluruhan atau atas kontribusi dari masing-masing sub divisi dari suatu divisi (evaluasi ekonomi/evaluasi segmen),
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kerja masing-masing divisi (evaluasi manajerial),

3. Memotivasi para manajer divisi supaya konsisten mengoperasikan divisinya sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan (evaluasi operasi).

2.1.4.4 Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Sumanth (1985) dalam Wibowo (2009:9) manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat memperkirakan efisiensi dalam penggunaan sumber daya,
2. Perusahaan dapat merencanakan target performansi untuk masa datang secara realitas berdasarkan tingkat performansi sekarang,
3. Perusahaan dapat melaksanakan strategi peningkatan kinerja berdasarkan jarak antara performansi aktual dengan performansi yang diharapkan (*performance expectation*)”.

Sedangkan menurut Neely dan Kennerly (2000) yang dialih bahasakan oleh Wibowo (2009:9) manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan adalah:

“Keuntungan yang diharapkan dengan pentingnya bagi perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja yaitu untuk mengetahui seberapa besar tindakan-tindakan yang telah dilakukan selama ini, apakah telah dapat merefleksikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai”.

2.1.4.5 Masalah Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kecenderungan yang sering dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah mengukur hasil akhir, hal ini biasanya dikaitkan dengan financial. Jika hasil tersebut tidak memenuhi target yang telah direncanakan maka kinerja dikatakan buruk.

Menurut Dale Furtwengler (2002:11) dialih bahasakan oleh Fandy Tjiptono, ada beberapa masalah dalam pengukuran kinerja, yaitu:

- “1. Tidak semua hasil dapat diukur,
2. Ukuran lain yang bermanfaat adalah yang terlupakan”.

Pengukuran kinerja dengan pendekatan di atas kurang akurat untuk ditetapkan karena pengukuran kinerja memiliki sasaran dan tujuan yang lebih dari sekedar teknik untuk mengatur, melainkan sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada.

2.1.4.6 Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan

Terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja tersebut ada yang bersifat umum dan ada pula yang bersifat memiliki arti bagi kelompok-kelompok tertentu.

Menurut Wibowo (2009:13) sistem pengukuran kinerja terdiri dari beberapa metode, yaitu:

1. “Prosedur perencanaan dan kontrol pada proyek pembangunan US. Railroad (1860:1870),
2. Awal abad ke-20, Du Pont Firm memperkenalkan *return of investment* (ROI) dan *the pyramid of financial ratio* serta *general motor* mengembangkan *innovative management accounting of the time*.
3. Sejak tahun 1925, pengukuran kinerja financial telah dikembangkan sampai sekarang, diantaranya *discounted cash flow* (DCF), *residual income* (RI), *economic value added* (EVA) dan *cash flow return on investment* (CFROI),
4. Keegan et al (1989) mengembangkan *performance matriks* yang mengidentifikasi pengukuran dalam biaya dan non biaya,

5. Maskel (1989) memprakasai penggunaan *performance measurement* berbasis *world class manufacturing* (WCM) dengan pengukuran kualitas, waktu, proses dan fleksibilitas,
6. Cross dan Linch (1988-1989) mengembangkan hubungan antara kriteria kinerja dalam piramid kinerja,
7. Dixon et al (1990) mengenalkan *questionnaire* pengukuran kinerja,
8. Brignal et al (1991) menerapkan konsep nonfinansial,
9. Azzone et al (1991) memprakasai tentang pentingnya kriteria waktu pada penggunaan matrik,
10. Kaplan dan Norton (1992, 1993) memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai konsep baru pengukuran kinerja dengan empat pilar utama yaitu: financial, konsumen, internal proses dan inovasi,
11. Pada tahun 2000, Chris Adam dan Andy Neely memperkenalkan suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan dalam suatu *framework* pengukuran yang strategis. Konsep pengukuran kinerja ini dikenal dengan istilah *performance prism*. (Neely dan Adams, 2000)”.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode *Performance Prism* dengan alasan pengukuran kinerja *performance prism* mengedepankan pentingnya penyelarasan aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan dalam suatu *framework* pengukuran yang strategis.

2.1.4.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Munawir (2007) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

1. “*Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)
Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan di mana keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan elemen yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif.

2. *Customer Retention* (Kemampuan Mempertahankan Pelanggan)
Customer retention adalah suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan pelanggannya. *Customer retention* yang sukses dimulai dengan kontak pertama perusahaan dengan pelanggan yang berlanjut secara terus-menerus. Retensi dinilai baik, bila selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif, dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan tingkat retensi pelanggan.

3. *Customer Acquisition* (Kemampuan Menguasai Pelanggan)
Customer acquisition menunjukkan sejauh mana kemampuan unit bisnis menarik pelanggan baru. Akuisisi dinilai kurang bila akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif/konstan, dinilai baik apabila mengalami peningkatan, adapun unsur-unsur yang terkait sebagai berikut:
 - Rasio Pertumbuhan pendapatan
Rasio ini digunakan untuk mengukur dan mengetahui sampai sejauh mana pertumbuhan dan pendapatan pada perusahaan.
 - Rasio Perubahan Biaya
Digunakan untuk mengetahui dan mengukur perubahan biaya yang terjadi dan dikeluarkan oleh perusahaan.
 - Teknologi *Enterprise Resources Planning*
Salah satu teknologi yang berperan mengintegrasikan tiap fungsi dalam perusahaan dapat mengintegrasikan fungsi marketing, fungsi produksi, fungsi logistik, fungsi finansial, fungsi sumber daya manusia, dan fungsi lainnya.
 - *ROA (Return On Assets)*
Return On Assets digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh perusahaan dari total aktiva.
 - *ROE (Return On Equity)*
Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh perusahaan atas modal yang diinvestasikan.
 - Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan sistem perusahaan”.

2.1.4.8 Pengukuran *Performance Prism*

Performance Prism didasarkan pada kepercayaan bahwa suatu organisasi bercita-cita untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan bisnis saat ini, memiliki gambaran jernih yang luar biasa dari pemegang saham kunci dan bagaimana harapan mereka. Mereka dapat menjelaskan strategi apa yang akan mereka jalankan untuk memastikan nilai apakah yang akan disampaikan oleh para pemilik modal. Mereka paham proses apakah yang perusahaan harapkan apabila strategi tersebut disampaikan dan mereka menterjemahkan kemampuan apakah yang diharapkan untuk melaksanakan proses tersebut.

Diantara organisasi yang paling cangguh, juga berfikir hati-hati mengenai apa yang organisasi harapkan dari para pemilik modal. Karyawan yang loyal, pelanggan yang menguntungkan, investasi jangka panjang, dan lainnya. Pada dasarnya mereka memiliki model bisnis yang jelas dan menyiratkan suatu pemahaman dari apa yang menjadi dorongan untuk mencapai prestasi yang baik.

2.1.4.8.1 Pengertian *Performance Prism*

Menurut Eka Zusan Arianto dan Sri Gunani Partiw (2007:2) pengertian *performance prism* sebagai berikut:

“*Performance prism* adalah suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholders*) secara keseluruhan ke dalam suatu *framework* pengukuran yang strategis. *Stakeholders* ini meliputi *investor*, *customer*, tenaga kerja, *supplier* dan masyarakat”.

Jadi *performance prism* adalah suatu *pengukuran* kinerja dimana *stakeholders* ikut dimaksudkan di dalam pengukuran kinerja dan menjadi fokus utama.

2.1.4.8.2 Perspektif *Performance Prism*

Menurut Wibowo (2009:15) terdapat lima pertanyaan kunci untuk mendesain alat ukur melalui *performance prism*, yaitu:

Tabel 2.1

Pespektif *Performance Prism*

Kepuasan Pelanggan (<i>Stakeholder Satisfaction</i>)	Siapakah pemilik modal utama (<i>Stakeholder</i>), apakah yang mereka inginkan dan apakah yang mereka butuhkan.
Strategi (<i>Strategy</i>)	Strategi apakah yang harus dimiliki untuk diterapkan di dalamnya, untuk memuaskan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan dari pemilik modal utama (<i>Stakeholder</i>).
Proses (<i>Process</i>)	Proses kritis seperti apakah yang diperlukan apabila mengambil strategi tersebut.
Kemampuan (<i>Capability</i>)	Kemampuan seperti apakah yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan meningkatkan proses tersebut.
Kontribusi Pemilik Modal (<i>Stakeholder Contribution</i>)	Kontribusi seperti apakah yang dibutuhkan dari pemilik modal apabila merawat dan mengembangkan kemampuan tersebut.

Berikut ini adalah penjelasan mengenai masing-masing perspektif kinerja pada *performance prism*:

1. Kepuasan Pelanggan (*Stakeholder Satisfaction*)

Penting bagi suatu organisasi untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para *stakeholdernya* sehingga dapat meningkatkan kepuasan *stakeholdernya* jika bertransaksi dengan organisasi tersebut. *Stakeholder* yang dipertimbangkan disini meliputi *customer, employee, supplier, investor, regulator* dan komunitas yang ada pada suatu organisasi. Apabila organisasi gagal memberikan *value* kepada *stakeholdernya*, maka dapat mengakibatkan pengurangan reputasi organisasi tersebut. Tetapi apabila *stakeholder satisfaction* terpenuhi, berarti kinerja organisasi telah baik dan pada akhirnya organisasi dapat mencapai tujuan akhir, yaitu peningkatan *profit*. Kesuksesan suatu organisasi dalam masa mendatang tergantung pada pendekatan manajemen yang dapat merefleksikan kebutuhan dalam memperhatikan keinginan semua *stakeholdernya*.

Pihak manajemen dalam hal ini mempertimbangkan enam kunci pada *stakeholder*, yaitu:

a. Investor

Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.

b. Pelanggan (*Customer*)

Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.

c. Karyawan (*Employes*)

Perusahaan harus mempertahankan karyawan, karena ini berarti suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan *performance* perusahaan baik) tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan.

d. Penyalur (*Supplier*)

Banyaknya *supplier* yang memenuhi kebutuhan perusahaan-perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembengkakan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administrasi (misal untuk membayar faktur/*invoices* dll). Pengurangan biaya untuk hal ini perlu untuk secara hati-hati ditargetkan, beberapa kontrak persediaan perlu untuk dirundingkan kembali dengan para *supplier*.

e. Peraturan Pemerintah (*Regulators*)

Peraturan pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu *comformity* (bukan hanya isu). Perusahaan manapun harus memelihara reputasinya dalam pasar, karena ketidakberhasilan

pemenuhan peraturan berpotensi merusakkan publisitas dalam pasar.

f. Masyarakat (*Communities*)

Masyarakat adalah faktor lain yang pada waktu resesi kadang-kadang mereka dihubungkan ke *regulator* (misal hukum ketenagakerjaan). Kebijakan standar etis harus ditempatkan secara internal dan eksternal. Ini merupakan tuntutan di dalam lingkungan bisnis masa kini. Ada baiknya pihak manajemen harus memastikan bahwa aspek ini harus dipenuhi dalam upaya perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan.

2. Strategi (*Strategy*)

Tujuan dari strategi yang utama adalah memberikan nilai (*value*) kepada para *stakeholder* dengan cara memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka. Apabila strategi telah dapat memberikan nilai (*value*) kepada *stakeholder*, maka segala kegiatan yang berada di dalam organisasi yang konsisten terhadap strategi juga akan mendukung tercapainya *stakeholder satisfaction*. Strategi sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi karena dapat dijadikan sebagai acuan sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen dapat mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan dan menyempurnakan kinerja organisasi. Di perusahaan-perusahaan terdapat empat level strategi organisasi yang berbeda, yaitu:

a. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*) merupakan perencanaan manajerial menyeluruh untuk perusahaan yang terdiversifikasi. Strategi korporasi merupakan payung dari seluruh divisi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Mengukur strategi korporasi untuk perusahaan yang terdiversifikasi melibatkan empat macam kegiatan, yaitu:

1. Membuat langkah-langkah bisnis untuk memantapkan posisi di bisnis-bisnis yang berbeda untuk mencapai diversifikasi.
2. Melakukan kegiatan-kegiatan awal untuk meningkatkan kinerja gabungan dari bisnis-bisnis yang dimiliki perusahaan.
3. Melakukan cara-cara untuk menangkap sinergi antar unit-unit bisnis terkait.
4. Menerapkan prioritas-prioritas investasi dan mengarahkan sumber-sumber daya korporasi kedalam unit yang paling menarik.

b. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Istilah strategi bisnis berhubungan dengan rencana manajemen untuk suatu bisnis tunggal bukan untuk bisnis yang terdiversifikasi. Suatu strategi bisnis dikatakan mempunyai kekuatan jika dapat menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Strategi bisnis untuk kompetisi dapat berupa menyerang (*affensive*) atau mempertahankan (*defensive*). Kegiatan yang menyerang dapat

berupa kegiatan agresif dan menentang langsung ke posisi pasar kompetitor.

c. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Istilah strategi fungsional berhubungan langsung dengan rencana manajemen untuk sebuah aktivitas fungsi organisasi tertentu. Suatu strategi pemasaran misalnya mewakili rencana manajemen untuk menjalankan pemasaran sebagai bagian dari bisnis. Strategi pengembangan produk baru mewakili rencana manajerial untuk menjaga produk-produk perusahaan tetap di garis terkemuka dan sesuai dengan apa yang diinginkan dan dicari oleh pembeli. Strategi fungsional di area produksi menunjukkan rencana manajerial bagaimana aktivitas-aktivitas produksi akan dikelola untuk mendukung strategi bisnis untuk mencapai sasaran dan misi fungsi tersebut.

d. Strategi Operasi (*Operating Strategy*)

Strategi operasi berhubungan dengan prakarsa-prakarsa strategi yang lebih sempit dan pendekatan-pendekatan untuk mengelola unit-unit operasi kunci (pabrik, penjualan distrik, pusat-pusat distribusi dan untuk menangani tugas-tugas operasi harian).

3. Proses (*Process*)

Proses yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu menjalankan strategi. Proses yang baik harus dapat mendukung pencapaian strategi, sehingga memungkinkan organisasi memiliki performansi dengan baik, antara lain memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin melalui pengoptimalan fasilitas. Salah satu alasan kegagalan dalam pengimplementasian strategi karena organisasi tidak menyesuaikan proses dengan strategi tersebut. Proses harus dijalankan berdasarkan arah yang telah ditetapkan pada strategi.

Terdapat empat aspek utama apabila pengukuran dilakukan, yaitu:

a. Memasarkan Produk dan Pelayanan Jasa (*Develop Product and Service*)

Dalam hal ini melakukan komersialisasi produk baru memulai peluncuran produk menggunakan strategi pemasaran tertentu. Biasanya hal ini dilakukan dengan produksi yang jumlahnya tidak terlalu banyak, untuk memastikan respon konsumen dan mengukur kemampuan pemasok dalam memenuhi kebutuhan bahan baku secara konsisten dan tepat waktu.

b. Mengatur Portofolio Riset dan Pengembangan Perusahaan (*Generate and Demand*)

Dalam sebuah perusahaan, seorang pimpinan harus dapat mengambil keputusan tentang proyek mana yang harus di danai dan dijalankan dengan memperhatikan peluangnya serta mengaturnya dengan baik. Kita harus memantau perkembangannya, dengan memperhatikan peluang dan batasan

(*constrain*) penting lainnya yang berhubungan langsung dengan proyek tersebut. Hasil dari evaluasi ini adalah kemampuan untuk melihat portofolio proyek yang diinvestasikan, dan melihat tujuan yang diinginkan serta melihat sumber-sumber daya apalagi yang dibutuhkan untuk pengembangan, baik internal maupun eksternal.

c. Melihat Peluang Pasar untuk Produk dan Jasa Baru (*Fulfil Demand*)

Dalam melihat peluang pasar untuk suatu produk atau jasa baru, atau yang belum ada di pasaran, selain cerdas kita juga harus cermat. Ide inovasi harus dapat diperoleh melalui berbagai cara dan dari banyak sumber. Produk yang inovatif, pada umumnya dimatangkan dan di divisi riset dan pengembangan.

d. Merancang dan Mengembangkan Produk dan Jasa Baru (*Plan and Manage Enterprise*)

Perancangan dan pengembangan produk baru merupakan suatu aktivitas kompleks yang melibatkan multifungsi bisnis dan mempunyai beberapa tahapan, antara lain:

1. Tahap pengembangan dan penyusunan konsep : Mengembangkan konsep termasuk konsep tentang fungsi dari produk yang dirancang, atributnya serta estimasi dari target pasar, harga dan biaya.
2. Perencanaan produk : Melakukan pengujian dan pembuatan produk yang sesuai dengan konsep yang dibuat pada tahap sebelumnya

dengan membuat model dan pengujian kecil dan mulai melakukan investasi awal serta perencanaan biaya dan finansial.

3. Detail produk dan proses rekayasa : Melakukan desain produk dan membuat prototype dari produknya.
4. Kemampuan (*Capability*)

Yang dimaksud dengan *Capability* adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi meliputi keahlian sumber daya (*skilled people*), praktek-praktek bisnisnya (kebijakan dan prosedur), infrastruktur fisik (seperti kantor, pabrik dan gudang), pemanfaatan teknologi serta fasilitas-fasilitas pendukungnya untuk memungkinkan jalannya proses tersebut. Kapabilitas sangat penting bagi organisasi karena dapat menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai bagi para *stakeholder*.

Pengukuran kinerja dapat membantu organisasi dalam menempatkan proses dan kapabilitas yang benar, serta mendorong orang-orang dalam organisasi untuk mempertahankan atau secara aktif memelihara proses dan kapabilitas tersebut. Dalam hal ini terdapat aspek-aspek yang terlibat dalam pengukuran kemampuan perusahaan, yaitu:

- a. Sumber Daya Insani (*People*)

Sumber daya insani merupakan sumber daya yang paling penting untuk dapat memenangkan persaingan, karena merupakan tulang punggung dari seluruh sistem yang dirancang, metode yang diterapkan dan teknologi yang digunakan. Oleh karena itu, untuk

mengembangkan sumber daya insani melalui proses yang kompetitif, pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan pegawai, peningkatan pendidikan pegawai dan pemberdayaan pegawai.

b. Teknologi (*Technology*)

Usia dan kondisi teknologi yang diterapkan merupakan salah satu penentu kemampuan organisasi perusahaan untuk mengeksekusi strategi dan mencapai kepuasan pelanggan dalam hal menyediakan produk dan layanan. Teknologi yang baru biasanya lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan teknologi lama.

5. Kontribusi Pemilik Modal (*Stakeholder Contribution*)

Organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholdernya*, karena hal ini menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan terakhir pengukuran *Performance Prism*. *Performance Prism* tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan *stakeholder*, tetapi juga timbal balik atas apa yang dibutuhkan dan diinginkan organisasi dari *stakeholdernya*.

Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu memenuhi kegiatan dan kebutuhan *stakeholder*, serta menyampaikan apa yang diinginkannya dari para *stakeholdernya* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi. Pemenuhan keinginan organisasi terhadap

stakeholder haruslah sebaik pemenuhan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dari organisasi itu sendiri.

2.1.4.8.3 Tahapan-tahapan *Performance Prism*

Menurut Wibowo (2009:18) *Performance Prism* mempunyai tahapan di dalam desain pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. “Mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dari masing-masing *stakeholder* yang dimiliki perusahaan.
2. Menetapkan tujuan (*Objective*).
3. Menyesuaikan strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi tujuan.
4. Mendefinisikan pengukuran (*measures*) yang digunakan untuk pencapaian tujuan tersebut.
5. Mengecek (validasi) apakah ada *measures* yang konflik.
6. Menjabarkan spesifikasi masing-masing *measures*”.

2.1.4.8.4 Keunggulan *Performance Prism*

Menurut Wibowo (2009:18) kelebihan dari metode *Performance Prism* bila dibandingkan dengan metode lain, terutama *Balanced Scorecard* dan IPMS adalah:

Tabel 2.2

Keunggulan *Performance Prism*

<i>Performance Prism</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> dari banyak hal yang berkepentingan seperti <i>customer</i> , <i>supplier</i> , <i>employee</i> , <i>regulator</i> serta <i>community</i> .	Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> hanya dari sisi <i>customer</i> dan <i>investor</i> saja.

	IPMS
<i>Key Performance Indicator (KPI)</i> yang diidentifikasi berdasarkan strategi, proses dan kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap <i>stakeholder requirement</i> serta tujuan perusahaan.	<i>Key Performance Indicator (KPI)- Key Performance Indicator (KPI)</i> nya langsung berdasarkan <i>stakeholder requirement</i> tanpa memandang strategi, proses, dan kapabilitas.

2.1.4.8.5 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu, maka penulis meringkas pada tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Ony Widi Iestaringtyas (2015), Maya Indriastuti (2010) Rusman Soleman (2010)	Pengaruh Pengendalian Internal dan Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Dalam Pencegahan <i>Fraud</i> (Kecurangan) Terhadap Kinerja Perusahaan	Pengendalian internal dan Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> terhadap pencegahan <i>fraud</i> berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan	Dimensi yang digunakan dalam mengukur pencegahan kecurangan dan kinerja perusahaan, lokasi penelitian dan tahun data
2.	Gusnardi (2011)	Pengaruh Pengendalian Internal dan Pelaksanaan Tatakelola Perusahaan Terhadap Pencegahan <i>Fraud</i>	Pengendalian internal dan pelaksanaan tatakelola perusahaan dapat mencegah	Dimensi yang digunakan dalam mengukur pencegahan kecurangan dan kinerja perusahaan, lokasi penelitian

			terjadinya kecurangan dalam perusahaan	dan tahun data
--	--	--	--	----------------

Pembeda penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Ony Widi Iestaringtyas (2015), Maya Indriastuti, Rusman Soleman (2010) dengan judul Pengaruh Pengendalian Internal dan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Pencegahan *Fraud* (Kecurangan) Terhadap Kinerja Perusahaan ada pada dimensi yang digunakan untuk mengukur pencegahan kecurangan dan kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan pada beberapa perusahaan BUMN di Indonesia (PT. INTI (Persero), PT. TASPEN, (Persero).

Pada penelitian terdahulu oleh Gusnardi (2011)) dengan judul Pengaruh Pengendalian Internal dan Pelaksanaan Tatakelola Perusahaan Terhadap Pencegahan *Fraud*. Pembeda dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang digunakan yaitu kinerja perusahaan. Selain itu penelitian terdahulu dilakukan pada PT. LEN Industri (Persero) Bandung.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan *Fraud* (Kecurangan)

Pengendalian internal memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam operasional organisasi perusahaan yang salah satu tujuannya adalah untuk mencegah kecurangan yang dapat terjadi di dalam organisasi.

I Made Darma Prawira (2014) melakukan pengujian untuk mengukur sejauh mana pengendalian intern berpengaruh terhadap kecurangan. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh keefektifan sistem pengendalian internal terhadap kecenderungan kecurangan. Jika efektifitas pengendalian semakin tinggi maka dapat menurunkan kecenderungan kecurangan, namun jika pengendalian intern yang diterapkan tidak efektif dan tidak sesuai dengan kondisi perusahaan maka tingkat kecurangan akan semakin tinggi.

Menurut Karyono (2013:47) menjelaskan tentang hubungan pengendalian internal dengan pencegahan kecurangan sebagai berikut:

“Pencegahan kecurangan yang utama ialah dengan menetapkan sistem pengendalian internal dalam setiap aktivitas organisasi. Pengendalian internal agar dapat efektif mencegah kecurangan harus handal dalam rancangan struktur pengendaliannya dan praktik yang sehat dalam pelaksanaannya.”

Menurut Putri (2014) menjelaskan hubungan pengendalian internal dengan *fraud* sebagai berikut:

“Pengamanan aset merupakan isu penting yang harus mendapatkan perhatian, jika terdapat kelalaian dalam pengamanan aset akan berakibat pada mudahnya terjadi penggelapan, pencurian, dan bentuk manipulasi lainnya. Upaya pengamanan aset ini diantara lain dapat dilakukan melalui pengendalian internal yang efektif dan efisien. Pengendalian internal yang lemah ataupun longgar merupakan salah satu faktor yang paling mengakibatkan kecurangan tersebut sering terjadi.”

2.2.2 Pengaruh Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* Terhadap Pencegahan *Fraud* (Kecurangan)

Good Corporate Governance digunakan dalam rangka mencegah potensi *fraud* yang terjadi pada perusahaan maupun organisasi sektor publik. Secara prinsip GCG adalah bentuk kode etik dan prinsip-prinsip lain yang digunakan untuk mencegah organisasi dari kejahatan yang bertentangan dengan hukum.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Gusnardi (2011) menemukan bahwa pengendalian internal dan pelaksanaan tata kelola perusahaan dapat mencegah terjadinya *fraud* dalam perusahaan. Artinya bahwa pencegahan *fraud* dapat dilakukan oleh organisasi manakalah tata kelola perusahaan diterapkan dalam organisasi. Hasil penelitian Glover, et al dikutip oleh Kusmayadi (2012) juga menemukan bahwa penerapan *good corporate governance* mampu mendeteksi *fraud*.

Mendukung berbagai temuan di atas, hasil penelitian Zeyn (2012) menjelaskan bahwa penerapan *good corporate governance* akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan akan memperkecil potensi terjadinya kecurangan.

Akintoye, et al (2011) menjelaskan bahwa :

“Penerapan *good corporate governance* akan meningkatkan fungsi pengendalian sehingga dapat mendeteksi gangguan atau hambatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Chapple, Forguson dan Kang (2009) dan Agarwal dan Medury (2011)

mengungkapkan bahwa :

“Tata kelola perusahaan yang baik akan mengurangi resiko penyalahgunaan aset atau pencegahan *fraud*. Untuk mencegah terjadinya *fraud* melalui *good corporate governance*, maka perusahaan memerlukan atau menyiapkan auditor yang independen dan profesional. Untuk itu, organisasi sektor publik diharuskan secara konsisten untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) agar dapat mendorong kinerja berbagai sumber daya secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan”.

Tjager (2003:4) menyatakan bahwa :

“Praktik GCG dapat meningkatkan nilai (*valuation*) perusahaan dengan meningkatkan kinerja keuangan mereka, mengurangi resiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri, dan umumnya GCG dapat meningkatkan kepercayaan investor”.

Untuk itu perusahaan BUMN agar tetap menjalankan dan meningkatkan *good corporate governance* dalam tubuh perusahaan agar kecurangan-kecurangan yang mungkin terjadi dapat ditekan sedini mungkin.

2.2.3 Pengaruh Pencegahan *Fraud* (Kecurangan) Terhadap Kinerja Perusahaan

Hubungan antara pencegahan *fraud* (kecurangan) terhadap kinerja perusahaan diungkapkan oleh Thoyibatun (2009) bahwa:

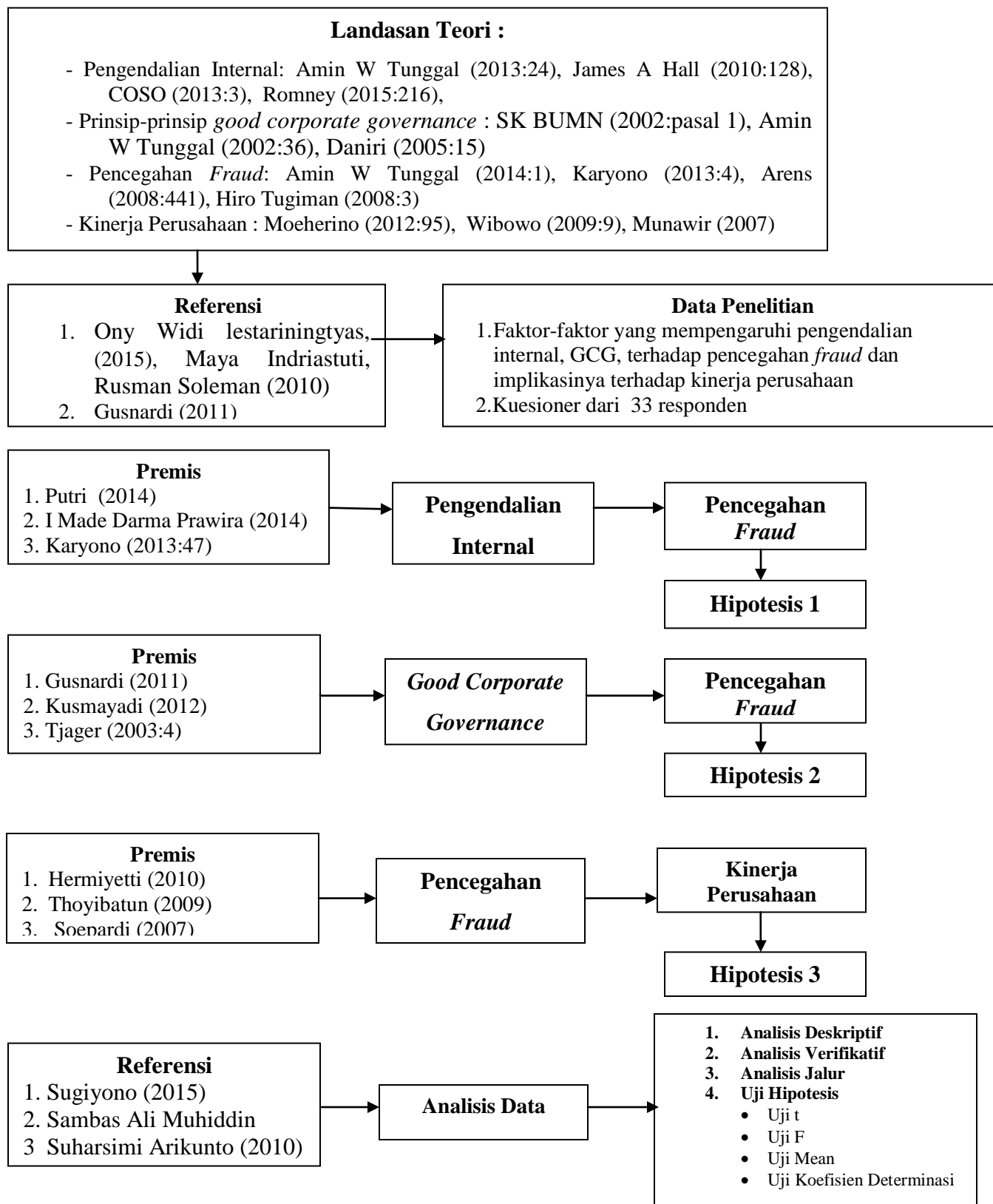
“Perilaku tidak etis dan kecenderungan kecurangan akuntansi mengakibatkan iklim kerja yang tidak sehat, serta mengganggu kinerja.”

Menurut Soepardi (2007) mengungkapkan bahwa:

“...salah satu cara yang ampuh untuk meningkatkan kinerja di lingkup pemerintah dan swasta adalah pencegahan *fraud*, dan harus didukung oleh sistem akuntansi yang dikelola dengan baik dan sumber daya manusia yang mempunyai moral yang tinggi”.

Menurut hasil survei yang dilakukan oleh KPMG dalam Gaol (2014), menunjukkan bahwa dari jawaban responden, lemahnya pengendalian intern merupakan penyebab tertinggi terjadinya *fraud*. Salah satu resiko yang dihadapi oleh perusahaan karena kegagalan dalam menerapkan pengendalian intern yang efektif adalah resiko operasional. Ini berarti bahwa ketika pengendalian intern tidak efektif, maka tindakan kecurangan sangat mudah terjadi sehingga berdampak buruk pada kinerja perusahaan. Selain itu pengendalian intern merupakan suatu proses untuk menilai kinerja karyawan dengan memperhatikan kepuasan karyawan untuk bekerja dengan maksimal dan mengurangi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja yang akan menimbulkan penyimpangan yang dilakukan karyawan seperti penipuan, salah saji laporan keuangan, dan manipulasi keuangan sebagai bentuk kecurangan.

Berdasarkan uraian tersebut jelaslah bahwa Pengendalian Internal merupakan suatu alat untuk mencegah kecurangan dan dapat memberikan dampak pada kinerja perusahaan, karena apabila pengendalian internal tidak berjalan secara efektif maka dapat berpengaruh terhadap banyaknya kecurangan-kecurangan yang nantinya memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Sugiyono (2015:93) berpendapat bahwa yang dimaksud hipotesis adalah sebagai berikut:

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.”

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh pengendalian internal terhadap pencegahan *fraud*.

H2: Terdapat pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap pencegahan *fraud*.

H3: Terdapat pengaruh pencegahan *fraud* terhadap kinerja perusahaan.

H4: Terdapat pengaruh pengendalian internal, *Good Corporate Governance* terhadap kinerja perusahaan melalui pencegahan *fraud*.