

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Pengendalian Internal**

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

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

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

Untuk itu diperlukan pengendalian internal yang membantu pihak manajemen dalam mengedalikan perusahaan.

### **2.1.1.1 Pengertian Pengendalian Internal**

Pengendalian internal merupakan istilah yang sudah umum terutama bagi usaha – usaha yang bergerak dalam bidang industri, dagang maupun jasa yang berfungsi sebagai pembantu manajemen dalam melakukan pengawasan terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Pengendalian internal merupakan prioritas dari manajemen, dan bukan hanya merupakan bagian dari sistem akuntansi saja. Dengan demikian tanggungjawab dari pengendalian internal tidak hanya berada pada akuntan saja tetapi juga pada manajer.

Pengendalian Internal menurut James A. Hall yang dialihbahasakan oleh Dewi Firiarsi dan Deny Arnos Kwary (2007:180) mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut:

“Pengendalian internal adalah berbagai teknik dan metode pemrosesan data yang dibangun dan dikembangkan sebagai tanggung jawab dari manajemen, untuk memberikan jaminan yang masuk akal bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai”.

Sedangkan menurut COSO (*Committee Of Sponsoring Organization*) yang dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal (2013:24) adalah:

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

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

### **2.1.1.2 Tujuan Pengendalian Internal**

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

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

1. “Reabilitas pelaporan keuangan
2. Efisiensi dan efektivitas operasi
3. Ketaatan pada hokum dan peraturan”.

Dari beberapa komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Reabilitas pelaporan keuangan**

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

## 2. Efisiensi dan 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.

## 3. Ketaatan pada hukum dan peraturan

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

### **2.1.1.3 Unsur – unsur Pengendalian Internal**

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

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

Dari beberapa komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

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

- a. Integritas dari Nilai Etika, meliputi tujuan organisasi dan bagaimana tersebut didasarkan kepada pilihan dan pertimbangan nilai. Saat dibutuhkan dengan standar perilaku, pilihan dan pertimbangan nilai tersebut dapat dicerminkan integritas dan komitmen manajemen terhadap nilai etika.
- b. Komitmen terhadap kompetensi, kompetensi berarti karyawan memiliki pengetahuan dan keahlian untuk melakukan tugasnya.
- c. Filosofi dan Gaya Manajemen, yaitu merupakan pendekatan manajemen dalam menghadapi resiko bisnis.
- d. Struktur Organisasi, struktur organisasi merupakan kerangka menyeluruh untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan aktivitas yang dilakukan manajemen.
- e. Pemberian Wewenang dan Tanggungjawab, manajemen memberikan wewenang dan tanggungjawab untuk menjalankan

aktivitas serta membuat laporan yang diperlukan berkaitan dengan aktivitas dan metode pemberian wewenang yang dilakukannya.

- f. Kebijakan mengenai Sumber Daya Manusia dan Penerapannya, kebijakan mengenai sumber daya manusia memberik pesan kepada semua karyawan tentang apa yang diharapkan organisasi berkaitan dengan masalah itegritas, etika dan kompetensi.

## 2. Menilai Resiko (*Risk Assesment*)

Penilaian resiko merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengidentifikasi dan menganalisis resiko yang menghambat perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

## 3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Seorang akuntan mengenali pembagian jenis aktivitas pengendalian diantaranya yaitu:

- a. Prosedur Otorisasi, prosedur ini dibuat untuk memberikan otorisasi (kewenangan) kepada karyawan untuk melakukan aktivitas tertentu dalam suatu transaksi.
- b. Mengamankan *Asset* dan Catatannya, manajemen harus menerapkan perlindungan yang baik untuk melindungi *asset* dan catatannya. Perlindungannya meliputi pengamanan *asset* secara fisik dan kepastian tanggungjawabnya.
- c. Pemisahan Fungsi, manajemen dalam memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada karyawan harus menunjukkan adanya

pemisahan yang jelas antara wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepada seseorang dan kepada orang lain.

- d. Catatan dan dokumentasi yang memadai, manajemen mengharuskan penggunaan dokumen dan catatan akuntansi untuk menjamin setiap peristiwa atau transaksi akuntansi yang terjadi telah dicatat dengan tepat.

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

Informasi diperlukan oleh semua tingkatan manajemen organisasi untuk mengambil keputusan, laporan keuangan dan mengetahui kepatuhan terhadap kebijakan yang telah ditentukan.

#### 5. Pengawasan (Monitoring)

Merupakan proses penilaian terhadap kualitas kinerja sistem pengendalian internal.

### **2.1.1.4 Keterbatasan Pengendalian Internal**

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

– keterbatasan tersebut menurut Mulyadi (2002:181) adalah:

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

Dari beberapa komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kesalahan dalam pertimbangan

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

2. Gangguan

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

3. Kolusi

Kerjasama antara pihak – pihak yang terkait, yang mana seharusnya antara pihak – pihak tersebut saling mengawasi, tetapi malah saling bekerja sama untuk menutupi kesalahan – kesalahan yang dibuat baik secara sengaja maupun tidak sengaja.

4. Pengabaian oleh manajemen

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

#### 5. Biaya lawan manfaat

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

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

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

Kehadiran pengendalian internal dalam perusahaan diharapkan dapat membantu pimpinan dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun pengendalian internal tersebut bukanlah berarti semua masalah yang dihadapi dapat dipecahkan, melainkan mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan. Itu pun ada batasan – batasan tertentu yang menyebabkan pengendalian memadai pun tidak dapat berjalan sebagai mana mestinya.

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

## **2.1.2 Good Corporate Governance**

### **2.1.2.1 Pengertian Good Corporate Governance**

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

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

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

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

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

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

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

#### **2.1.2.2 Prinsip – prinsip *Good Corporate Governance***

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

1. “Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan;
2. Kemandirian, yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
3. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
4. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;

5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

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

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

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

1. Transparansi (*Transparency*)

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

Pedoman pokok pelaksanaan :

- a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan hak nya
- b. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai

dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi

- c. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan

## 2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Prinsip dasar, perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Pedoman pokok pelaksanaan :

- a. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan
- b. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dari peranannya dalam pelaksanaan GCG
- c. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- d. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi

perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*)

- e. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati

### 3. Responsibilitas (*Responsibility*)

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

Pedoman pokok pelaksanaan :

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

### 4. Independensi (*Independency*)

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

Pedoman pokok pelaksanaan :

- a. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif
- b. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif

5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

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

Pedoman pokok pelaksanaan :

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

### **2.1.2.3 Pihak yang Terkait dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance***

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

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

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

1. Pemegang saham dan Rapat Umum Pemegang saham

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

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

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

Dalam RUPS, pemegang saham harus menetapkan sistem tentang:

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

## 2. Dewan komisaris

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

Dewan komisaris:

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

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

### 3. Direksi

Direksi bertugas untuk mengelola perusahaan. Direksi wajib mempertanggungjawabkan tugasnya kepada pemeang saham melalui RUPS. Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan baik demi kepentingan perusahaan dan direksi harus memastikan agar perusahaan melaksanakan tanggungjawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan *stakeholder*.

#### 4. Eksternal Auditor

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

#### 5. Komite audit

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

- a. Mendorong terbentuknya pengendalian interna yang memadai
- b. Meningkatkan kualitas keterbukaan dalam laporan keuangan.
- c. Mengkaji ruang lingkup dan ketepatan eksternal audit, kewajaran, biaya eksternal audit serta kemandirian dari objektivitas auditor.

- d. Mempersiapkan surat (yang ditandatangani oleh ketua komite yang menguraikan tugas dan tanggungjawab komite audit selama buku yang sedang diperiksa oleh eksternal auditor, surat tersebut harus disertakan dalam laporan tahunan yang disampaikan kepada pemegang saham.

#### 6. Auditor internal

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

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

#### 7. Sekretaris perusahaan

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

#### 8. Manajer dan pekerja

Manajer dan pekerja bertanggungjawab untuk:

- a. Kelangsungan hidup perusahaan

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

#### 9. *Stakeholders* lainnya

*Stakeholders* dibeikan kesempatan untuk memantau pemenuhan peraturan perundang – undangan yang berlaku dan menyampaikan kepada direksi mengenai hal tersebut. Perusahaan juga harus memberikan informasi yang diperlukan oleh *stakeholders* untuk melindungi hak mereka. Perusahaan bekerja sama dengan *stakeholders* demi kepentingan bersama. Pemerintah terlibat dala *good corporate governance* melalui hukum dan peraturan perundang – undangan. Kreditor yang member pinjaman mungkin juga mempengaruhi kebijakan perusahaan.

#### **2.1.2.4 Tujuan *Good Corporate Governance***

*Corporate governance* yang baik diakui membantu perusahaan dari kondisi – kondisi yang tidak menguntungkan, dalam banyak hal *corporate governance* yang baik telah terbukti juga meningkatkan kinerja korporat sampai 30% diatas tingkat kembalia (*rate of return*) yang normal.

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

Tujuan dari penerapan *Good Corporate Governance* menurut Agung

Adiprasetyo (2004:22) menyatakan bahwa:

“Tujuan *Good Corporate Governance* adalah:

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

Sedangkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-

117/M-MBU/2002 (2002: pasal 4), menyatakan bahwa penerapan *Good*

*Corporate Governance* pada BUMN, bertujuan untuk:

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

### 2.1.2.5 Faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance*

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

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

Kedua faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Faktor Eksternal

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

- a. Terdapat sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.
- b. Adanya dukungan pelaksanaan *good corporate governance* dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat melaksanakan *good governance* dan *clean government* menuju *good government governance* yang sebenarnya.
- c. Terdapatnya contoh penerapan *good corporate governance* yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standar pelaksanaan *good corporate governance* yang efektif dan profesional. Dengan kata lain, sejenis benchmark (acuan), terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan *good corporate governance* di masyarakat.

#### 2. Faktor Internal

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

- a. Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan *good corporate governance* dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.
- b. Adanya berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai – nilai *good corporate governance*.
- c. Adanya manajemen pengendalian resiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah – kaidah standar *good corporate governance*.

- d. Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari penyimpangan yang mungkin terjadi.
- e. Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat mengikuti setiap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.

### **2.1.3 Kinerja Perusahaan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Perusahaan**

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

Menurut Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2013:2) Kinerja adalah “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi atau perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Menurut Moeheriono (2012:95) pengertian kinerja adalah:

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

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

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

“Kinerja organisasi atau perusahaan adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap

kelompok yang berkenaan dengan usaha – usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif”.

Menurut Neely dan Adams (2000) dalam Wibowo (2009) pengertian Kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

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

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

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

Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan pengukuran kinerja.

### **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 atas kinerja operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Selain itu, melalui pengukuran kinerja perusahaan juga dapat memilih strategi yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan perusahaan.

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

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

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

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

### **2.1.3.3 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 manjerial).

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

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

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

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

#### **2.1.3.5 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 dikatakan buruk. Menurut Dale Furtwengler (2002:11) dialihbahasakan oleh Fandy Tjiptono, ada beberapa masalah dalam pengukuran kinerja, yaitu:

- “1. Tidak semua hasil dapat diukur.

2. Ukuran lain yang bermanfaat adalah yang terlupakan”.

Pengukuran kinerja dengan pendekatan 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 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 *discounted cash flow* (DCF), *residual income* (RI), *economic value added* (EVA) dan *cash flow return on investment* (CFROI).
4. Keegan et al (1989) mengembangkan *performance matriks* yang mengidentifikasi pengukuran dalam biaya dan non biaya.
5. Maskel (1989) memprakasai penggunaan *performance measurement* berbasis *world class manufacturing* (WCM) dengan pengukuran kualitas, waktu, proses dan fleksibilitas.
6. Cross dan Linch (1988-1989) mengembangkan hubungan antara kriteria kinerja dalam piramid kinerja.
7. Dixon et al (1990) mengenalkan *questionnaire* pengukuran kinerja.
8. Brignal et al (1991) menerapkan konsep nonfinansial.
9. Azzone et al (1991) memprakarsai 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*.(Neely dan Adams, 2000)”.

### 2.1.3.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

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

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

1. *“Customer Satisfaction* (Kepuasan pelanggan)  
Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan di mana keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan elemen yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif.
2. *Customer Retention* (Kemampuan Mempertahankan Pelanggan)  
*Customer retention* adalah suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan pelanggannya. *Customer retention* yang sukses dimulai dengan kontak pertama perusahaan dengan pelanggan yang berlanjut secara terus-menerus. Retensi dinilai baik, bila selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif, dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan tingkat retensi pelanggan.
3. *Customer Acquisition* (Kemampuan Menguasai Pelanggan)  
*Customer Acquisition* menunjukkan sejauh mana kemampuan unit bisnis menarik pelanggan baru. Akuisisi dinilai kurang bila akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif/konstan, dinilai baik apabila mengalami peningkatan, adapun unsur-unsur yang terkait sebagai berikut :
  - Rasio Pertumbuhan Pendapatan.  
Rasio ini digunakan untuk mengukur dan mengetahui sampai sejauh mana pertumbuhan dan pendapatan pada perusahaan.
  - Rasio Perubahan Biaya.  
Digunakan untuk mengetahui dan mengukur perubahan biaya yang terjadi dan dikeluarkan oleh perusahaan.
  - Teknologi *Enterprise Resources Planning*  
Salah satu teknologi yang berperan mengintegrasikan tiap fungsi dalam perusahaan dapat mengintegrasikan fungsi marketing, fungsi produksi, fungsi logistik, fungsi *financial*, fungsi sumber daya manusia, dan fungsi lainnya.

- *ROA (Return On Assets)*.  
(*Return On Assets*) digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh perusahaan dari total aktiva.
- *ROE (Return On Equity)*.  
Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh perusahaan atas modal yang diinvestasikan.
- *Sistem Pengendalian Manajemen*  
Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem perusahaan”.

### **2.1.3.8 Pengukuran *Performance Prism***

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

#### **2.1.3.8.1 Pengertian *Performance Prism***

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

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

Jadi *performance prism* adalah suatu pengukuran kinerja dimana *stakeholders* ikut dimaksudkan didalam pengukuran kinerja dan mejadi fokus utama.

#### 2.1.3.8.2 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 didalamnya, untuk memuaskan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan dari pemilik modal utama ( <i>stakeholder</i> ).
Proses ( <i>Process</i> )	Proses kritis seperti apakah yang diperlukan apabila mengambil strategi tersebut.
Kemampuan ( <i>Capability</i> )	Kemampuan seperti apakah yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan meningkatkan proses tersebut.
Kontribusi Pemilik Modal ( <i>Stakeholder Contribution</i> )	Kontribusi seperti apakah yang dibutuhkan dari pemilik modal apabila merawat dan mengembangkan kemampuan tersebut.

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

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

Penting bagi suatu organisasi untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para *stakeholdernya* sehingga dapat meningkatkan kepuasan *stakeholdernya* jika bertransaksi dengan organisasi tersebut. *Stakeholder* yang dipertimbangkan disini meliputi *customer, employee, supplier, investor, regulator* dan komunitas yang ada pada suatu organisasi. Apabila organisasi gagal memberikan *value* kepada *stakeholdernya*, maka dapat mengakibatkan pengurangan reputasi organisasi tersebut. Tetapi apabila *stakeholder satisfaction* terpenuhi, 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-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 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 didalam 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-perusahaan terdiversifikasi strategi terdapat empat level organisasi yang berbeda, yaitu :

### a. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi korporasi (*corporate strategy*) merupakan perencanaan manajerial menyeluruh untuk perusahaan yang terdiversifikasi. Strategi korporasi merupakan payung dari seluruh divisi bisnis perusahaan secara keseluruhan. 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 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 area produksi menunjukkan rencana manajerial bagaimana aktifitas-aktifitas produksi akan dikelola untuk mendukung strategi bisnis untuk mencapai sasaran dan misi fungsi tersebut.

d. Strategi Operasi (*Operating Strategy*)

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

3. Proses (*Processes*).

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 lima 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-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 dan di divisi riset dan pengembangan.

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

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

1. Tahap pengembangan dan penyusunan konsep : mengembangkan konsep termasuk konsep tentang fungsi dari produk yang dirancang, atributnya serta estimasi dari target pasar, harga dan biaya.

2. Perencanaan produk : melakukan pengujian dan pembuatan produk yang sesuai dengan konsep yang dibuat pada tahap sebelumnya dengan membuat model dan pengujian kecil dan mulai melakukan investasi awal serta perencanaan biaya dan finansial.
3. Detail produk dan proses rekayasa : melakukan desain produk dan membuat 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 :

- a. Sumber Daya Insani (*People*).

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

yang digunakan. Oleh karena itu, vital untuk mengembangkan sumber daya insani melalui proses yang kompetitif, pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan pegawai, peningkatan pendidikan pegawai dan pemberdayaan pegawai.

b. Teknologi (*Technology*).

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

5. Kontribusi *Stakeholder* (*Stakeholder Contribution*).

Organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholdernya*, karena hal ini menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan terakhir pengukuran *Performance Prism*. *Performance Prism* tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan *stakeholder*, tetapi juga timbal balik atas apa yang dibutuhkan dan diinginkan organisasi dari *stakeholdernya*. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu memenuhi kegiatan dan kebutuhan *stakeholder*, serta menyampaikan apa yang diinginkannya dari para *stakeholdernya* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi. Pemenuhan keinginan organisasi terhadap *stakeholder* haruslah sebaik pemenuhan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dari organisasi itu sendiri.

### 2.1.3.8.3 Tahapan-Tahapan *Performance Prism*

Menurut Wibowo (2009:18) *performance prism* mempunyai tahapan didalam 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*.”

### 2.1.3.8.4 Keunggulan *Performance Prism*

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

**Tabel 2.2**

#### **Keunggulan *Performance Prism***

<i>Performance Prism</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> dari banyak hal yang berkepentingan seperti <i>customer, supplier, employee, regulator</i> serta <i>community</i>	Mengidentifikasikan <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

### 2.1.3.8.5 Penelitian Terdahulu

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

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Suryo Pratolo (2007)	Good Corporate Governance dan Kinerja BUMN di Indonesia: Aspek Audit Manajemen dan Pengendalian Intern sebagai Variable Eksogen serta Tinjauannya Pada Jenis Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit Manajemen</li> <li>- Pengendalian Internal</li> <li>- Good Corporate Governance</li> <li>- Kinerja Perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit Manajemen dan pengendalian intern secara simultan yang berpengaruh pada penerapan prinsip – prinsip good corporate governance</li> <li>- Audit Manajemen, pengendalian intern, dan penerapan prinsip – prinsip good corporate governance berpengaruh langsung secara simultan maupun terhadap kinerja perusahaan</li> </ul>
2.	Rini Maryuni Hariyati dan Ongki Dessy Oliviani	pengaruh audit manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan dengan <i>good corporate governance</i> sebagai variable intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit Manajemen</li> <li>- Pengendalian Internal</li> <li>- Good Corporate Governance</li> <li>- Kinerja Perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengendalian intern secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> <li>- Prinsip-prinsip <i>good corporate governance secara parsial</i> berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> </ul>

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

### **2.2.1 Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Perusahaan**

Dalam mengelola suatu perusahaan diperlukan pengendalian internal yang baik, hal tersebut bertujuan untuk menjamin kelancaran aktivitas dan tujuan perusahaan sehingga dapat efektif dalam menemukan kesalahan maupun penyimpangan – penyimpangan yang mungkin terjadi dalam aktivitas perusahaan. Tujuan pengendalian internal dapat dibagi menjadi dua macam yaitu pengendalian akuntansi (*internal accounting control*) dan pengendalian administratif (*internal administrative control*). Pengendalian akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan para investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan keuangan. Sedangkan pengendalian administratif yang meliputi kebijakan dan prosedur terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen.

Pengendalian internal juga memiliki beberapa keterbatasan yang melekat yang dapat menyebabkan tidak terlaksana secara efektif karena beberapa faktor seperti kesalahan manusia dalam memahami perintah, adanya kolusi, pengabaian oleh manajemen terhadap pelaksanaan pengendalian internal karena pertumbuhan perusahaan yang sangat pesat dan memprioritas mencari keuntungan dengan mengabaikan prosedur. *Internal control* harus menghasilkan keyakinan yang memadai bahwa ketiga golongan tujuan pengendalian intern tercapai di dalam prinsip efektivitas biaya, artinya bahwa tidak adanya sistem *internal control* yang sempurna dan biaya untuk peningkatan internal control tidak boleh melebihi manfaatnya. Pengendalian internal adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh

dewan direksi, manajemen dan karyawan yang dirancang untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui: (a) Efisiensi dan efektifitas operasi, (b) Penyajian laporan keuangan yang dapat dipercaya, (c) Ketaatan terhadap undang – undang dan aturan yang berlaku.

Suryo Partolo (2007) menyatakan bahwa suatu organisasi perlu meningkatkan pengendalian intern agar pengendalian intern dalam organisasi tersebut dapat terlaksana secara efektif dan efisien dalam mencapai tingkat kinerja manajer. Semakin tinggi pelaksanaan pengendalian intern yang baik maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Chih-Yang (2007:85) dalam Risna Juwita Efektivitas pengendalian intern berpengaruh terhadap pencapaian kinerja usaha

Menurut La Midjan dan Susanto (2011:56) menyatakan bahwa:

Pengendalian intern adalah meliputi struktur organisasi dan segala cara serta tindakan dalam suatu perusahaan yang saling terkoordinasi dengan tujuan mengamankan harta kekayaan perusahaan, menguji ketelitian dan kebenaran data akuntansi, meningkatkan efisiensi operasi serta mendorong ketaatan terhadap kebijakan-kebijakan yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan.

### **2.2.2 Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Perusahaan**

Dalam menunjang keberhasilan kinerja suatu perusahaan diperlukan pula *good corporate governance*. *Good corporate governance* diartikan secara sempit sebagai pertanggungjawaban resmi direksi kepada pemegang saham. Sementara itu secara luas diartikan sebagai system dan struktur untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham (*stakeholders value*) serta

mengalokasi berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan seperti kreditor, supplier, asosiasi usaha, konsumen, pekerja, pemerintah dan masyarakat luas.

*Corporate Governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya sehubungan dengan hak – hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu system yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Tujuan *Corporate Governance* ialah untuk menciptakan pertambahan nilai bagi semua pihak pemegang kepentingan. Dalam usaha meningkatkan dan memperbaiki kinerja suatu perusahaan diperlukan suatu konsep baru yang dapat menjamin kelangsungan usaha perusahaan dan dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat, baik masyarakat pemodal ataupun bukan pemodal terhadap kinerja perusahaan.

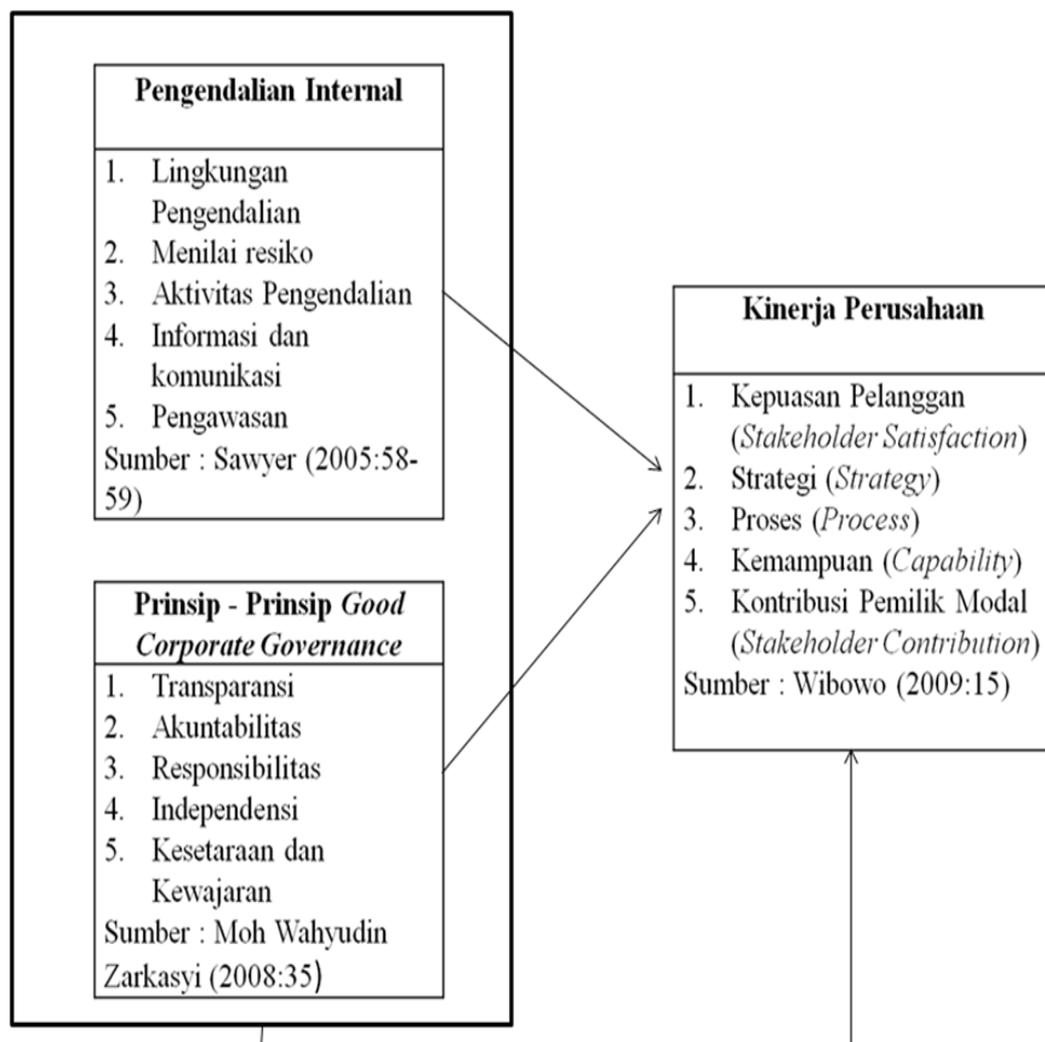
Darmawati (2005) memberikan bukti bahwa *corporate governance* merupakan faktor penting dalam menjelaskan nilai perusahaan-perusahaan publik di Korea. Klapper dan Love dalam Darmawati (2005) menemukan adanya hubungan positif antara *corporate governance* dengan kinerja perusahaan yang diukur dengan *return on assets* (ROA) dan *Tobin's Q*.

Menurut Soegiharto (2005:39) menyatakan bahwa :

*Good corporate governance* dapat diartikan sebagai interaksi antara struktur dan mekanisme yang menjamin adanya *control* dan akuntabilitas, dengan tetap mendorong efisiensi dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, jelaslah bahwa pengendalian internal dan *good corporate governance* merupakan suatu alat yang bertujuan untuk terciptanya kinerja perusahaan yang baik. Karena apabila kinerja perusahaan tidak berjalan dengan baik maka tujuan perusahaan tersebut tidak akan tercapai.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan sebelumnya, maka pada pembahasan ini penulis akan menyampaikan kerangka pemikiran dalam bentuk gambar bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis menyatakan hubungan yang diuji secara logis antara variable atau lebih dari rumusan proposisi yang diuji secara empiris. Proposisi itu sendiri merupakan ungkapan atau pernyataan yang dapat dipercaya, disangkal atau diuji kebenarannya mengenai konsep yang menjelaskan atau memprediksi fenomena – fenomena. Jadi, hipotesis adalah proposisi yang dirumuskan dengan maksud untuk diuji secara empiris. Hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan.
2. Terdapat pengaruh *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan.
3. Terdapat pengaruh pengendalian internal dan *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan.