

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Audit Internal

2.1.1.1 Pengertian Audit Internal

Terdapat definisi mengenai Audit Internal menurut *The Institute of Internal Auditors* (2017:29) yang terdapat dalam *Standard for Professional Practice of Internal Auditing*, menyatakan bahwa:

“Internal auditing is an independent appraisal function established within an organization to examine and evaluate as a service to the organization.”

Yang mempunyai arti sebagai berikut audit internal adalah fungsi penilaian independen yang ditetapkan dalam sebuah organisasi untuk diperiksa dan dievaluasi sebagai layanan untuk organisasi.

Definisi Audit Internal menurut Hiro Tugiman (2014:11) adalah:

“Internal Auditing atau pemeriksaan internal adalah suatu fungsi penilaian yang independen dalam suatu organisasi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan organisasi yang dilaksanakan”.

Adapun pengertian audit internal menurut Sukrisno Agoes (2012:221) adalah sebagai berikut :

“Internal audit adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen puncak yang telah ditentukan dan ketaatan terhadap pemerintah dan ketentuan-ketentuan dari ikatan profesi yang berlaku”.

Sedangkan menurut Alvin A.Arens, Randal J. Elder & Mark S.Beasley yang dialih bahasakan oleh Gina Gania (2009:482) definisi audit internal adalah sebagai berikut:

“Audit Internal adalah aktifitas konsultasi dan assurance yang objektif dan independen yang dirancang untuk menambah nilai dan memperbaiki operasi organisasi. Hal tersebut membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan melakukan pendekatan yang sistematis dan berdisiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas dan manajemen risiko, pengendalian, dan proses pengaturan”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit internal merupakan suatu fungsi penilaian yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk menjamin pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi dan Ruang Lingkup Audit Internal

Di dalam perusahaan, internal audit merupakan fungsi staf, sehingga tidak memiliki wewenang untuk langsung memberikan perintah kepada pegawai, juga tidak dibenarkan untuk melakukan tugas-tugas operasional dalam perusahaan yang sifatnya di luar kegiatan pemeriksaan.

Menurut Mulyadi (2010:211) fungsi audit internal dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Fungsi audit internal adalah menyelidiki dan menilai pengendalian internal dan efisiensi pelaksanaan fungsi sebagai tugas organisasi. Dengan demikian fungsi audit internal merupakan bentuk pengendalian yang fungsinya adalah untuk mengukur dan menilai efektifitas dari unsur-unsur pengendalian internal yang lain.
- b. Fungsi audit internal merupakan kegiatan penilaian bebas, yang terdapat dalam organisasi, dan dilakukan dengan cara memeriksa akuntansi, keuangan, dan kegiatan lain, untuk memberikan jasa bagi manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Dengan cara menyajikan analisis, penilaian rekomendasi, dan komentar-komentar penting terhadap kegiatan manajemen, auditor internal menyediakan jasa-jasa tersebut. Auditor internal berhubungan dengan semua tahap kegiatan perusahaan, sehingga tidak hanya terbatas pada unit atas catatan akuntansi.

Menurut Mulyadi (2010:212), Ruang lingkup pemeriksaan internal menilai keefektifan sistem pengendalian internal yang dimiliki organisasi, serta kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan, pemeriksaan internal harus:

1. Mereview keandalan (reliabilitas dan integritas)
2. Mereview berbagai sistem yang telah ditetapkan
3. Mereview berbagai cara yang dipergunakan
4. Mereview berbagai operasi atau program

Adapun penjelasan dari ruang lingkup audit internal di atas adalah :

1. Mereview keandalan (reliabilitas dan integritas) informasi finansial dan operasi serta cara yang dipergunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengklarifikasi dan melaporkan informasi tersebut.
2. Mereview berbagai sistem yang telah ditetapkan untuk memastikan kesesuaian dengan berbagai kebijakan, rencana, prosedur, hukum dan peraturan yang dapat berakibat penting terhadap kegiatan organisasi, serta

harus menentukan apakah organisasi telah mencapai kesesuaian dengan hal-hal tersebut.

3. Merview berbagai cara yang dipergunakan untuk melindungi harta dan bila dipandang perlu, memverifikasi keberadaan harta-harta tersebut.
4. Menilai keekonomisan dan keefisienan penggunaan berbagai sumber daya.
5. Mereview berbagai operasi atau program untuk menilai apakah hasilnya akan konsisten dengan tujuan dan sarana yang telah ditetapkan dan apakah kegiatan atau program tersebut dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan.

2.1.1.3 Pedoman Praktik Audit Internal

Pedoman Praktik Audit Internal yang dijelaskan oleh Hery (2010:253) adalah sebagai berikut:

“Pedoman Praktik Audit Internal (PPAI) yang berlaku sejak tanggal 01 Januari 2005 wajib diterapkan oleh para profesional audit internal. Keseluruhan PPAI terdiri atas: Definisi Audit Internal, Kode Etik Profesi Audit Internal, dan interpretasi dari profesi audit internal. Definisi audit internal yang dikembangkan dari IIA (*Institute of Internal Auditors*), yang disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan di Indonesia, yaitu sebagai suatu kegiatan *assurance* dan konsultasi yang independen dan obyektif, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah bagi kegiatan operasional perusahaan.”

2.1.1.4 Tahapan-Tahapan Pelaksanaan Audit Internal

Menurut Hiro Tugiman (2014:53-75), tahapan-tahapan dalam pelaksanaan kegiatan audit internal adalah sebagai berikut:

1. Tahap perencanaan audit
2. Tahap pengujian dan pengevaluasian informasi

3. Tahap penyampaian hasil audit
4. Tahap tindak lanjut hasil pemeriksaan

Penjelasan dari tahapan-tahapan dalam pelaksanaan kegiatan audit internal di atas adalah sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan Audit

Audit intern haruslah merencanakan setiap pemeriksaan. Perencanaan haruslah didokumentasikan dan harus meliputi:

- a. Peroleh informasi dasar (*background information*) tentang kegiatan-kegiatan yang akan diperiksa.
- b. Penentuan berbagai tenaga yang diperlukan untuk melaksanakan audit.

2. Tahap Pengujian dan Pengevaluasian Informasi

Pada tahap ini audit intern haruslah mengumpulkan, menganalisa, menginterpretasi dan membuktikan kebenaran informasi untuk mendukung hasil audit. Proses pengujian dan pengevaluasian informasi adalah sebagai berikut:

- a. Dikumpulkannya berbagai informasi tentang seluruh hal yang berhubungan dengan tujuan-tujuan pemeriksaan dan lingkup kerja.
- b. Dilakukan pengawasan terhadap proses pengumpulan, penganalisaan, penafsiran dan pembuktian kebenaran informasi.

3. Tahap Penyampaian Hasil Pemeriksaan

Audit intern harus melaporkan hasil audit yang dilaksanakannya yaitu:

- a. Suatu laporan haruslah objektif, jelas, singkat terstruktur dan tepat waktu.
- b. Laporan haruslah mengemukakan tentang maksud, lingkup dan hasil dari pelaksanaan pemeriksaan.

4. Tahap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan

Audit intern terus menerus meninjau/melakukan tindak lanjut (*follow up*) untuk memastikan bahwa terhadap temuan-temuan pemeriksaan yang dilaporkan telah dilakukan tindakan yang tepat. Audit intern harus memastikan apakah suatu tindakan korektif telah dilakukan dan memberikan berbagai hasil yang diharapkan, ataukah manajemen senior atau dewan telah menerima risiko akibat tidak dilakukannya tindakan korektif terhadap berbagai temuan yang dilaporkan.

2.1.1.5 Tanggung Jawab Auditor Internal

Tanggung jawab seorang auditor internal dalam perusahaan tergantung pada status dan kedudukannya dalam struktur organisasi perusahaan. Wewenang yang berhubungan dengan tanggung jawab tersebut berurusan dengan kekayaan dan karyawan perusahaan yang relevan dengan pokok masalah yang dihadapi.

Menurut Menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:21), tanggung jawab auditor internal adalah :

“Tanggung jawab auditor internal adalah menerapkan program audit internal, mengarahkan personel, dan aktivitas-aktivitas departemen audit internal juga menyiapkan rencana tahunan untuk pemeriksaan semua unit perusahaan dan menyajikan program yang telah dibuat untuk persetujuan.”

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Edgar H. Schein yang dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2014:3) mendefinisikan budaya dalam bukunya budaya organisasi dan kinerja perusahaan sebagai berikut:

“Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut”.

Sedangkan menurut John R. dan James G. Hunt dalam A.A Anwar (2008:113) mengemukakan bahwa:

“Organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members.”

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem bersama keyakinan dan nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi dan panduan perilaku anggotanya.

Menurut Muh. Arief Effendi (2016:166) mendefinisikan budaya organisasi/*corporate culture* adalah:

“Budaya organisasi (*corporate culture*) adalah kumpulan nilai-nilai (*values*) dan unsur-unsur yang menentukan identitas dan perlakuan suatu organisasi perusahaan. Budaya perusahaan merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi dan misi perusahaan”.

Sedangkan pendapat lain menurut Sentot Imam (2010:34) bahwa:

“Budaya organisasi mengacu pada kesatuan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dari beberapa definisi menurut para ahli diatas maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.1.2.2 Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Menurut Moh. Pabundu Tika (2014:16), faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi yaitu:

1. Lingkungan usaha
2. Nilai-nilai
3. Pahlawan
4. Ritual
5. Jaringan budaya

Penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi (perusahaan) ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan lingkungan yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bias berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggaran, teknologi, pemasok, kebijakan, pemerintah, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen.

3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bias berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka merupakan idola yang patut diikuti oleh karyawan perusahaan. Mereka bisa menumbuhkan idealism, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan/masalah dalam organisasi.

Beberapa pahlawan lahir/muncul secara alami dan ada pula dibuat oleh peristiwa-peristiwa tak terlupakan yang terjadi dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Biasanya tokoh pahlawan ini dikenal baik oleh setiap karyawan maupun baru bekerja dalam beberapa bulan.

4. Ritual

Stephen P. Robbins mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang paling penting dan mana yang dapat dikorbankan.

Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual setiap tahunnya. Contoh, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, penjual terbanyak, pelayan terbaik, dan sebagainya.

5. Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu. Sebagai cara berkomunikasi informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan. Jaringan komunikasi informasi ini dapat dilakukan melalui orang-orang pandai bercerita, alim ulama, mata-mata, tukang gossip, dan sebagainya. Mereka melakukan jaringan komunikasi dengan efektif dan menyelesaikan sesuatu atau memahami apa yang terjadi dalam perusahaan.

2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robert dan Kinicki dalam Moh. Pabundu Tika (2014:13) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan anggota identitas organisasi kepada karyawan.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem social.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan anggota dalam menjalankan aktivitasnya. Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi atau perusahaan yang efektif. Secara lebih

spesifik, budaya organisasi dapat berperan dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggota organisasi.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi suatu organisasi.

Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2009:256) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan mampu memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. Orientasi manusia. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya stabilitas.

2.1.3 Pengendalian Intern

2.1.3.1 Pengertian Pengendalian Intern

Pengendalian intern menurut COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*) (2013:3) adalah sebagai berikut:

”Internal control is a process, affected 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.”

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa Pengendalian internal adalah sebuah proses, dipengaruhi oleh dewan direksi entitas, manajemen, dan personel lainnya, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan yang berkaitan dengan operasi, pelaporan, dan kepatuhan.

Pengendalian Intern menurut PP nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah sebagai berikut:

“Sistem pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan”.

Terdapat definisi mengenai Pengendalian Intern menurut Standar Profesional Akuntan Publik (2011:319) mengatakan bahwa:

“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 golongan tujuan berikut ini : (a)efektifitas dan efisiensi operasi, (b) keandalan pelaporan keuangan dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern merupakan seperangkat kebijakan dan prosedur yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan karyawan yang dirancang untuk memberikan jaminan efektifitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

2.1.3.2 Tujuan Pengendalian Internal

Menurut COSO (2013:3) dalam framework terbarunya menyatakan mengenai tujuan-tujuan pengendalian internal adalah sebagai berikut:

“The Framework provides for three categories of objectives, which allow organizations to focus on differing aspects of internal control:

- 1. Operations Objectives: These pertain to effectiveness and efficiency of the entity’s operations, including operational and financial performance goals, and safeguarding assets against loss.*
- 2. Reporting Objectives: These pertain to internal and external financial and non-financial reporting and may encompass reliability, timeliness, transparency, or other terms as set forth by regulators, recognized standard setters, or the entity’s policies.*
- 3. Compliance Objectives: These pertain to adherence to laws and regulations to which the entity is subject”.*

Pernyataan diatas memiliki arti bahwa tujuan-tujuan pengendalian internal adalah sebagai berikut:

“Kerangka ini menyediakan kategori tujuan, yang memungkinkan organisasi untuk focus pada begbagai aspek pengendalian internal:

1. Tujuan Operasional: Ini berkaitan dengan keefektifan dan efisiensi operasi entitas, termasuk sasaran kinerja operasional dan keuangan, dan menjaga aset dari kerugian.
2. Tujuan Pelaporan: Ini terkait dengan pelaporan keuangan dan non-keuangan internal dan eksternal dan dapat mencakup keandalan, ketepatan waktu, transparansi, atau persyaratan lain sebagaimana ditetapkan oleh regulator, pembuat standar yang diakui, atau kebijakan entitas.

3. Tujuan Kepatuhan: Ini berkaitan dengan ketaatan pada hukum dan peraturan yang menjadi subjek entitas”.

2.1.3.3 Komponen Pengendalian Internal

Komponen pengendalian internal menurut Sukrisno Agoes (2012:100) ada lima komponen pengendalian internal yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian Internal (*Control Environment*)
2. Penilaian Resiko (*Risk Assessment*)
3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)
4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)
5. Pemantauan (*Monitoring*)

Berikut penjelasan lima komponen pengendalian internal:

1. Lingkungan Pengendalian Internal (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian internal atau merupakan pondasi dari komponen lainnya.

Meliputi beberapa faktor diantaranya:

- a. Integritas dan etika

Integritas dan nilai etis adalah bentuk produk dari standar etika dan perilaku entitas, serta sebagaimana standar itu dikomunikasikan dan diberlakukan dalam praktik. Integritas dan nilai etika ini mencakup tindakan manajemen untuk menghilangkan atau mengurangi dorongan dan godaan yang mungkin membuat karyawan melakukan tindakan tidak jujur, ilegal atau tidak etis.

b. Komitmen untuk meningkatkan kompetensi

Komitmen terhadap kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mengidentifikasi pekerjaan seseorang. Komitmen pada kompetensi mencakup pertimbangan manajemen tentang tingkat kompetensi bagi pekerjaan tertentu, dan bagaimana tingkatan tersebut diterjemahkan menjadi keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan.

c. Dewan Komisaris dan komite audit

Dewan komisaris sangatlah berperan penting dalam suatu tata kelola korporasi yang efektif karena memikul tanggung jawab akhir untuk memastikan bahwa manajemen telah mengimplementasikan pengendalian internal dan proses pelaporan keuangan yang layak. Dewan komisaris yang efektif independen dengan manajemen, dan para anggotanya terus meneliti dan terlibat dalam aktivitas manajemen. Meskipun mendelegasikan tanggung jawabnya atas pengendalian internal kepada manajemen, dewan harus secara teratur menilai pengendalian tersebut. Selain itu, dewan yang aktif dan objektif sering kali juga dapat mengurangi kemungkinan bahwa manajemen mengesampingkan pengendalian yang ada. Untuk membantunya melakukan pengawasan, untuk itu Dewan membentuk komite audit yang disertai tanggung jawabnya untuk mengawasi pelaporan keuangan. Komite audit juga bertanggung jawab untuk melakukan

komunikasi yang berkelanjutan dengan auditor eksternal maupun internal, termasuk menyetujui jasa audit dan non-audit yang dilakukan oleh para auditor perusahaan publik. Para auditor dan Direktur membahas berbagai masalah yang mungkin berhubungan dengan hal-hal seperti integritas atau tindakan manajemen.

d. Filosofi manajemen dan jenis operasi

Manajemen, melalui aktivitasnya, memberikan isyarat yang jelas kepada para karyawan tentang pentingnya pengendalian internal. Sebagai contoh apakah manajemen mengambil risiko yang cukup besar, atau justru menghindari risiko itu, apakah target penjualan dan laba tidak realistis, dan apakah karyawan didorong untuk melakukan tindakan yang agresif guna mencapai target tersebut, dapatkah manajemen digambarkan sebagai “gemuk dan birokratis,” “ramping dan picik”, yang didominasi oleh satu atau segelintir individu ataukah “pas”. Memahami aspek ini serta aspek-aspek serupa dalam filosofi manajemen dan jenis operasi akan membuat auditor dapat merasakan sikap manajemen tentang pengendalian internal.

e. Struktur organisasi

Struktur organisasi entitas menentukan garis-garis tanggung jawab dan kewenangan yang ada. Dengan memahami struktur organisasi klien, auditor dapat mempelajari pengolahan dan unsur-unsur fungsional bisnis serta melihat bagaimana pengendalian itu diimplementasikan.

f. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

Kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Aspek paling penting dari pengendalian internal adalah personil. Jika para karyawan kompeten dan bisa dipercaya, pengendalian lainnya dapat diabaikan, dan laporan keuangan yang andal masih akan dihasilkan. Orang-orang yang tidak kompeten atau tidak jujur bisa merusak sistem, meskipun ada banyak pengendalian yang diterapkan. Orang-orang yang jujur dan efisien mampu mencapai kinerja yang tinggi meskipun hanya ada satu segelintir pengendalian yang lain untuk mendukung mereka. Akan tetapi, orang-orang kompeten dan terpercaya sekalipun bisa saja memiliki kekurangan. Sebagai contoh mereka dapat menjadi bosan atau tidak puas, yang mana masalah pribadi dapat mengganggu kinerja mereka, atau sasarannya mungkin berubah. Karena pentingnya personil dan terpercaya dalam mengadakan pengendalian yang efektif, metode untuk mengangkat, mengevaluasi, melatih, mempromosikan, dan memberi kompensasi kepada personil itu merupakan bagian yang penting dari pengendalian internal.

2. Penilaian Resiko (*Risk Assesment*)

Terdiri dari identifikasi risiko. Identifikasi risiko meliputi pengujian terhadap faktor-faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, persaingan, dan perubahan ekonomi. Faktor internal diantaranya kompetensi karyawan, sifat dari aktivitas bisnis, dan karakteris ter pengolahan sistem informasi. Sedangkan

analisis risiko meliputi kemungkinan terjadinya risiko, dan bagaimana mengelola risiko. Adapun unsur-unsur penelitian risiko yaitu:

a. Perubahan dalam lingkungan operasi

Perubahan di lingkungan eksternal organisasi antara lain perubahan situasi politik, ekonomi, sosial, serta lingkungan dalam persaingan yang sangat ketat. Perubahan situasi internal organisasi meliputi visi, misi, strategi, struktur organisasi, dan teknologi. Oleh karena itu, perlu adanya penilaian risiko atas hal ini agar organisasi harus mengetahui bagian-bagian organisasi yang harus diubah agar tetap dapat bertahan dalam lingkungan yang terus berubah.

b. Personel baru

Adanya personel baru dalam perusahaan dapat merubah kinerja perusahaan, perubahan positif adapun perubahan negatif. Perubahan positif tercapai apabila personel baru tersebut bekerja dengan baik dan sesuai dengan acuan yang ada, dan sebaliknya perubahan negatif terjadi apabila personel baru tersebut tidak dapat bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan.

c. Sistem informasi yang baru atau yang diperbaiki

Dalam perusahaan dibutuhkan sistem informasi untuk membantu kinerja manajemen dalam proses bisnis yang diterapkan maupun dalam proses pembukuan. Apabila terjadi pembaharuan sistem ataupun ada sistem yang rusak, maka perusahaan perlu melakukan persiapan yang memadai agar tidak mengganggu kegiatan perusahaan.

d. Restrukturisasi korporasi

Perubahan yang terjadi dalam restrukturisasi korporasi dapat berpengaruh pada kinerja manajemen karena kebijakan yang akan diterapkan dalam strukturisasi baru dengan strukturisasi yang lama. Oleh karena itu perlu diperhatikan untuk penilaian risiko selanjutnya.

3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Terdiri dari kebijakan dan prosedur yang menjamin karyawan melaksanakan arahan manajemen. Aktivitas pengendalian meliputi review terhadap sistem pengendalian, pemisahan tugas, dan pengendalian terhadap sistem informasi. Pengendalian terhadap informasi meliputi dua cara yaitu *General Controls*, mencakup kontrol terhadap akses, perangkat lunak dan system development dan *Application Controls*, mencakup pencegahan dan deteksi transaksi yang tidak terotorisasi. Berfungsi untuk menjamin completeness, accuracy, authorization and validity dari proses transaksi.

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

Sistem informasi yang relevan dengan tujuan pelaporan keuangan, yang mencakup sistem akuntansi, terdiri atas metode dan catatan yang dibangun untuk mencatat, mengolah, meringkas, dan melaporkan transaksi entitas (baik peristiwa maupun kondisi) dan untuk memelihara akuntabilitas bagi aset, utang, dan ekuitas yang bersangkutan. Kualitas informasi yang dihasilkan dari sistem tersebut berdampak terhadap kemampuan manajemen untuk membuat

keputusan semestinya dalam mengendalikan aktivitas entitas dan menyiapkan laporan keuangan yang andal. Komunikasi yang mencakup penyediaan suatu pemahaman tentang peran dari tanggung jawab individual berkaitan dengan pengendalian internal terhadap pelaporan keuangan. Auditor harus memperoleh pengetahuan memadai tentang sistem informasi yang relevan dengan pelaporan keuangan untuk memahami bagaimana golongan transaksi dalam operasi entitas yang signifikan bagi laporan keuangan, bagaimana transaksi tersebut dimulai sampai dengan dimasukkan ke dalam laporan keuangan, termasuk alat elektronik (seperti komputer dan electronic data *interchange*) yang digunakan untuk mengirim, memproses, memelihara, dan mengkases informasi.

5. Pemantauan

Suatu tanggung jawab manajemen yang penting adalah membangun dan memelihara internal. Manajemen memantau pengendalian internal untuk mempertimbangkan apakah pengendalian tersebut dimodifikasi sebagaimana mestinya jika perubahan kondisi menghendakinya. Pemantauan adalah proses penentuan kualitas kinerja pengendalian internal sepanjang waktu. Pemantauan ini mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan pengambilan tindakan koreksi. Proses ini dilaksanakan melalui kegiatan yang berlangsung secara terus menerus, evaluasi secara terpisah, atau dengan berbagai kombinasi dari keduanya. Diberbagai entitas, auditor dan personel yang melakukan pekerjaan serupa demikian memberikan kontribusi dalam memantau aktivitas entitas. Aktivitas pemantau dapat mencakup penggunaan informasi dari

komunikasi dengan pihak luar seperti keluhan pelanggan dan komentar dari badan yang dapat memberikan petunjuk tentang masalah atau bidang yang memerlukan perbaikan.

2.1.3.4 Keterbatasan Pengendalian Internal

Menurut Muh. Arief Effendi (2016:87) ada beberapa keterbatasan pengendalian intern, yaitu:

- a. Kesalahan dalam keputusan (*judgment*), misalnya karena kurang informasi, kendala waktu, tekanan, dan lain-lain.
- b. Breakdown (macet karena salah memahami instruksi dan prosedur serta lalai).
- c. Terdapat kolusi (*collusion*), misalnya kerja antar sama karyawan atau antar karyawan dengan pihak luar.
- d. Manajemen melanggar pengendalian yang dibuatnya sendiri (*management override*).
- e. Pengendalian ditetapkan secara berlebihan sehingga biaya pembuatan pengendalian lebih besar dari manfaatnya (*cost versus benefits*).

2.1.4 Implementasi *Good Corporate Governance*

2.1.4.1 Pengertian *Good Corporate Governance*

Dalam Peraturan Menteri Negara BUMN No. per-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, menyebutkan bahwa Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.

Menurut Forum *Corporate Governance on Indonesia* (FCGI) dalam Muh.

Arief Effendi (2016:3) yaitu:

“*Corporate Governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditor, pemerintah, karyawan, serta para pemangku kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan”.

Good Corporate Governance (GCG) menurut *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) dalam Nuriyatun (2014) adalah:

“*Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board managers, shareholders and other stakeholder, and spells out the rule and procedures for making decisions on corporate 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.*”

OECD mendefinisikan *corporate governance* sebagai sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, *board* dan pemegang saham, dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Corporate governance* juga mensyaratkan adanya struktur, perangkat untuk mencapai tujuan, dan pengawasan atas kinerja. *Corporate governance* yang baik dapat memberikan insentif yang baik bagi *board* dan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan dan pemegang saham serta harus memfasilitasi pemantauan yang efektif, sehingga mendorong perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang lebih efisien. *Corporate Governance* berfungsi untuk mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berperan terhadap

kehidupan perusahaan termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer dan semua anggota, *stakeholder* non pemegang saham.

Adapun pengertian mengenai GCG menurut Sukrisno Agoes (2013:101), yaitu:

“Tata kelola yang baik sebagai suatu sistem yang mengatur hubungan peran Dewan Komisaris, peran Direksi, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Tata kelola perusahaan yang baik juga disebut sebagai suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaiannya, dan penilaian kinerjanya .”

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan sebuah sistem tata kelola perusahaan yang berisi seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya dalam kaitannya dengan tugas, hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain, suatu sistem dan struktur yang baik untuk mengelola perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai pemegang saham serta mengakomodasi berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) serta dapat mengelola resiko dengan benar. Apabila mekanisme *Good Corporate Governance* tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien, maka seluruh proses aktivitas perusahaan akan berjalan dengan baik, sehingga hal-hal yang berkaitan dengan kinerja perusahaan baik yang sifatnya kinerja finansial maupun non finansial akan juga turut membaik.

2.1.4.2 Tujuan *Good Corporate Governance*

Terdapat 5 (lima) tujuan dari penerapan GCG pada BUMN menurut KEPMEN BUMN Per-09/MBU/2011 yaitu:

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN;
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum;
3. Mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

2.1.4.3 Manfaat *Good Corporate Governance*

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 manfaat yang dipetik dengan diterapkannya prinsip-prinsip GCG adalah:

1. Dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada pemangku kepentingan.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak rigid (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan (*corporate value*).
3. Khusus untuk BUMN yang telah go public, dengan terapkannya prinsip-prinsip GCG dapat meningkatkan minat investor untuk membeli saham BUMN tersebut.

2.1.4.4 Azas-Azas *Good Corporate Governance*

Komite Nasional Kebijakan *Governance* telah mengeluarkan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia. Pedoman GCG merupakan panduan bagi perusahaan dalam membangun, melaksanakan dan mengkomunikasikan praktik GCG kepada pemangku kepentingan. Dalam pedoman tersebut KNKG (Komite Nasional Kebijakan *Governance*) tahun 2012 dalam Sukrisno Agoes (2013:103) memaparkan azas-azas GCG yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*).

Penjelasan mengenai azas-azas tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. **Transparansi (*Transparency*)**

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

2. **Akuntabilitas (*Accountability*)**

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.

3. *Responsibilitas (Responsibility)*

Perusahaan berpegang pada prinsip kehati-hatian, mematuhi peraturan perundang-undangan serta mematuhi peraturan perusahaan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

4. *Independensi (Independency)*

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

5. *Kewajaran dan Kesetaraan (Fairness)*

Melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan prinsip kewajaran.

2.1.5 Kinerja Perusahaan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2012:2) kinerja adalah:

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

Menurut Moehariono (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”.

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”.

Dari pengertian-pengertian yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah tingkat keberhasilan dari aktivitas yang dilakukan organisasi dalam periode tertentu.

2.1.5.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Moeheriono (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 efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Joel G. Siegel dan Joe K. Shim dalam Irham Fahmi (2012:71) menyatakan:

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

2.1.5.3 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, menurut Wibowo (2009:8) 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)".

2.1.5.4 Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Fahmi (2013:66) bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian pengukuran kinerja, yaitu:

1. “Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan.

2.1.5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Menurut Atmosoeperto dalam Tangkilisan (2005:181) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh:

1. Faktor Eksternal
2. Faktor Internal

Kinerja organisasi secara lebih lanjut dapat diuraikan dengan kedua faktor diatas, adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Eksternal, yang terdiri dari:
- Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan, kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
 - Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
 - Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
- b. Faktor Internal, yang terdiri dari:
- Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
 - Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
 - Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.

2.1.5.6 Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan

Terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja.

Pengukuran kinerja tersebut ada yang berifat umum dan ada pula yang bersifat khusus.

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 *discounted cash flow* (DCF), *residual income* (RI), *economic value added* (EVA) dan *cash flow from 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 *non-finansial*.
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: finansial, 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*”.

Dari beberapa metode yang telah diuraikan di atas dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pengukuran *Performance Prism*. Karena dalam pengukuran *Performance Prism* dapat mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak hal yang berkepentingan seperti *costumer, supllier, employee, regulator* serta *community*.

2.1.5.7 Performance Prism Sebagai alat Pengukuran Kinerja Perusahaan

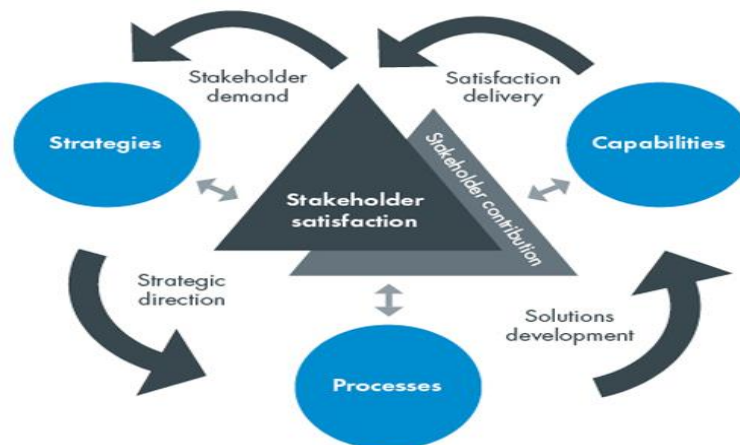
Performance Prism didasarkan pada kepercayaan bahwa suatu organisasi bercita-cita untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan bisnis saat ini, memiliki gambaran jernih yang luar biasa dari pemegang saham kunci dan bagaimana harapan mereka. Mereka dapat menjelaskan strategi apa yang akan 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 berpikir 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.

2.1.5.8 Pengertian *Performance Prism*

Menurut Eka Zusan Arianto dan Sri Gunani Pratiwi (2007:2) pengertian *Performance Prism* adalah:

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

Jadi *Performance Prism* adalah suatu pengukuran kinerja dimana *stakeholder* ikut dimaksudkan ke dalam pengukuran kinerja dan menjadi fokus utama.



Gambar 2.1

Perspektif *Performance Prism*

2.1.5.9 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 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* pada *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 (*stakeholder*)

Suatu perusahaan umumnya harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa harapan pada 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*)

Banyak *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 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 *conformity* (bukan hanya isu). Perusahaan manapun harus memelihara reputasinya dalam pasar, karena ketidak berhasilan pemenuhan peraturan berpotensi merusak publisitas dalam pasar.

f. Masyarakat (*communities*)

Masyarakat adalah faktor lain yang (pada waktunya resesi) kadangkadang mereka dihubungkan ke regulator (misal hukum ketenaga kerjaan). Kebijakan standar etis harus ditempatkan secara internal dan eksternal. Ini merupakan tuntutan didalam 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 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 tercapai, sehingga pihak manajemen dapat mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan dan menyempurnakan kinerja organisasi. Di perusahaan-perusahaan terdiversifikasi strategi terdapat empat *level* organisasi yang berbeda, yaitu:

a. Strategi korporasi (*corporate strategy*)

Strategi korporasi 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:

- Membuat langkah-langkah bisnis untuk meningkatkan posisi bisnis-bisnis yang berbeda untuk mencapai diversifikasi
- Melakukan kegiatan-kegiatan awal untuk meningkatkan kinerja gabungan dari bisnis-bisnis yang dimiliki perusahaan
- Melakukan cara-cara untuk menangkap sinergi antar unit-unit bisnis terkait
- Menerapkan prioritas-prioritas investasi dan mengarahkan sumberdaya korporasi ke dalam 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 bisnis untuk kompetisi dapat berupa menyerang (*offensive*) 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 aktifitas 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 digaris terkemuka dan sesuai dengan apa yang diinginkan dan dicari oleh pembeli. Strategi fungsional di are produksi menunjukkan rencana manajerial bagaimana aktivitas-aktivitas produksi akan dikelola untuk mendukung strategi bisnis untuk mencapai sasaran dan misi fungsi tersebut.

d. Strategi operasi (*operation strategy*)

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

3. Proses (*processes*)

Proses yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu menjalankan strategi. Proses yang baik harus dapat mendukung pencapaian strategi, sehingga memungkinkan organisasi memiliki performance yang baik, antara lain memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin melalui pengoptimlan 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 lima aspek utama apabila pengukuran dilakukan, yaitu:

- a. Memasarkan produk dan pelayanan jasa (*development 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-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 inovatif, pada umumnya dimatangkan di divisi riset dan pengembangan.
- d. Merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru (*plan and manage enterprise*) Perencanaan dan pengembangan produk baru merupakan suatu aktifitas 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 memulai 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 sumberdaya (*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, vital 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 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 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* harusnya sebaik pemenuhan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dari organisasi itu sendiri.

2.1.5.10 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, supplier, employee, regulator</i> serta <i>community</i>	Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> hanya dari sisi <i>customer</i> dan investor saja
	IPMS
<i>Key Performance indicator</i> (KPI) yang diidentifikasi berdasarkan strategi, proses dan kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap <i>stakeholder</i> requirement serta tujuan perusahaan	<i>Key Performance indicator</i> (KPI)nya langsung berdasarkan <i>stakeholder</i> requirement tanpa memandang strategi, proses dan kapabilitas

2.1.6 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.3
Penelitian dan Referensi Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil
1	Hanifah (2011)	Pengaruh Struktur Kepemilikan, Budaya Organisasi, Komite Audit dan Audit Internal Terhadap <i>Good Corporate Governance</i> dan Implikasinya pada Kinerja Keuangan BUMN	Secara parsial kontribusi terbesar yaitu audit internal, dan kontribusi terkecil itu yaitu struktur kepemilikan. Dengan demikian untuk meningkatkan pelaksanaan GCG keempat variabel ini dapat dikatakan merupakan pilar utama yang harus diperhatikan, khususnya audit internal. Struktur kepemilikan, budaya organisasi, komite audit, audit internal dan pelaksanaan GCG secara

			<p>simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap keuangan BUMN. Keberpengaruhan ini mengandung makna jika struktur kepemilikan non pemerintah meningkat, budaya organisasi kuat, komite audit dan audit internal efektif serta pelaksanaan GCG secara bersama-sama saling bersinergi maka dapat meningkatkan kinerja keuangan BUMN. Secara parsial kontribusi terbesar yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan BUMN yaitu pelaksanaan GCG dan paling kecil struktur kepemilikan.</p>
2	Siti Ariyanti Rohmah 2014	Pengaruh Audit Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Perwujudan <i>Good Corporate Governance</i>	<p>Berdasarkan hasil pengujian Koefisien Determinasi (KD) menunjukkan bahwa secara parsial audit internal berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Good Corporate governance</i> yaitu sebesar 57% sedangkan sisanya 43% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Sedangkan pengujian Koefisien Determinasi (KD) menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap</p>

			<p>perwujudan <i>Good Corporate Governance</i> yaitu sebesar 55,8% sedangkan sisanya 44,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Sedangkan hasil analisis secara simultan audit internal dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perwujudan <i>Good Corporate Governance</i> yaitu sebesar 63.6% sedangkan sisanya 36,4% dipengaruhi oleh factor-faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.</p>
3	Lina Karlina 2015	Pengaruh Pengendalian Internal dan <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Pencegahan Kecurangan	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal secara parsial berpengaruh terhadap pencegahan kecurangan, dimana penerapan pengendalian internal secara parsial memberikan pengaruh sebesar 42,3% terhadap pencegahan kecurangan. Kemudian <i>good corporate governance</i> berpengaruh terhadap pencegahan kecurangan, dimana <i>good corporate governance</i> secara parsial memberikan pengaruh sebesar 36,0 % terhadap pencegahan kecurangan.</p>

4	Inaam M. Al-Zwyalif (2015)	<i>The Role of Internal Control in Enhancing Corporate Governance: Evidence from Jordan</i>	Penelitian menunjukkan bahwa elemen pengendalian internal berkontribusi untuk memperkuat pilar-pilar perusahaan pemerintahan pada tingkat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa pengendalian internal memiliki peran penting dalam meningkatkan pilar tata kelola perusahaan di perusahaan asuransi Yordania, dan keberhasilan tata kelola perusahaan membutuhkan kepatuhan terhadap semua elemen pengendalian internal.
5	Ridwan Hafizh (2016)	Pengaruh Audit Internal Terhadap <i>Good Corporate Governance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa audit internal berpengaruh terhadap <i>good corporate governance</i> adalah sebesar 34,0% dan sisanya sebesar 66% dipengaruhi oleh faktor lain seperti komite audit, pengendalian dan pengawasan internal, kompetensi auditor dan lain-lain.

6	Judith T.G. Sinaga (2016)	<i>Internal Audit Its Implications To Good Corporate Governance (GCG) In PT. Telekomunikasi Indonesia</i>	Audit internal berkaitan dengan <i>good corporate governance</i> dengan 0,661, ini berarti bahwa hubungan kedua variabel tersebut kuat dan positif. Juga diketahui bahwa audit internal mempengaruhi tata kelola perusahaan yang baik dengan 5%, diketahui bahwa hal tersebut berpengaruh secara signifikan.
7	Thuy Nguyen (2017)	<i>Impacts of corporate governance on firm Performance. Empirical study of listed Singapore companies.</i>	Dalam studi ini, tata kelola perusahaan adalah didorong oleh berbagai variabel, yang meliputi peran ganda CEO, ukuran dewan dan dewan kemerdekaan. Selain itu, kinerja keuangan diukur dengan tiga metode berbeda, yang mencakup pengembalian aset, laba atas ekuitas, dan Tobin Q. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan terbalik antara ukuran dewan dan kinerja perusahaan, bagaimanapun, penelitian ini tidak menemukan apa pun hubungan yang signifikan antara ketergantungan dewan, dualitas CEO dan keuangan perusahaan kinerja.

8	Karli Soedijatno (2013)	Pengaruh Pelaksanaan Audit Internal Terhadap Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (Studi Pada BumN Yang Berkantor Pusat Di Bandung)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan audit internal pada BUMN yang berkantor pusat bandung sudah dilaksanakan dengan sangat baik dan pelaksanaan penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> pada BUMN yang berkantor pusat di bandung sudah sangat baik sehingga hanya perlu dipertahankan pelaksanaannya. Sedangkan pengaruh variabel audit internal terhadap penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> sebesar 67,08%. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, yaitu audit internal berpengaruh terhadap penerapan <i>good corporate governance</i> .
9	Sunardi (2017)	Etika Bisnis, Budaya Organisasi, <i>Corporate Governance</i> , Kinerja Perusahaan Dan Komitmen Organisasi	<i>Corporate governance</i> mempengaruhi positif terhadap kinerja keuangan (ROA). Penerapan <i>good corporate governance</i> dapat mendorong kinerja, karena memberikan arahan yang baik dalam mengelola perusahaan dan menjamin tindakan manajemen, sehingga efektivitas dan efisiensi pengelolaan perusahaan dapat tercapai serta menciptakan perlindungan terhadap seluruh kepentingan <i>stakeholder</i> . Pengelolaan

			perusahaan yang baik akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat pada perusahaan.
10	Prastya Puji Lestari (2013)	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian membuktikan <i>good corporate governance</i> berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan dengan variabel kepemilikan institusional, independensi komite audit, kualitas audit, dan ukuran perusahaan. Semakin tinggi kepemilikan saham institusional, independensi komite audit, kualitas audit, dan ukuran perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja sebuah perusahaan. Variabel proporsi dewan komisaris independen, kepemilikan manajerial, dan kepemilikan asing tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Tobin's q).

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Audit Internal Terhadap Implementasi *Good Corporate Governance*

Teori yang menghubungkan antara pengaruh Audit Internal terhadap Implementasi *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut:

Menurut Valery G. Kumat (2011:35) mendefinisikan audit internal sebagai berikut:

“Internal audit adalah agen yang paling “pas” untuk mewujudkan *Internal Control, Risk Management* dan *Good Corporate Governance* yang pastinya akan memberi nilai tambah bagi Sumber Daya Manusia dan perusahaan”.

Selain itu pada Standar Kinerja No 2110 dalam *International Standards For The Profesional Of Internal Auditing (Standards)* dan dikutip oleh Ardeno Kurniawan (2012: 50) dalam Lilir Sundayani (2013:59) menyatakan bahwa:

“Kegiatan audit internal adalah untuk memberikan rekomendasi untuk meningkatkan proses tata kelola organisasi agar proses tersebut mampu untuk mencapai tujuan. Tujuan tersebut diantaranya:

1. Mendorong implementasi etika dan nilai-nilai yang layak di dalam organisasi.
2. Memastikan adanya manajemen kinerja organisasional yang efektif dan akuntabel.
3. Memastikan adanya proses komunikasi risiko dan pengendalian kepada unit-unit yang tepat di dalam organisasi.
4. Secara efektif mengkoordinasikan kegiatan dari, serta mengkomunikasikan informasi diantara pimpinan, dewan pengawas, auditor internal dan eksternal serta manajemen”.

Pengaruh audit internal terhadap penerapan *good corporate governance* menurut Karli Soedijatno (2013) dan Judith T. G. Sinaga (2016) adalah bahwa audit internal berpengaruh secara signifikan terhadap penerapan *good corporate governance*.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan sementara bahwa adanya keterkaitan audit internal dengan *Good Corporate Governance*. Audit internal membantu organisasi dalam mencapai tujuan, mengevaluasi dan meningkatkan

keefektifan manajemen risiko, jaminan pengendalian serta proses pengaturan dan pengelolaan organisasi.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi *Good Corporate Governace*

Teori yang menghubungkan antara pengaruh Budaya Organisasi terhadap Implementasi *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut:

Menurut Djoko Santoso dalam Muh. Arief Effendi (2016:170) mengatakan bahwa:

“Sebelum suatu perusahaan menerapkan GCG sebaiknya perusahaan tersebut menerapkan terlebih dahulu nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan (*corporate culture*) yang dianutnya. GCG dapat berjalan apabila individu-individu dalam perusahaan secara internal mempunyai sistem nilai (*value system*) yang mendorong mereka untuk menerima, mendukung, dan melaksanakan GCG”.

Teori diatas diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh penelitian Siti Ariyanti Rohmah (2014) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perwujudan *good corporate governance*. Sedangkan menurut Hanifah (2011) Budaya organisasi berpengaruh efektif secara bersama-sama terhadap *good corporate governance*.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, dapat diambil kesimpulan sementara bahwa Penerapan untuk mengembangkan *Good Corporate Culture*/budaya organisasi bukanlah upaya untuk menghilangkan *Good Corporate Governance*, melainkan dalam konteks agar *Good Corporate Governance* dapat berjalan dengan lebih efektif, dan juga agar manajemen perusahaan dapat semakin profesional,

hubungan dengan lingkungan menjadi positif, dan keunggulan korporasi dapat dibangun dan dipertahankan.

2.2.3 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Implementasi *Good Corporate Governance*

Menurut Muh. Arief Effendi (2016:88) Sistem Pengendalian Internal adalah sebagai berikut:

“Sistem pengendalian internal merupakan salah satu perwujudan dari *good corporate governance*, yang seharusnya dapat diimplementasikan secara konsisten di perusahaan. Tidak berjalannya fungsi dan proses pengendalian internal dalam suatu perusahaan merupakan salah satu penyebab timbulnya berbagai macam tindak kecurangan di lingkungan perusahaan tersebut. Oleh karena itu sistem pengendalian internal memegang peran yang cukup penting dalam menjaga keamanan asset (*asset*) perusahaan dari tindak pencurian (*theft*), penyalahgunaan wewenang, maupun korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN)”.

Prinsip-prinsip *good corporate governance* dapat diterapkan dengan baik apabila perusahaan juga memiliki pengendalian intern yang baik (Trimanto S.Wardoyo, Universitas Kristen Maranatah, 2010). Masih menurut Trimanto S. Wardoyo, *Good Corporate Governance* merupakan alat pengendalian intern yang berperan penting untuk mengurangi masalah yang timbul dalam perusahaan karena bermanfaat untuk perbaikan komunikasi, meminimalkan benturan, fokus terhadap strategi utama, serta peningkatan kepuasan pelanggan dan perolehan kepercayaan investor (*stakeholders*).

Menurut penelitian Suryo Partolo (2007) menyatakan pengendalian intern berperan dalam penerapan prinsi-prinsip *Good Corporate Governance*, selain itu juga *Good Corporate Governance* merupakan suatu sistem bagaimana suatu organisasi

dikelola dan dikendalikan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggung jawaban, kemandirian, dan kewajaran diharapkan akan memberikan kejelasan fungsi, hak, dan tanggung jawab antara pihak-pihak yang berkepentingan atas perusahaan, proses pengendalian intern dapat menciptakan keseimbangan antar organ perusahaan dan juga keseimbangan antar stakeholder. Sedangkan Pengaruh pengendalian intern terhadap implementasi *good corporate governance* menurut Inaam M. Al-Zwyalif (2015) adalah bahwa pengendalian intern menunjukkan penguatan untuk tercapainya *good corporate governance*.

Berdasarkan teori tersebut beserta dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sementara bahwa dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengendalian intern berperan dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Selain itu juga *Good Corporate Governance* merupakan suatu sistem bagaimana suatu organisasi dikelola dan dikendalikan.

2.2.4 Pengaruh Implementasi *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) akan mendorong pengelolaan perusahaan secara profesional, transparan, dan efisien untuk meningkatkan kemandirian perusahaan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap para pemangku kepentingan yang melandasi praktik bisnis yang sehat. Dengan adanya praktik bisnis yang sehat, perusahaan akan lebih mudah untuk

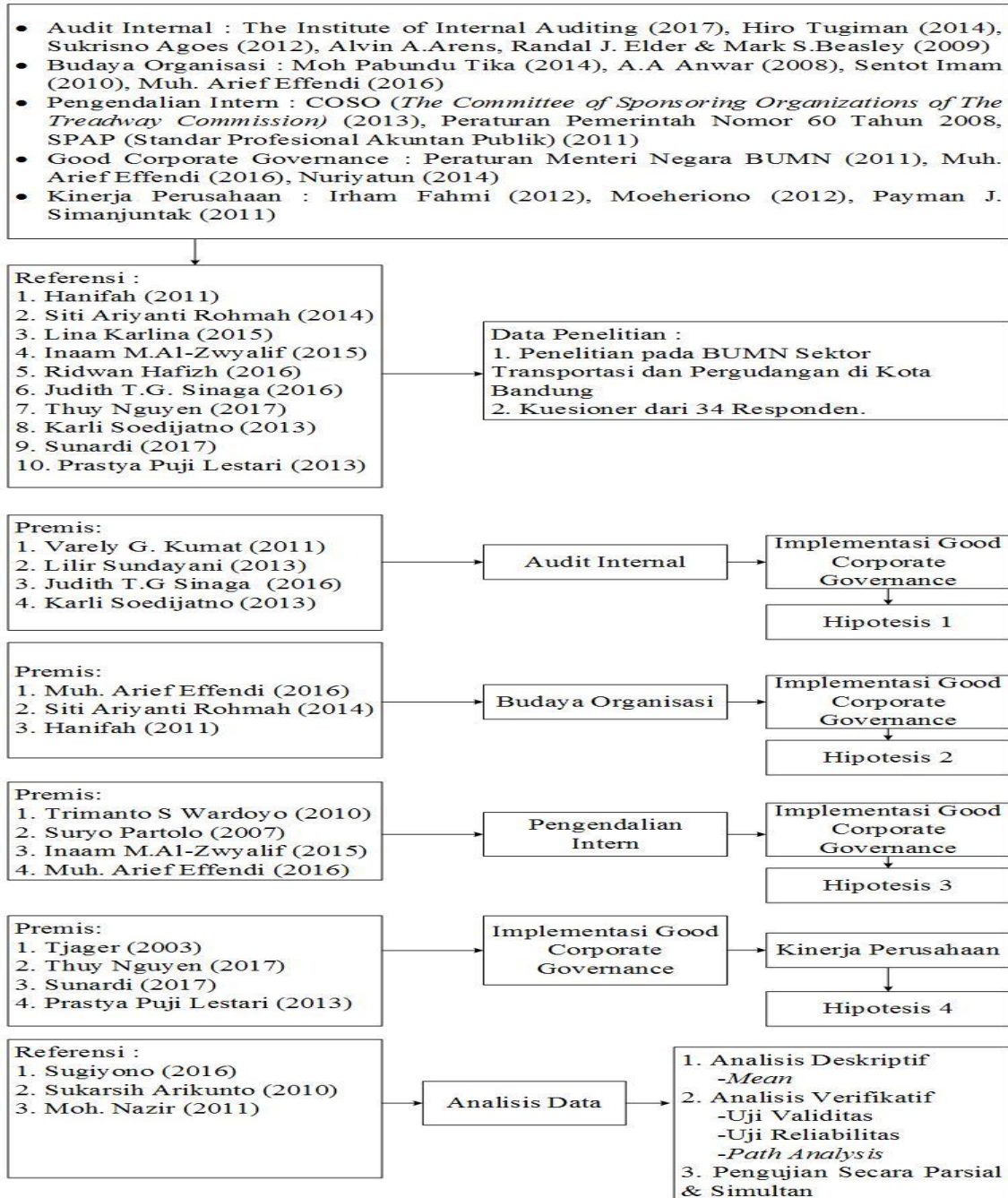
meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini perusahaan mencegah dan mengurangi manipulasi serta kesalahan yang signifikan dalam pengelolaan perusahaan dan meningkatkan upaya agar para pemangku kepentingan tidak dirugikan. Tjager (2003:4), menyatakan bahwa:

“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.”

Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap kinerja Perusahaan menurut Sunardi (2017) dan Thuy Nguyen (2017) adalah *Corporate Governance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan menurut Prastya Puji Lestari (2013) pengaruh *good corporate governace* terhadap kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, dapat diambil kesimpulan sementara bahwa Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) membantu perusahaan meningkatkan kinerja perusahaan melalui proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan dengan lebih baik, mengurangi kecurangan yang menguntungkan individu serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *shareholders*.

Landasan Teori



Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:93) pengertian hipotesis adalah:

“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan”.

- H1: Terdapat pengaruh audit internal terhadap implementasi *good corporate governance* (GCG).
- H2: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi *good corporate governance* (GCG).
- H3: Terdapat pengaruh pengendalian intern terhadap implementasi *good corporate governance* (GCG).
- H4: Terdapat pengaruh audit internal, budaya organisasi, dan pengendalian intern terhadap implementasi *good corporate governance* (GCG).
- H5: Terdapat pengaruh implementasi *good corporate governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan.
- H6: Terdapat pengaruh audit internal terhadap kinerja perusahaan melalui implementasi *good corporate governance* (GCG).
- H7: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan melalui implementasi *good corporate governance* (GCG).
- H8: Terdapat pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja perusahaan melalui implementasi *good corporate governance* (GCG).