

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengendalian Internal

2.1.1.1 Pengertian Pengendalian Internal

Pada perusahaan yang semakin berkembang, baik dalam ukuran maupun operasionalnya, maka ruang lingkup pengendalian akan semakin besar atau luas. Manajemen membutuhkan alat yang berfungsi untuk membantu dalam melakukan fungsinya secara baik.

Struktur pengendalian internal dalam hal ini dapat membantu manajemen dan berfungsi sebagai alat bantu untuk melaksanakan fungsi pengendalian. Dengan adanya struktur pengendalian internal yang efektif, manajemen dapat mengendalikan kegiatan perusahaan dengan baik. Selain itu manajemen juga dapat meyakinkan bahwa informasi yang terdapat dalam laporan yang diterima adalah benar dan dapat dipercaya.

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 memadai tentang pencapaian tujuan berikut ini: (a) efektifitas dan efisiensi operasi, (b) keandalan laporan keuangan, dan (c) kepatuhan hukum dan peraturan yang berlaku”.

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. A process it permeates an organization’s operating activities and is an integral part of management activities.”

Menurut Romney yang dialihbahasakan oleh Kikin Sakinah Nur Safira (2015:226) bahwa pengendalian internal adalah:

“Pengendalian internal (*internal control*) adalah proses yang dijalankan untuk menyediakan jaminan memadai bahwa tujuan-tujuan pengendalian telah dicapai. Sebuah proses karena ia menyebar ke seluruh aktivitas pengoperasiaon perusahaan dan merupakan bagian integral dari aktivitas manajemen.”

Pengertian pengendalian internal menurut Hery (2014:11), yaitu:

“Pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan”.

Dalam *Executive Summary* yang dikeluarkan oleh COSO (2013:3) pada Mei 2013 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.

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 dalam perusahaan dibuat untuk membantu agar organisasi lebih berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan dan juga memperhatikan aspek biaya yang harus dikeluarkan dan manfaat yang diharapkan.

Menurut Alvin A. Arens, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley yang dialihbahasakan oleh Herman Wibowo (2013:370) bahwa pengendalian internal memiliki tiga tujuan umum yang efektif yaitu:

1. Reliabilitas pelaporan keuangan,
2. Efisiensi dan efektivitas operasi,
3. Ketaatan pada hukum dan peraturan

Penjelasan untuk masing-masing tujuan pengendalian sebagai berikut:

- Reliabilitas pelaporan keuangan

Manajemen bertanggung jawab untuk menyiapkan laporan bagi para investor, kreditor dan pemakai lainnya. Manajemen memikul baik tanggung jawab hukum maupun professional untuk memastikan bahwa informasi telah disajikan secara wajar sesuai dengan persyaratan pelaporan seperti prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP). Tujuan

pengendalian intern yang efektif atas pelaporan keuangan adalah memenuhi tanggung jawab pelaporan keuangan tersebut.

- Efisiensi dan efektivitas 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.

- Ketaatan pada hukum dan peraturan.

Selain mematuhi ketentuan hukum, organisasi publik, nonpublik, nirlaba diwajibkan menaati berbagai hukum dan peraturan. Beberapa hanya berhubungan secara tidak langsung dengan akuntansi, seperti UU perlindungan lingkungan dan hak sipil, sementara yang lainnya berkaitan erat dengan akuntansi, seperti peraturan pajak penghasilan dan kecurangan.

Menurut Hery (2014:160) tujuan dari pengendalian internal tidak lain adalah untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa:

- a. Aset yang dimiliki oleh perusahaan telah diamankan sebagaimana mestinya dan hanya digunakan untuk kepentingan perusahaan semata, bukan untuk kepentingan individu (perorangan), oknum karyawan tertentu. Dengan demikian, pengendalian internal diterapkan agar aset perusahaan dapat terlindungi dengan baik dari tindakan penyelewengan dan kepentingan perorangan.
- b. informasi akuntansi perusahaan tersedia secara akurat dan dapat diandalkan. Ini dilakukan dengan cara memperkecil resiko baik atas salah saji laporan keuangan yang disengaja atau tidak disengaja (kelalaian).
- c. Karyawan telah menaati hukum dan peraturan.

2.1.1.3 Komponen Pengendalian Internal

Pengendalian internal memiliki unsur-unsur yang mewakili apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan dan memiliki suatu hubungan langsung antar tujuan-tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Untuk menciptakan suatu pengendalian internal harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan secara keseluruhan. *COSO* (2013:4) dalam *Internal Control-Intergrated Framework* (ICIF) terdapat lima komponen pengendalian intern yaitu sebagai berikut:

1. *Control Environment*
2. *Risk Assesment*
3. *Control Activities*
4. *Information and Communication*
5. *Monitoring Activities*

Untuk lebih jelasnya berikut ini dijabarkan kelima komponen pengendalian internal tersebut:

1. *Control Environment* (Lingkungan Pengendalian)

Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personal organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua komponen pengendalian intern yang membentuk disiplin dan struktur. Dalam *COSO* (2013:4) menjelaskan mengenai pemahaman lingkungan pengendalian sebagai berikut:

“The control environment is the set of standards, processes, and structures that provide the basis for carrying out internal across the organization. The board of directors and senior management establish the tone at the top regarding the importance of internal control including expected standards of conduct. Management reinforces expectations at the various levels of the

organization. The control environment comprises the integrity and ethical values of the organization: the parameters enabling the board of directors to carry out its governance oversight responsibility; the process for attracting, developing, and retaining competent individuals; and the rigor around performance measures, incentives, and rewards to drive accountability for performance.”

Berdasarkan rumusan COSO di atas, dijelaskan bahwa lingkungan pengendalian adalah sekumpulan standar, proses, dan struktur yang menjadi dasar pelaksanaan pengendalian internal di dalam organisasi. Dewan direksi dan manajemen senior memberikan teladan dan arahan terkait pentingnya pengendalian internal termasuk standar perilaku. Lingkungan pengendalian terdiri dari nilai etika dan integritas dari organisasi; parameter yang memungkinkan dewan direksi melaksanakan tanggung jawab pengawasan atas jalannya organisasi; struktur organisasi dan penetapan wewenang dan tanggung jawab; proses menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu yang kompeten, ukuran kinerja, insentif, dan penghargaan.

Lingkungan pengendalian yang dihasilkan memiliki dampak yang luas pada sistem secara keseluruhan pengendalian internal. Selanjutnya, COSO (2013:7) menyatakan, bahwa terdapat 5 (lima) prinsip yang harus dijalankan dalam organisasi untuk mendukung lingkungan pengendalian, yaitu:

- a. The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.*
- b. The boards of directors demonstrates independence from management and of exercises oversight the development and performance of internal control.*
- c. Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.*

- d. *The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.*
- e. *The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.*

Memperhatikan rumusan COSO di atas, maka lingkungan pengendalian dapat terwujud dengan baik apabila diterapkan lima prinsip dalam pelaksanaan pengendalian internal, yaitu :

- a. Organisasi menunjukkan komitmen terhadap nilai etika dan integritas.
- b. Dewan direksi menunjukkan independensi dari manajemen dan menjalankan fungsi pengawasan dalam pengembangan dan pelaksanaan pengendalian internal.
- c. Manajemen menetapkan struktur, jalur pelaporan, dan kewenangan dan tanggung jawab yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan.
- d. Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan individu-individu yang kompeten sesuai tujuan.
- e. Setiap individu memahami peran dan tanggung jawab pengendalian internal masing-masing

2. *Risk Assesment* (Penilaian Risiko)

“Risk is defined as the possibility that event will occur and adversely affect the achievement of objectives. Risk assesment involves a dynamic and iterative process for identifying and assessing risk to the achievement of objectives, risks to the achievement of these objectives from across the entity are considered relative to established risk tolerances. Thus, risk assesment from the basis for determining how risks will be managed.

A precondition to risk assesment is the establishment of objectives, linked at different levels of the entity. Management specifies objectives within categories relating to operations, reporting, and compliance with sufficient clarity to be able to identify and analyze risks to those objectives. Management also considers the suitability of the objectives for the entity. Risk assesment also requires management to consider the impact of

possible changes in the external environment and within its own business model that may render internal control ineffective.”

Berdasarkan rumusan *COSO*, bahwa risiko didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang merugikan pencapaian tujuan. Penilaian risiko melibatkan sebuah proses yang dinamis dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi dan menilai risiko dalam pencapaian tujuan. Penilaian risiko menjadi dasar dari pengelolaan risiko itu sendiri.

Tahap awal dari penilaian risiko adalah penetapan tujuan, dihubungkan dengan berbagai level di dalam organisasi. Manajemen menentukan tujuan dalam kategori operasi, pelaporan, dan kepatuhan secara jelas dan mencukupi agar risiko setiap tujuan tersebut dapat diidentifikasi dan dianalisa. Manajemen juga harus mempertimbangkan keselarasan dengan tujuan entitas. Dalam penilaian risiko, manajemen harus mempertimbangkan pengaruh dari kemungkinan adanya perubahan pada lingkungan eksternal dan model bisnis internal yang mungkin menyebabkan ketidakefektifan pada pengendalian internal

Prinsip-prinsip dalam penilaian risiko menurut *COSO* (2013:7) sebagai berikut:

- a. The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risk relating to objectives.*
- b. The organization identifies risk to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risk as a basis for determining how the risks should be managed.*
- c. The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives.*
- d. The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control.*

Berdasarkan rumusan *COSO*, terdapat 4 (empat) prinsip yang mendukung penilaian risiko dalam organisasi yaitu:

- a. Organisasi menentukan tujuan dengan jelas agar identifikasi dan penilaian risiko masing-masing tujuan dapat dilakukan.
- b. Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan di seluruh entitas dan analisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
- c. Organisasi harus mempertimbangkan kemungkinan adanya *fraud* dalam penilaian risiko.
- d. Organisasi mengidentifikasi dan menilai adanya perubahan yang mungkin berpengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian internal.

3. *Control Activities* (Aktivitas Pengendalian)

“Control activities are the actions established through policies and procedures that help ensure that management’s directives to mitigate risks to the achievement of objectives are carried out. Control activities are performed at all levels of the entity, at various stages within business processes, and over the technology environment. They may be preventive or detective in nature and may encompass a range of manual and automated activities such as authorizations and approvals, verifications, reconciliations, and business performance reviews. Segregation of duties is typically built into the selection and development of control activities. Where segregation of duties is not practical, management selects and develops alternative control activities.”

Berdasarkan rumusan *COSO*, bahwa aktivitas pengendalian adalah tindakan yang diambil melalui kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan arahan dari manajemen untuk mitigasi risiko pencapaian tujuan telah dilaksanakan. Aktivitas pengendalian dilaksanakan pada semua tahap proses bisnis pada seluruh level organisasi dengan memanfaatkan teknologi.

Kegiatan pengendalian bisa bersifat pencegahan maupun pendeteksian dan terdiri dari kegiatan manual maupun otomatis seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi dan tinjauan kinerja bisnis. Jika pemisahan tugas tidak begitu jelas, manajemen bisa memilih dan mengembangkan alternatif kegiatan pengendalian.

COSO (2013:7) menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung aktivitas pengendalian, yaitu sebagai berikut:

- a. The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels.*
- b. The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives.*
- c. The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and procedures that put policies into action.*

Berdasarkan rumusan *COSO* di atas, bahwa ada 3 (tiga) prinsip yang mendukung aktivitas pengendalian dalam organisasi yaitu:

- a. Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi risiko pencapaian tujuan sampai pada tingkat yang dapat diterima.
- b. Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian secara umum atas teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan.
- c. Organisasi mengimplementasikan dan menjalankan aktivitas pengendalian sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan yang telah ditentukan.

4. *Information and Communication* (Informasi dan Komunikasi)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai komponen informasi dan komunikasi (*Information and Communication*) dalam pengendalian internal sebagai berikut:

“Information is necessary for the entity to carry out internal control responsibilities to support the achievement of its objectives. Management obtains or generates and uses relevant and quality information from both internal and external sources to support the functioning of other components of internal control. Communication is the continual, interactive process of providing, sharing, and obtaining necessary information. Internal communication is the means by which information is disseminated throughout the organization, flowing up, down, and across the entity. It enables personnel to receive a clear message from senior management that control responsibilities must be taken seriously. External communication is twofold: it enables inbound communication of relevant external information, and it provides information to external parties in response to requirements and expectations.”

Sebagaimana yang dinyatakan oleh *COSO* di atas, bahwa entitas membutuhkan informasi dalam rangka melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal untuk mendukung pencapaian tujuan. Manajemen mengumpulkan, menghasilkan, dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas baik dari sumber internal maupun eksternal untuk mendukung fungsi dari komponen pengendalian internal lainnya. Komunikasi adalah proses menyediakan, berbagi, dan mengumpulkan informasi yang penting secara berkelanjutan dan berulang. Komunikasi internal adalah alat penyaluran informasi di dalam organisasi. Komunikasi internal memungkinkan personel untuk memperoleh pesan yang jelas dari manajemen bahwa tanggungjawab pengendalian harus dilaksanakan dengan

serius. Komunikasi eksternal memungkinkan masuknya informasi eksternal serta memberikan informasi yang relevan pada pihak luar.

COSO (2013:7) selanjutnya menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung komponen informasi dan komunikasi yaitu sebagai berikut:

- a. *The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of internal control.*
- b. *The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control.*
- c. *The organization communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of internal control.*

Berdasarkan rumusan *COSO* di atas, bahwa ada tiga prinsip yang mendukung komponen informasi dan komunikasi dalam pengendalian internal, yaitu:

- a. Organisasi menghasilkan atau mendapatkan informasi yang relevan dan berkualitas tinggi untuk mendukung pengendalian internal.
- b. Organisasi mengkomunikasikan informasi secara internal, termasuk tujuan dan tanggung jawab pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung komponen-komponen lain dari pengendalian internal.
- c. Organisasi mengkomunikasikan hal-hal pengendalian internal yang relevan kepada pihak-pihak eksternal.

5. *Monitoring Activities* (aktivitas Pengawasan)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai aktivitas pengawasan (*monitoring activities*) dalam pengendalian internal sebagai berikut:

“Ongoing evaluations, separate evaluations, or some combination of the two are used to ascertain whether each of the five components of internal control, including controls to effect the principles within each components, is present and functioning. Ongoing evaluations, built into business processes at different levels of the entity, provide timely information. Separate evaluations, conducted periodically, will vary in scope and frequency depending on assessment of risks, effectiveness of ongoing evaluations, and other management considerations. Findings are evaluated against criteria established by regulators, recognized standards-setting bodies or management and the board of directors as appropriate.

The two principles relating to Monitoring Activities are:

- a. The organization selected, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning.*
- b. The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate.*

Memperhatikan rumusan yang dikemukakan oleh COSO di atas, bahwa monitoring berkelanjutan, evaluasi terpisah, maupun kombinasi keduanya digunakan untuk memastikan apakah masing-masing komponen pengendalian internal telah ada dan berfungsi. Monitoring berkelanjutan yang terintegrasi ke dalam proses bisnis pada berbagai level di dalam entitas akan memberikan informasi yang tepat waktu. Evaluasi terpisah, yang dilaksanakan secara berkala, akan mempunyai ruang lingkup dan frekuensi pelaksanaan yang bervariasi tergantung dari penilaian risiko, efektivitas dari monitoring berkelanjutan, dan pertimbangan manajemen lainnya. Temuan akan dievaluasi terhadap kriteria yang ditetapkan, prinsip umum. Kekurangan akan dikomunikasikan pada manajemen dan dewan direksi sesuai tingkatannya.

Dua prinsip yang berkaitan dengan aktivitas pemantauan adalah:

- a. Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan *monitoring* berkelanjutan dan atau evaluasi terpisah untuk memastikan bahwa pengendalian internal telah ada dan berfungsi.
- b. Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan kekurangan pengendalian internal kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengoreksi secara sesuai dan tepat waktu, termasuk manajemen senior dan dewan direksi.

2.1.1.4 Keterbatasan Pengendalian Internal

Pelaksanaan struktur pengendalian internal yang efektif dan efisien haruslah mencerminkan keadaan yang ideal. Namun kenyataannya hal ini sulit untuk dicapai, karena dalam pelaksanaannya struktur pengendalian internal mempunyai keterbatasan-keterbatasan.

Keterbatasan bawaan yang melekat dalam setiap pengendalian intern sebagaimana dikemukakan oleh Amin Widjaja (2013:26) yaitu:

1. Manajemen mengesampingkan pengendalian intern, pengendalian suatu entitas mungkin dikesampingkan oleh manajemen.
2. Kesalahan yang tidak disengaja oleh personil, sistem pengendalian intern hanya efektif apabila personil yang menerapkan dan melaksanakan pengendalian juga efektif.
3. Kolusi, efektivitas pemisahan fungsi terletak pada pelaksanaan individual sendiri atas tugas-tugas yang diberikan kepada mereka atau pelaksanaan pekerjaan seseorang diperiksa oleh orang lain. Sering terdapat suatu resiko bahwa kolusi antara individual akan merusak efektivitas pemisahaan tugas.

Menurut Azhar Susanto (2013:110) ada beberapa keterbatasan dari pengendalian internal, sehingga pengendalian internal dapat mengalami kondisi sebagai berikut:

- a. Kesalahan (*Error*)
Yaitu kesalahan yang muncul ketika karyawan melakukan pertimbangan yang salah satu perhatiannya selama bekerja terpecah.
- b. Kolusi (*Collusion*)
Kolusi terjadi ketika dua lebih karyawan berkonspirasi untuk melakukan pencurian (korupsi) ditempat mereka bekerja.
- c. Penyimpangan Manajemen.
Karena manajer suatu organisasi memiliki lebih banyak otorisasi dibandingkan karyawan biasa, proses pengendalian efektif pada tingkat manajemen bawah, tidak efektif pada tingkat atas.
- d. Manfaat dan Biaya (*Cost and Benefit*)
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 menghasilkan manfaat yang lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengendalian tersebut.

Sukrisno Agoes (2012:106) mengatakan bahwa:

“Faktor yang membatasi pengendalian internal adalah biaya pengendalian internal yang tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian entitas tersebut. Meskipun hubungan manfaat-biaya merupakan kriteria utama yang harus dipertimbangkan dalam pendesainan pengendalian internal, pengukuran secara tepat biaya, dan manfaat umumnya dilakukan. Oleh karena itu, manajemen estimasi kualitatif dan kuantitatif semua pertimbangan dalam menilai hubungan biaya-manfaat tersebut.”

Atas dasar penjelasan pengertian dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa yang menjadi keterbatasan pengendalian internal adalah kebijakan dan prosedur yang telah diterapkan perusahaan diabaikan oleh manajemen sehingga menimbulkan kelalaian dan kesalahan dalam pertimbangan

yang mengakibatkan gangguan atau kolusi dan juga biaya yang dikeluarkan untuk penerapan pengendalian internal tidak boleh melebihi manfaat yang diterima.

2.1.2 Pencegahan Kecurangan (*Fraud*)

2.1.2.1 Pengertian Kecurangan (*Fraud*)

Faktor utama kecurangan adalah “manusia” dengan berbagai alasan dari dalam dirinya untuk melakukan tindakan tercela (Valery, 2013:135).

Pengertian *fraud* menurut Tuanakotta (2007:96) yaitu:

“Kecurangan dapat didefinisikan sebagai suatu perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh orang-orang dari dalam atau luar organisasi, dengan maksud untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan atau kelompoknya yang secara langsung merugikan pihak lain.”

Association of Certified Fraud Examiner (dalam Karyono, 2013:3)

mengemukakan bahwa:

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

2.1.2.2 Faktor Penyebab Kecurangan (*Fraud*)

Menurut Karyono (2013:8) terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang faktor-faktor yang menjadi penyebab dari *fraud* yaitu:

1. Teori $C=N+K$
2. Teori Segitiga *Fraud* (*Fraud Triangle Theory*)
3. Teori GONE
4. Teori Monopoli (*Klinggard Theory*)

Penjelasan dari teori-teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Teori $C=N+K$

Teori ini dikenal di jajaran kepolisian yang menyatakan bahwa kriminal (C) sama dengan niat (N) dan kesempatan (K). Teori ini sangat sederhana dan gamblang karena meskipun ada niat melakukan *fraud*, 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 *fraud*. Nilai perbuatan ditentukan oleh moral dan integritas.

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

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

a. Tekanan (*Pressure*)

Dorongan untuk melakukan *fraud* terjadi pada karyawan (*employee fraud*) dan oleh manajer (*management fraud*) dan dorongan itu terjadi antara lain karena:

- Tekanan keuangan,
- Kebiasaan buruk
- Tekanan lingkungan kerja,
- Tekanan lainnya seperti tekanan dari suami/istri untuk memiliki barang-barang mewah.

b. Kesempatan (*Opportunity*)

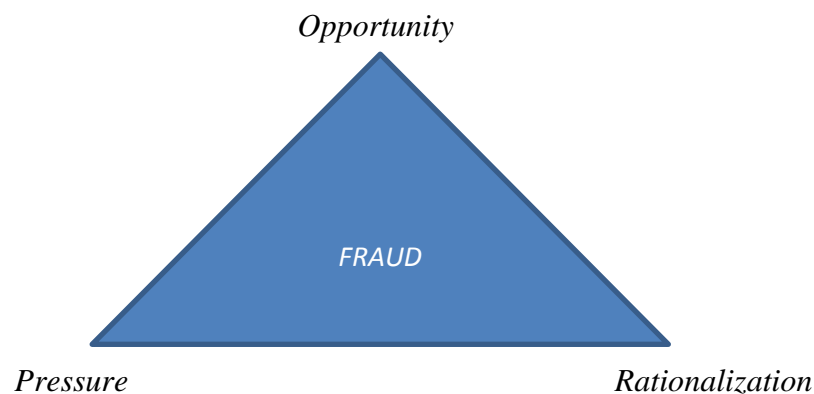
Kesempatan timbul karena lemahnya pengendalian internal dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan. Kesempatan juga dapat terjadi karena lemahnya sanksi dan ketidakmampuan untuk menilai kualitas kinerja.

c. Pembenaran (*Rationalization*)

Pelaku kecurangan mencari pembenaran ketika:

- Pelaku menganggap bahwa yang dilakukan sudah merupakan hal yang biasa/wajar dilakukan oleh orang lain pula.
- Pelaku merasa berjasa terhadap organisasi dan seharusnya ia menerima lebih banyak dari yang diterimanya.

- Pelaku menganggap tujuannya baik yaitu untuk mengatasi masalah dan nanti akan dikembalikan.



Gambar 2.1 Fraud Triangle

3. Teori GONE

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

- Greed* (Keserakahan). Berkaitan dengan perilaku serakah yang potensial ada dalam setiap diri seseorang.
- Opportunity* (Kesempatan). Berkaitan dengan keadaan organisasi, instansi, masyarakat yang sedemikian rupa sehingga terbuka bagi seseorang untuk melakukan kecurangan terhadapnya
- Need* (Kebutuhan). Berkaitan dengan faktor-faktor yang dibutuhkan oleh individu untuk menunjang hidupnya secara wajar.
- 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.

4. Teori Monopoli (*Klinggard Theory*)

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

2.1.2.3 Bentuk-bentuk Kecurangan (*Fraud*)

Menurut *Examination Manual 2006* dari *Association of Certified Fraud Examiner* yang dikuti oleh Karyono (2013:17), *fraud* terdiri atas empat kelompok besar yaitu:

1. Kecurangan Laporan (*Fraudulent Statement*)
2. Penyalahgunaan Aset (*Asset Misappropriation*)
3. Korupsi (*Corruption*)
4. Kecurangan yang berkaitan dengan komputer

Bentuk- bentuk kecurangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kecurangan Laporan Keuangan (*Fraudulent Statement*)

Kecurangan Laporan Keuangan (*Fraudulent Statement*) dilakukan dengan menyajikan laporan keuangan lebih baik dari sebenarnya (*over statement*) dan lebih buruk dari sebenarnya (*under statement*) dan kecurangan laporan lain (*non financial statement*).

2. Kecurangan Penyalahgunaan Aset (*Asset Misappropriation*)

Kecurangan penyalahgunaan aset (*Asset Misappropriation*) yang terdiri dari kecurangan kas (*Cash*) dan kecurangan persediaan dan aset lain (*inventory and other assets*).

a. Kecurangan Kas, terdiri atas kecurangan penerimaan kas sebelum dicatat (*skimming*), kecurangan kas setelah dicatat (*larceny*), dan kecurangan pengeluaran kas (*fraudulent disbursement scheme*) termasuk kecurangan penggantian biaya (*expense reimbursement scheme*).

(1) Kecurangan Penerimaan Kas, yaitu pencurian terhadap kas yang belum dicatat (*skimming*)

(2) Kecurangan Pengeluaran Kas (*fraudulent disbursement scheme*), kecurangan penagihan (*billing schemes*) dengan memasukkan dokumen tagihan atau invoice pengadaan barang, sehingga tagihan lebih tinggi (*mark up*) atau tagihan fiktif.

Kecurangan Penggantian Biaya (*expense reimbursement scheme*) adalah kecurangan pengeluaran kas dengan memanipulasi penggantian biaya antara lain dengan cara meninggikan biaya dari yang sebenarnya, penggantian biaya atas biaya-biaya fiktif dengan membuat kuitansi palsu, kecurangan penggantian biaya berulang-ulang (*multiple reimbursement*).

b. Penyalahgunaan persediaan dan aset lain (*inventory and other sets missappropriation*), yang terdiri dari pencurian (*larceny*) dan

penyalahgunaan (*misuse*), *Lanceny scheme* dimaksudkan sebagai pengambilan persediaan atau barang di gudang karena penjualan atau pemakaian untuk perusahaan tanpa ada upaya untuk menutupi pengambilan tersebut dalam akuntansi atau catatan gudang. Diantaranya yaitu penjualan fiktif (*fictitious sell*), *asset requisition* dan *transfer scheme*, kecurangan pembelian dan penerimaan, membuat jurnal palsu, menghapus persediaan (*inventory write off*). Kecurangan persediaan barang dan aset lainnya berupa penyalahgunaan (*misuse*) aset pada umumnya sulit untuk dikuantifikasikan akibatnya. Sebagai contoh kasus misalkan pelaku menggunakan peralatan kantor saat jam kerja untuk kegiatan usaha sampingan pelaku. Hal ini berakibat mengurangi produktivitas dan menambah upah dan dapat berakibat pula hilangnya peluang bisnis bila kegiatannya merupakan usaha sejenis. Selain itu peralatannya akan lebih cepat rusak.

3. Korupsi

Kata korupsi berarti kebusukan keburukan, kejahatan, ketidakjujuran, tidak bermoral, dan penyimpangan dari kesucian. Secara umum dapat didefinisikan dengan perbuatan yang merugikan kepentingan umum/publik atau masyarakat luas untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, korupsi terjadi pada organisasi korporasi swasta dan pada sektor publik/pemerintahan. Adapun bentuk korupsi yaitu:

- a. Pertentangan kepentingan (*Conflict of Interest*)
- b. Suap (*Bribery*)

- c. Pemberian tidak sah (*Illegal Grativies*)
 - d. Pemerasan ekonomi (*Economic Exortion*)
4. Kecurangan yang berkaitan dengan komputer
- Terjadi perkembangan kejahatan di bidang komputer dan contoh tindak kejahatan yang dilakukan sekarang antara lain:
- a. Menambah, menghilangkan atau mengubah masukan atau memasukan data palsu.
 - b. Salah mem-*posting* sebagian transaksi
 - c. Memproduksi keluaran palsu, menahan, menghancurkan, mencuri keluaran.
 - d. Merusak program misalnya mengambil uang dari banyak rekening dalam jumlah kecil.
 - e. Mengubah dan menghilangkan *master file*
 - f. Mengabaikan pengendalian internal untuk memperoleh akses ke informasi rahasia
 - g. Melakukan sabotase
 - h. Mencuri waktu penggunaan komputer.
 - i. Melakukan pengamatan elektronik dari data saat dikirim.

2.1.2.4 Pengertian Pencegahan Kecurangan (*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 (2012:33) 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. Mengeliminasi alasan untuk membuat pembenaran atau rasionalisasi atas tindakan *fraud* yang dilakukan.

Pencegahan kecurangan menurut Pusdiklatwas BPKP (2008:13):

“Pencegahan *fraud* merupakan upaya terintegrasi yang dapat menekan terjadinya faktor penyebab *fraud*.”

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.

2.1.2.5 Tujuan Pencegahan Kecurangan

Kecurangan merupakan masalah yang ada di dalam lingkungan perusahaan, dan harus dicegah sedini mungkin. Pencegahan kecurangan yang efektif memiliki lima tujuan, menurut Pusdiklatwas BPKP (2008:38) adalah sebagai berikut:

1. *Prevention*- Mencegah terjadinya kecurangan secara nyata pada semua lini organisasi.
2. *Deterrence*- Menangkal pelaku potensial bahkan tindakan yang bersifat coba-coba karena pelaku potensial melihat sistem pengendalian risiko *fraud* efektif berjalan dan telah memberi sanksi tegas dan tuntas sehingga membuat jera (takut) pelaku potensial.
3. *Disruption*- Mempersulit gerak langkah pelaku kecurangan sejauh mungkin
4. *Identification*- Mengidentifikasi kegiatan beresiko tinggi dan kelemahan pengendalian.
5. *Civil action prosecution*- Melakukan tuntutan dan penjatuhan sanksi yang setimpal atau perbuatan curang kepada pelakunya.

Sedangkan tujuan pencegahan kecurangan menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:33), yaitu:

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 budaya jujur, 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 perusahaan dalam mencegah kecurangan tidak ditentukan oleh hasil kerja individu melainkan atas keberhasilan tim (kerja sama). Suatu organisasi dibentuk sebagai alat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan disepakati bersama oleh sekelompok 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 lingkungan masyarakat dan berarti mereka saling

berhubungan, saling mempengaruhi satu sama 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 melalui seleksi yang ketat dan efektif untuk mengurangi kemungkinan mempekerjakan 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 dippekerjakan 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 awereness*.

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 Amin Widjaja Tunggal (2005: 83), pelatihan *fraud awereness* 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 mendorong 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 tanda tangannya. 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 Kinerja Perusahaan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepadanya, sementara mereka mengharapkan umpan balik atas hasil kerja yang telah dilaksanakannya. Menurut Mulyadi (2007:337) pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.”

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:60) yang mengatakan bahwa:

“Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.”

Menurut Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2013:2) menyatakan bahwa:

“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.”

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

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

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.”

Pengertian kinerja perusahaan menurut Tika (2006:122) adalah:

“Kinerja perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.”

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

2.1.3.2 Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan alat pengendalian bagi perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan pengendalian atau kinerja operasionalnya agar dapat bersaing

dengan perusahaan lain, selain itu pengukuran kinerja perusahaan juga dapat memilih strategi yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan perusahaan (Moeheriono, 2012: 63).

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

“Pengukuran kinerja (*performance measurement*) atau 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 pencapaian tujuan perusahaan.”

2.1.3.3 Tujuan Pengukuran Kinerja Perusahaan

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

“Tujuan Pengukuran kinerja adalah alat untuk membantu kita 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).

2.1.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Neely dan Kennerly (2000) yang dialihbahasakan oleh Wibowo (2009:9) manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan adalah:

“Keuntungan dari pengukuran kinerja yaitu untuk mengetahui seberapa besar tindakan-tindakan yang telah dilakukan selama ini, apakah telah dapat merefleksikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.”

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

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

2.1.3.5 Masalah Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kecenderungan yang sering dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah mengukur hasil akhir, hal ini biasanya dikaitkan dengan finansial. Jika hasil tersebut tidak memenuhi target yang telah direncanakan maka kinerja dapat dikatakan buruk. Menurut Dale Furtwengler yang dialihbahasakan oleh Fandy Tjiptono (2002:11), 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 diatas kurang akurat untuk ditetapkan karena pengukuran kinerja memiliki sasaran dan tujuan yang lebih dari

sekedar teknik untuk mengukur, melainkan sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada.

2.1.3.6 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas 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) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

1. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan)
 2. *Customer Retention* (kemampuan mempertahankan pelanggan)
 3. *Customer Acquisition* (kemampuan menguasai pelanggan)
- Penjelasan atas faktor-faktor kinerja perusahaan tersebut adalah sebagai

berikut:

1. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

Suatu keadaan dimana 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)

Suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan pelanggan. *Customer retention* yang sukses dimulai dengan kontak pertama perusahaan dengan pelanggan yang berlanjut.

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:

- a. Rasio Pertumbuhan Pendapatan. Rasio ini digunakan untuk mengukur dan mengetahui sampai sejauh mana pertumbuhan dan pendapatan pada perusahaan.
- b. Rasio Perubahan Biaya. Digunakan untuk mengetahui dan mengukur perubahan biaya yang terjadi dan dikeluarkan oleh perusahaan.
- c. Teknologi *Enterprise Resources Planning*. Salah satu teknologi yang berperan mengintegrasikan tiap fungsi dalam perusahaan dapat mengintegrasikan fungsi marketing, fungsi produksi, fungsi logistik, fungsi *financial*, fungsi sumber daya manusia, dan fungsi lainnya.
- d. ROA (*Return On Assets*). Digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh perusahaan dari total aktiva.
- e. ROE (*Return On Equity*). Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh perusahaan atas modal yang diinvestasikan.
- f. Sistem Pengendalian Manajemen. Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya,

yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem perusahaan.

2.1.3.7 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 finansial telah dikembangkan sampai sekarang, diantaranya *discount cast flow* (DCF), *residual income* (RI), *economic value addedd* (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) memprakarsai 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 kerja dalam piramid kinerja.
7. Dixon et al (1990) mengenalkan *questionnaire* pengukuran kinerja
8. Brignal et al (1991) menerapkan konsep nonfinancial
9. Azzone et al (1991) memprakarsai tentang pentingnya kriteria waktu pada pengguna matrik
10. Kaplan dan Norton (1992, 1993) memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai konsep baru pengukuran kinerja dengan empat pilar utama yaitu: finansial, konsumen, internal proses dan inovasi.
11. Chris Adam dan Andy Neely pada tahun 2000 memperkenalkan suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya penyelarasan aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan dalam suatu *framework* pengukuran yang strategis. Konsep pengukuran kinerja ini dikenal dengan istilah *Performance Prism*.

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.

2.1.3.8 Pengertian *Performance Prism*

Menurut Eka Zusan Arianto dan Sri Gunani Partiwi (2009:2) 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”.

Mardiono (2011:108) menjelaskan pengertian dari *performance prism* yaitu:

“*Performance Prism* merupakan model pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek yang diukur bukan hanya berdasarkan konsumen atau pendapatan saja seperti model pengukuran kinerja organisasi pada umumnya, melainkan dari sisi *stakeholder* sebagai *owner*, *supplier*, *customer*, *employee*, pemerintah dan bahkan masyarakat umum.”

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *performance prism* merupakan pengukuran kinerja yang melibatkan *stakeholder* dalam pengukuran kinerja tersebut dan menjadi fokus utama.

2.1.3.8.1 Perspektif *Performance Prism*

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

Tabel 2.1 Perspektif *Performance Prism*

Kepuasan <i>Stakeholder</i> (<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 adalah penjelasan mengenai masing-masing perspektif kinerja pada *performance prism*:

1. Kepuasan *Stakeholder* (*Stakeholder Satisfaction*).

Penting bagi suatu organisasi untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para *stakeholdernya* sehingga dapat meningkatkan kepuasan *stakeholder* 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, maka hal ini 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 (*Shareholder*).

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 (*Employees*).

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 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 waktunya 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 sebab 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 terdiversifikasi strategi terdapat empat level organisasi yang berbeda, yaitu :

a. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Merupakan perencanaan manajerial menyeluruh untuk perusahaan yang terdiversifikasi. Strategi korporasi merupakan payung dari seluruh divisi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Mengukir 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. Sebaliknya suatu strategi bisnis dikatakan lemah jika menghasilkan

ketidakunggulan 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 produksi akan dikelola untuk mendukung strategi bisnis untuk mencapai sasaran dan misi fungsi tersebut.

d. Strategi Operasi (*Operating Strategy*)

Strategi operasi berhubungan dengan prakarsa strategik yang lebih sempit dan 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 melalui 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 didanai 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 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 dipasaran, selain cerdas kita juga harus cermat. Ide inovasi harus dapat diperoleh melalui berbagai cara dan dari banyak sumber. Produk yang inovatif, pada umumnya dimatangkan 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:

- Tahapan pengembangan dan penyusunan konsep: mengembangkan konsep termasuk konsep tentang fungsi dari produk yang dirancang, atributnya serta estimasi dari target pasar, harga dan biaya.
- Perencanaan produksi: 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.

- Detail produk dan proses rekayasa : melakukan desain produk dan membuat *prototipe* 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 :

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

- 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 *Stakeholder* (*Stakeholder Contribution*).

Organisasi harusnya memperimbangkan 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.

2.1.3.8.2 Tahapan-tahapan *Performance Prism*

Menurut Wibowo (2009:18) *Performance Prism* mempunyai tahapan 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*.

2.1.3.8.3 Keunggulan *Performance Prism*

Menurut Wibowo (2009:18) kelebihan dari metode *performance prism* bila dibandingkan dengan *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</i> (KPI) yang diidentifikasi berdasarkan strategi, proses dan kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap <i>stakeholder requirement</i> serta tujuan perusahaan	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)- <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) nya langsung berdasarkan <i>stakeholder requirement</i> tanpa memandang strategi, proses, dan kapabilitas

2.2 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	Kesimpulan	Perbedaan
1.	Wyana Oktaviani, Hendra Gunawan, Harlianto Utomo (2015)	Pengaruh Pengendalian Internal Dalam Pencegahan <i>Fraud</i> (Kecurangan) Terhadap Kinerja Perusahaan	Pengendalian internal dan pencegahan <i>fraud</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan	Dimensi yang digunakan dalam mengukur pencegahan kecurangan dan kinerja perusahaan, lokasi penelitian dan tahun data
2.	Hermiyetti (2010)	Pengaruh Penerapan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan <i>Fraud</i> Pengadaan Barang.	Terdapat pengaruh positif pada pengendalian internal terhadap pencegahan <i>fraud</i>	Dimensi yang digunakan dalam mengukur pencegahan kecurangan dan pengendalian internal lokasi penelitian dan tahun data

Pembeda penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Wyana Oktaviani, Hendra Gunawan, Harlianto Utomo (2015) dengan judul Pengaruh Pengendalian Internal Dalam Pencegahan *Fraud* (Kecurangan) Terhadap Kinerja Perusahaan ada pada dimensi yang digunakan untuk mengukur pencegahan kecurangan dan kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan pada empat perusahaan BUMN di Indonesia (PT. INTI (Persero), PT. TASPEN, (Persero), PT. Kertas Padalarang (Persero) dan PT. Pegadaian (Persero)).

Pada penelitian terdahulu oleh Hermiyetti (2010) dengan judul Pengaruh Penerapan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan *Fraud* Pengadaan Barang. Pembeda dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang digunakan yaitu pencegahan *fraud* pengadaan barang dan kinerja keuangan. Selain itu penelitian terdahulu dilakukan pada Rumah Sakit di Bandung

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan 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. Menurut Azhar Susanto (2013:93) menyatakan bahwa:

“Sistem pengendalian intern yang komprehensif, diterapkan secara menyeluruh dan memonitor secara reguler aktivitas suatu organisasi merupakan langkah penting untuk menjaga dan mendeteksi resiko kerugian yang diakibatkan oleh penyelewangan dibidang keuangan. Pengendalian intern sangat penting dalam mendeteksi adanya penyelewangan keuangan yang berisiko merugikan perusahaan.”

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 terapkan 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 pengaman 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.”

2.3.2 Pengaruh Pencegahan Kecurangan Terhadap Kinerja Perusahaan

Hubungan antara pencegahan kecurangan terhadap kinerja perusahaan diungkapkan oleh Arfah (2011) bahwa:

“Tingginya intensitas praktik kecurangan, penipuan, dan penggelapan yang terjadi pada suatu institusi publik maupun privat, dengan segala modusnya, dari yang sederhana sampai yang sangat canggih dan rumit, seharusnya menyadarkan semua pihak untuk membangun komitmen terhadap penerapan tata kelola yang baik secara konsisten dan meluas pada semua lapisan karena tanpa adanya kesadaran dan komitmen akan mengakibatkan tidak tercapainya kinerja perusahaan yang baik.”

Menurut Mappanyuki (2012) mengungkapkan bahwa:

“Salah satu cara yang ampuh untuk meningkatkan kinerja perusahaan 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.

Hal yang diungkapkan Mappanyuki tersebut diperkuat oleh Albrecht (2012:112) bahwa:

“Successful organizations view fraud prevention as important contributors to the success of their business performance. The fraud is prevented by (1) creating a culture of honesty, openness and assistance and (2) eliminating fraud opportunities”

Ungkapan Albrecht tersebut dapat diartikan bahwa perusahaan yang sukses melihat pencegahan kecurangan sebagai kontributor penting dalam keberhasilan kinerja bisnis mereka. Kecurangan dicegah dengan (1) menciptakan budaya jujur, terbuka dan saling membantu dan (2) menghilangkan kesempatan bertindak curang.

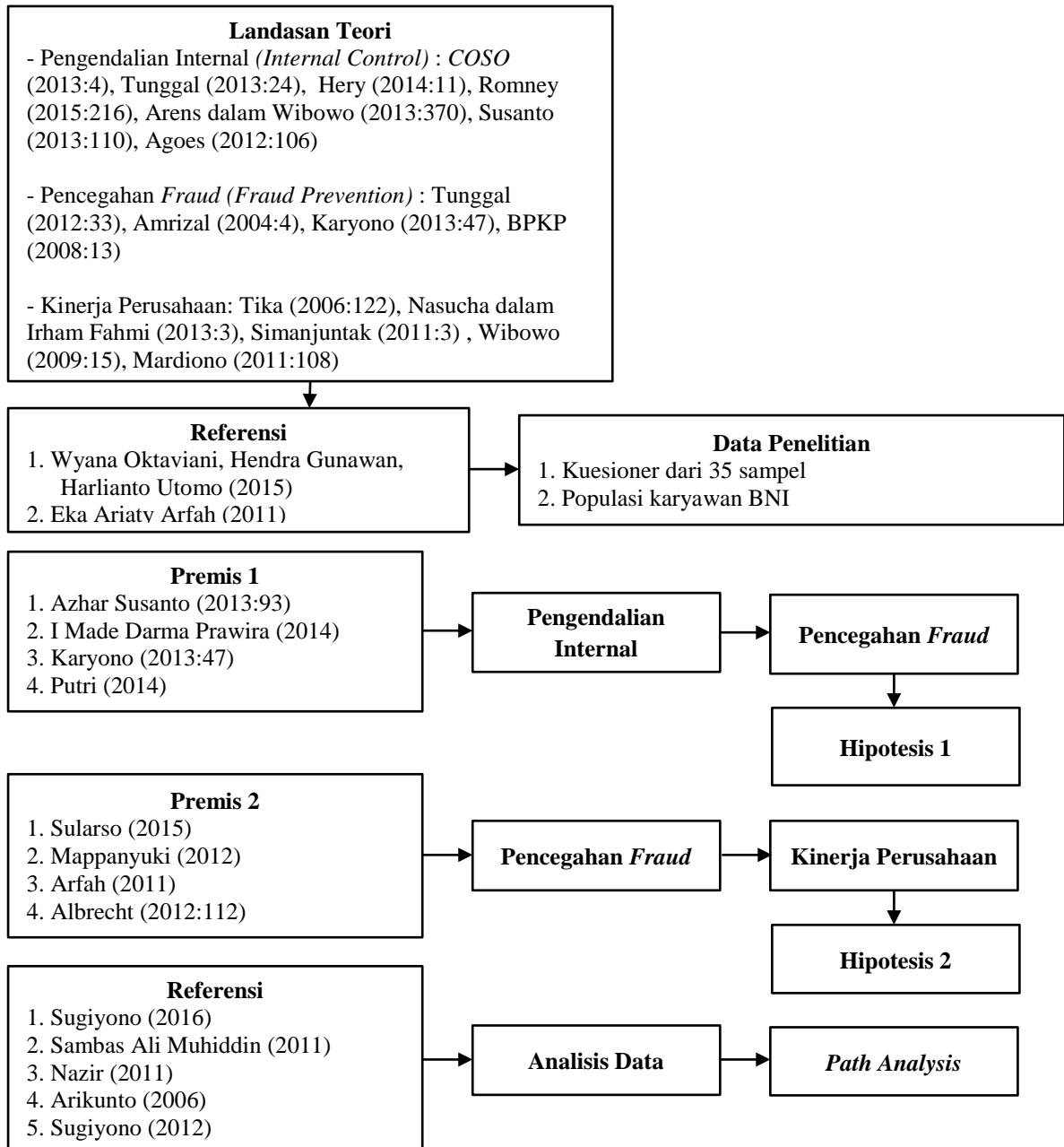
Havid Sularso (2015) mengatakan bahwa:

“Tanpa adanya kesadaran dan komitmen dalam mencegah *fraud*, dapat berdampak pada kurang baiknya kinerja pemerintah.”

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

2.4 Hipotesis Penelitian

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

H2: Terdapat pengaruh pencegahan *fraud* terhadap kinerja perusahaan.

H3: Terdapat pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan melalui pencegahan *fraud*.