BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Pada bab kajian pustaka ini, dikemukakan teori-teori dan konsep-konsep yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Dalam bab ini peneliti akan mengemukakan beberapa teori yang relevan dengan topik penelitian.

2.1.1. Pengendalian Internal

2.1.1.1. Pengertian Pengendalian Internal

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

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

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:24), pengertian pengendalian internal adalah sebagai berikut:

> "Pengendalian internal adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain dari suatu entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan berikut ini: (a) efektifitas dan efesiensi operasi, (b) keandalan laporan keuangan dan (c) kepatuhan hukum dan peraturan yang berlaku".

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

> "*Internal control are the proces implemented to provide reasonable assurance that the following control objectives are achieved. A process it permeates an organization's operating activities and is an integral part of management activities."*

Pernyataan diatas dapat diartikan bahwa pengendalian internal *(internal control)* adalah proses yang dijalankan untuk menyediakan jaminan memadai bahwa tujuan-tujuan pengendalian telah dicapai. Sebuah proses karena ia menyebar ke seluruh aktivitas pengoperasian perusahaan dan merupakan bagian integral dari aktivitas manajemen.

Pengertian pengendalian internal menurut Hery (2013:159), yaitu sebagai berikut:

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

Dalam *Executive Summary* oleh COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*) (2013:3) pada Mei (2013) mendefinisikan pengendalian internal 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 operasional, pelaporan, dan kepatuhan terhadap aturan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal 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.

2.1.1.2. Tujuan Pengendalian Internal

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

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

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

Penjelasan untuk masing-masing tujuan pengendalian diatas adalah sebagai berikut:

a. Reliabilitas pelaporan keuangan

   Manajemen bertanggung jawab untuk menyiapkan laporan bagi para invertor, kreditor dan pemakai lainnya. Manajemen memikul baik tanggung jawab hukum maupun profesional untuk memastikan bahwa informai 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 memenuhi tanggung jawab pelaporan keuangan tersebut.

b. Efesiensi dan efektivitas operasi

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

akurat tentang operasi perusahaan untuk keperluan pengambilan keputusan.

c. Ketaatan pada hukum dan peraturan

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

Menurut Hery (2013:160) tujuan dari pengendalian internal tidak lain adalah untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa:

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

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 fokus pada berbagai 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".

2.1.1.3. Komponen Pengendalian Internal

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

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

Berikut penjelasan lima komponen pengendalian internal sebagai berikut:

1. *Control Environment* (Lingkungan Pengendalian)

   Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personal organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua komponen pengendalian intern yang membentuk displin dan struktur.

   Dalam COSO (2013:4) menjelaskan mengenai pemahaman lingkungan pengendalian sebagai berikut:

   "The control environment is the set of standards, processes, and structures that provide the basis for carrying out internal across the organization. The board of directors and senior management establish the tone at the top regarding the importance of internal control including expected standards of conduct. Management reinforces expectations at the various levels of the organization. The control environment comprises the integrity and ethical values of the organization: the parameters enabling the board of directors to carry out its governance oversight responsibility; the process for attracting, developing, and retaining competent individuals; and the rigor around performance measures, incentives, and rewards to drive accountability for performance."

   Berdasarkan rumusan COSO di atas, dijelaskan bahwa lingkungan pengendalian adalah sekumpulan standar, proses, dan struktur yang menjadi dasar pelaksanaa pengendalian internal di dalam organisasi. Dewan direksi dan manajemen senior memberikan teladan dan arahan terkait pentingnya pengendalian internal termasuk standar perilaku. Lingkungan pengendalian terdiri dari nilai etika dan integritas dari organisasi; parameter yang memungkinkan dewan direksi

melaksanakan tanggung jawab pengawasan atas jalannya organisasi; struktur organisasi dan penetapan wewenang dan tanggung jawab; proses menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu yang kompeten, ukuran kinerja, insentif, dan penghargaan.

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

a. The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.
b. The boards of directors demonstrates independence from management and of exercises oversight the development and performance of internal control.
c. Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorites and responsibilites in the pursuit of objectives.
d. The organization demonstrates a commitment to attract, develop, an retain competent individuals in alignment with objectives. e. The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.

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

a. Organisasi menunjukkan komitmen terhadap nilai etika dan integritas.

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

2. *Risk Assesment (*Penilaian Risiko*)*

"Risk is defined as the possibility that event will occur and adversely affect the achievement of objectives. Risk assesment involves a dynamic and iterative process for identifying and assessing risk to the achievement of objectives, risks to the achievement of these objectives from acrouss the entity are considered relative to established risk tolerances. Thus, risk assessment from the basis for determining how risks will be managed. A precondition to risk assessment is the establishment of objectives, linked at different levels of the entity. Management specifies objectives within categories relating to operations, reporting, and compliance with sufficient clarity to be able to identify and analyze risks to those objectives. Management also considers the suitability of the objectives for the entity. Risk assessment also requires management to consider the impact of possible changes in the external environment and within its own business model that may render internal control ineffective."

Berdasarkan rumusan COSO, bahwa risiko didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang merugikan pencapaian tujuan. Penilain risiko melibatkan sebuah proses yang dinamis dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi dan menilai risiko dalam

pencapaian tujuan. Penilaian risiko menjadi dasar dari pengelolaan risiko itu sendiri. Tahap awal dari penilaian risiko adalah penetapan tujuan, dihubungkan dengan berbagai level di dalam organisasi. Manajemen menentukan tujuan dalam kategori operasi, pelaporan, dan kepatuhan secara jelas dan mencukupi agar risiko setiap tujuan tersebut dapat diidentifikasi dan dianalisa. Manajemen juga harus mempertimbangkan keselarasan dengan tujuan entitas. Dalam penilaian risiko, manajemen harus mempertimbangkan pengaruh dari kemungkinan adanya perubahan pada lingkungan eksternal dan model bisnis internal yang mungkin menyebabkan ketidakefektifan pada pengendalian internal Prinsip-prinsip dalam penilaian risiko menurut COSO (2013:7) sebagai berikut:

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

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

a. Organisasi menentukan tujuan dengan jelas agar identifikasi dan penilaian risiko masing-masing tujuan dapat dilakukan.

b. Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan di seluruh entitas dan analisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
c. Organisasi harus mempertimbangkan kemungkinan adanya fraud dalam penilaian risiko.
d. Organisasi mengidentifikasi dan menilai adanya perubahan yang mungkin berpengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian internal.

3. *Control Activities* (Aktivitas Pengendalian)

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

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

maupun otomatis seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi dan tinjauan kinerja bisnis. Jika pemisahan tugas tidak begitu jelas, manajemen bisa memilih dan mengembangkan alternatif kegiatan pengendalian.

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

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

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

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

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

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

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

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

masuknya informasi eksternal serta memberikan informasi yang relevan pada pihak luar.

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

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

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

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

5. *Monitoring Activities* (Aktivitas Pengawasan)

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

> *"On going evaluations, separate evaluations, or same combination of the two are used to ascertain whether each of the five components of internal control, including controls to effect the principles within each components, is present and fuctioning. On going evaluations, built into business processes at different levels of the entity, provide timely information. Separate evaluations, conducted periodically, will vary in scope and frequency depending on assessment of risks, effectiveness of on going evaluations, and other management considerations. Findings are evaluated against criteria established by regulators, recognized standars-setting bodies or management and the board of directoras as appropriate. The two principles relating to Monitoring Activities are: a. The organization selected, develops, and performs on going and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning. b. The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate."*

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

tingkatannya. Dua prinsip yang berkaitan dengan aktivitas pemantauan adalah:

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

2.1.1.4. Keterbatasan Pengendalian Internal

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

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

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

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*).

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

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

Sukrisno Agoes (2010:106) menyatakan bahwa:

> "Faktor yang membatasi pengendalian internal adalah biaya pengendalian internal yang tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian entitas tersebut. Meskipun hubungan manfaat-biaya merupakan kriteria utama yang harus dipertimbangkan

> dalam pendesainan pengendalian internal, pengukuran secara tepat biaya dan manfaat umumnya dilakukan. Oleh karena itu, manajemen estimasi kualitatif dan kuantitatif semua pertimbangan dalam menilai hubungan biaya-manfaat tersebut."

Atas dasar penjelasan dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa yang menjadi keterbatasan pengendalian internal adalah kebijakan dan prosedur yang telah diterapkan perusahaan diabaikan oleh manajemen sehingga menimbulkan kelalaian dan kesalahan dalam pertimbangan yang mengakibatkan gangguan atau kolusi dan juga biaya yang dikeluarkan untuk penerapan pengendalian internal tidak boleh melebihi manfaat yang diterima.

2.1.2. Pelaksanaan Good *Corporate Governance*

2.1.2.1. 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 put 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. *Coporate governance* yang baik dapat memberikan insentif yang baik bagi *board* dan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan dan pemegang saham serta harus memfasilitasi pemonitoran 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 sebagai berikut:

> "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.

2.1.2.2. Tujuan *Good Corporate Governance*

Tujuan dari *good corporate governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan, apabila *good corporate governance* dalam kepemilikandapat berjalan dengan baik maka dapat meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan.

Terdapat lima tujuan dari penerapan *good corporate governance* 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.

Adapun tujuan *Good Corporate Governance* yang dikemukakan oleh Amin Widjaja Tunggal (2013:34) yaitu sebagai berikut:

1. Tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.
2. Aktiva perusahaan terjaga dengan baik.
3. Perusahaan menjalankan bisnis dengan praktek yang sehat.
4. Kegiatan perusahaan dilakukan dengan transparan.

2.1.2.3. Manfaat *Good Corporate Governance*

Penerapan *Good Corporate Governance* di perusahaan memiliki peranan yang besar dan manfaat yang bisa membawa perubahan positif bagi perusahaan baik di kalangan investor, pemerintahan maupun masyarakat umum. Dengan melaksanakan *Corporate Governance* menurut Amin Widjaja Tunggal (2013:39) ada beberapa manfaat yang akan di peroleh, antara lain:

1. Meminimalkan *agency cost.*
2. Meminimalkan *cost of capital.*
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan.
4. Mengangkat nilai perusahaan.

Penjelasan manfaat *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut:

1. Meminimalkan *agency cost*

   Selama ini pemegang saham harus menanggung biaya yang timbul akibat dari penelegasian wewenang kepada manajemen. Biaya-biaya ini bisa berupa kerugian karena manajemen menggunakan sumber daya perusahaan untuk kepentingan pribadi maupun berupa biaya pengawasan yang harus dikeluarkan perusahaan untuk mencegah terjadinya hal tersebut.

2. Meminimalkan *cost of capital*

   Perusahaan yang baik dan sehat akan menciptakan suatu referensi positif bagi para kreditur. Kondisi ini sangat berperan dalam meminimalkan biaya modal yang harus ditanggung bila perusahaan akan mengajukan pinjaman, selain itu dapat memperkuat kinerja keuangan juga akan membuat produk perusahaan akan menjadi lebih kompetitif.

3. Meningkatkan nilai saham perusahaan.

   Suatu perusahaan yang dikelola secara baik dan dalam kondisi sehat akan menarik minat investor untuk menanamkan modalnya.

4. Mengangkat nilai perusahaan

   Citra perusahaan merupakan faktor penting yang sangat erat kaitannya dengan kinerja dan keberadaan perusahaan tersebut dimata masyarakat dan khususnya para investor. Citra suatu perusahaan kadang kala akan menelan biaya yang sangat besar dibandingkan

dengan keuntungan perusahaan itu sendiri, guna memperbaiki citra tersebut.

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

1. Dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efesiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada pemangku kepentingan.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak rigit (karena factor kepercayaan) yang pada akhirnya akan menigkatkan 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.

Adapun manfaat dari pelaksanaan *Good Corporate Governance* menurut Hery (2010:5) adalah sebagai berikut:

1. *Good Corporate Governance* secara tidak langsung dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional.
2. *Good Corporate Governance* dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional dalam hal menarik investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditur baik domestik maupun internasional.
3. *Good Corporate Governance* dapat membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan atau menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan hukum dan perusahaan.
4. Membangun manajemen dan *Corporate Board* dalam pemantauan penggunaan aset perusahaan.
5. Mengurangi korupsi.

Manfaat dari penerapan *Good Corporate Governance* tentunya sangat berpengaruh bagi perusahaan, dimana manfaat GCG ini bukan hanya untuk saat ini tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pendukung dari tumbuh

kembangnya dalam era persaingan global saat ini. Selain bermanfaat meningkatkan citra perusahaan di mata para investor, hal ini tentunya menjadi nilai tambah perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk menghadapi persaingan usaha dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif.

2.1.2.4. 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 *Good Corporate Governance* yaitu sebagai berikut:

1. transparansi (*transparency*),
2. akuntabilitas (*accountability*),
3. responsibilitas (r*esponsibility*),
4. independensi (*independency*),
5. 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.

2.1.3. Kinerja Perusahaan

2.1.3.1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepadanya, sementara mereka mengharapkan umpan balik atas hasil kerja yang telah dilaksanakannya.

Menurut Wibowo (2009:7) Kinerja perusahaan dapat di definisikan sebagai berikut:

> "Kinerja perusahaan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi."

Menurut Chaizi Nasucha dalam Irham Fahmi (2013:3) pengertian kinerja perusahaan, adalah sebagai berikut:

> "Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistematik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menurus untuk mencapai kebutuhannya seacara efektif".

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

> "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.

2.1.3.2. Pengukuran Kinerja Perusahaan

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

> "Pengukuran kinerja (*performance measurement*) suatu proses penilain 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 tujan perusahaan.

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

> "Pengkuran 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 sebagai berikut:

> "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)".

2.1.3.4. 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.

2.1.3.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

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

Menurut Munawir (2007) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya sebagai berikut:

1. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)
2. *Customer Retention* (Kemampuan Mempertahankan Pelanggan)
3. *Customer Acquisition* (Kemampuan Menguasai Pelanggan)

Penjelasan atas faktor-faktor kinerja perusahaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

   Customer Satisfaction yaitu suatu keadaan dimana keinginan, harapan dan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif.

2. *Customer Retention* (Kemampuan Mempertahankan Pelanggan)

   Customer Retention yaitu suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan pelanggan. *Customer Retention* yang sukses dimulai dengan kontak pertama perusahaan dengan pelanggan yang berlanjut.

3. *Customer Acquisition* (Kemampuan Menguasai Pelanggan)

   Customer Acquisition menunjukkan sejauh mana kemampuan unit bisnis menarik pelanggan baru. Akuisisi dinilai kurang bila akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif/konstan, dinilai baik apabila mengalami peningkatan, adapun unsur-unsur yang terkait sebagai berikut:

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

2.1.3.6. 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 memiliki arti bagi kelompok-kelompok tertenteu.

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*.

2.1.3.7. *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 canggih, 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.

2.1.3.8. Pengertian *Performance Prism*

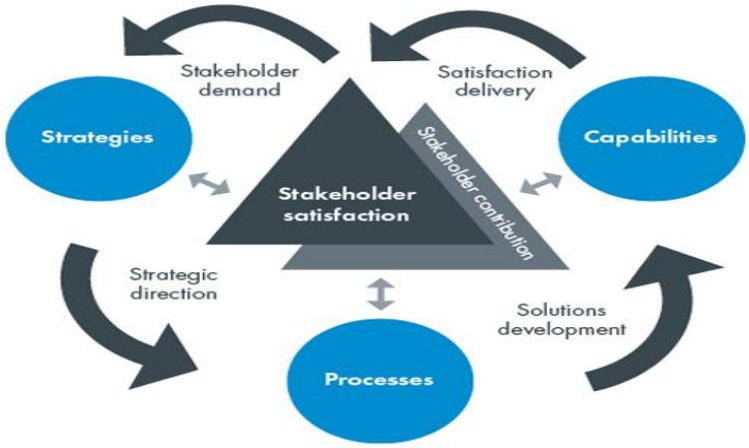
Menurut Eka Zusan Arianto dan Sri Gunani Pratiwi (2009) pengertian *Performance Prism* adalah:

> "*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".

Mardiono (2011:108) menjelaskan pengertian dari *Performance Prism* yaitu sebagai berikut:

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

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*

2.1.3.9. 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 (*Stakeholder Satisfaction)*	Siapakah pemilik modal utama (*stakeholder*), apakah yang mereka inginkan dan apakah yang mereka butuhkan
Strategi (*Strategy*)	Strategi apakah yang harus miliki untuk diterapkan didalamnya, untuk memuaskan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan dari pemilik modal utama (*stakeholder*)
Proses (*Process*)	Proses kritis seperti apakah yang diperlukan apabila mengambil strategi tersebut
Kemampuan (*Capability*)	Kemampuan seperti apakah yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan meningkatkan proses tersebut
Kontribusi pemilik modal (*Stakeholder contribution*)	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 *stakeholder*nya sehingga dapat meningkatkan kepuasan *stakeholder*nya jika bertransaksi dengan

organisasi tersebut. *Stakeholder* yang dipertimbangkan disini meliputi *customer*, *employe*, *supllier*, investor, regulator dan komunitas yang ada pada suatu organisasi. Apabila organisasi gagal memberikan *value* pada *stakeholder*nya, 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 *stakeholder*nya.

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*)

   Perusahan 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 (*supllier*)

Banyak supllier 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 *supllier*.

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 dihubungankan 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*)

Tujaun dari strategi yang utama adalah memberikan nilai (*value*) kepada para *stakeholder* dengan cara memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka. Apabila strategi tealah 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 (*coporate 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 terdiverfikasi melibatkan empat macam kegiatan, yaitu:

   1) Membuat langkah-langkah bisnis untuk meningkatkan posisi binis-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 sumbersumber 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 bisnis untuk kompetisi dapat berupa menyerang (*offesive*) atau mempertahankan (*defensive*). Kegiatan yang menyerang dapat berupa kegiatan agresif dan menetang 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 mawakili 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 menunjukan 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 cerdik 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:

1) Tahapan 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 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.
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 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 mengambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilia 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 kpaabilitas 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 efesien dan efektif dibandingkan dengan teknolgi lama.

5. Kontribusi *stakeholder* (*stakeholder contribution*)

   Organisasi harusnya mempertimbangkan hal-hal apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholder*nya, 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 *stakeholder*nya. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu memenuhi kegiatan dan kebutuhan *stakeholder*, serta menyampaikan apa yang diinginkannya dari para *stakeholder*nya yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi. Pemenuhan keinginan organisasi terhadap *stakeholder* harusnya sebaik pemenuhan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dari organisasi itu sendiri.

2.1.3.10. Perbandingan *Performance Prism* dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Wibowo (2009:18) kelebihan dari metode *Performance Prism* bila dibandingkan dengan metode lain, terutama *balanced scorecard* dan IPMS adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2
Perbandingan *Performance Prism* dengan *Balanced Scorecard*

Performance Prism	*balanced scorecard*
Mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak hal yang berkepentingan seperti *customer, supllier, employee, regulator* serta *community*	Mengidentifikasikan *stakeholder* hanya dari sisi *customer* dan investor saja
	IPMS
Key Performance indicator (KPI) yang diidentifikasikan berdasarkan strategi, proses dan kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap *stakeholder* requirement serta tujuan perusahaan	*Key Performance indicator* (KPI) nya langsung berdasarkan *stakeholder* requirement tanpa memandang strategi, proses dan kapabilitas

2.1.4. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.3
Penelitian dan Referensi Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil
1	Patricia (2012)	Pengaruh Audit Internal dan Pengendalian Intern Terhadap Pelaksanaan *Good Corporate Governance*.	Audit Internal dan Pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good corporate governance*.
2	Nurhayati (2016)	Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Penerapaan *Good Corporate Governance* Pada Satuan Kerja Pengembangan Air Minum dan Sanitasi Provinsi Aceh.	Pengendalian Internal berpengaruh positif terhadap Penerapaan *Good Corporate Governance* pada Satuan Kerja Pengembangan Air Minum dan Sanitasi Provinsi Aceh.
3	Morita Indah Lestari (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum di Kota Padang)	Budaya organisasi dan pengendalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
4	Inaam M. Al-Zwyalif (2015)	*The Role of Internal Control in Enhancing Good Corporate Governance: Evidence from Jordan*	Pengendalian internal memiliki peran penting dalam meningkatkan pilar tata kelola perusahaan yang baik di perusahaan asuransi Yordania, dan keberhasilan tata kelola perusahaan yang baik membutuhkan kepatuhan terhadap semua elemen pengendalian internal.

5	Adi Wiratno, Dkk (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern Terhadap Penerapan *Good Coporate Governance* serta Implikasinya pada Kinerja perusahaan.	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penerapan *Good Corporate Governance.* Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
6	Gusnardi (2010)	Pengaruh Peran Komite Audit dan *Internal Control* Terhadap Pelaksanaan *Good Corporate Governance.* Studi pada BUMN Terbuka di Indonesia	Peran Komite Audit dan *Internal Control* berpengaruh signifikan terhadap Pelaksanaan *Good Corporate Governance.*
7	Nanda Rizky Aprilia, dkk (2016)	Pengaruh Audit Operasional dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan	Secara simultan maupun parsial Audit Operasional dan Pengendalian Internal berpengaruh signifikan ke arah positif Terhadap Kinerja Perusahaan.
8	Thuy Nguyen (2017)	*Impacts of Good corporate governance on firm Performance. Empirical study of listed Singapore companies.*	Ada hubungan terbalik antara ukuran dewan dan kinerja perusahaan, berdasarkan hasil penelitian ini tidak menemukan ada hubungan yang signifikan antara tata kelola perusahaan yang baik dan kinerja perusahaan.

9	Fadillah (2013)	*The Influence Of Good Corporate Governance Implementation To Organization Performance:Analysis Of Factors Effecting (Study On Intitution Amil Zakat Indonesia)*	Pelaksanaan Pengendalian Internal berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Organisasi. Dan Penerapan Tata Kelola yang baik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.
10	Wyana Oktaviani, dkk (2015)	Pengaruh Pengendalian Internal Dalam Pencegahan *Fraud* (Kecurangan) Terhadap Kinerja Perusahaan.	Pengendalian Internal dan Pencegahan *Fraud* (Kecurangan) berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan.
11	Sarita Permata Dewi (2012)	Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan.	Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan seacara bersama-sama berpengaruh signifikan ke arah positif Terhadap Kinerja Perusahaan
12	Wirda, dkk (2012)	Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada Perbankan di Kota Banda Aceh.	Pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good corporate governance*.
13	Prastya Puji Lestari (2013)	Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan	*Good corporate governance* berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan dengan variabel kepemilikan institusional, independensi komite audit, kualitas audit, dan ukuran perusahaan.
14	Nathalia Gozali (2012)	Dampak Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan.	Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran dan partisipasi berpengaruh

			positif Terhadap Kinerja Perusahaan.
15	Risna Juwita (2013)	Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Asuransi Jiwa di Wilayah Jakarta)	Pengendalian Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.
16	Hariyati (2013)	Pengaruh Audit Manajemen Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan *Good Corporate Governance* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Jamsostek (Persero))	Audit Manajemen Dan Pengendalian Intern berpengaruh positif Terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Good Corporate Governance*.
17	Suryo Pratolo	Pengaruh Audit Manajemen, Komitmen Organisasional Manajer, Pengendalian Internal Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan.	Audit Manajemen, Komitmen Organisasional Manajer, Pengendalian Internal berpengaruh signifikan Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran disusun dengan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau terkait.

2.2.1. Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap pelaksanakan *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)".

Menurut Trimanto S.Wardoyo (2010) menyatakan sebagai berikut:

> "Prinsip-prinsip *good corporate governance* dapat diterapkan dengan baik apabila perusahaan juga memiliki pengendalian intern yang baik. *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 internal adalah sebagai berikut:

> "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 pelaksanaan *good corporate governance* menurut Inaam M. Al-Zwyalif (2015) adalah bahwa sebagai berikut:

> "Pengendalian intern menunjukkan penguatan untuk tercapainya *good corporate governance."*

Selain pernyataan dari beberapa teori diatas, adapun penelitian yang menyatakan pengaruh pengendalian internal terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance* yaitu berdasarkan penelitian Patricia (2012), Nurhayati (2016), Morita Indah (2013), Adi Wiratno (2013), Gusnardi (2010), Wirda (2012), Fadillah (2013).

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.

2.2.2. Pengaruh Pelaksanaan *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 sebagai berikut:

> "*Good Corporate Governance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan untuk mengurangi kecurangan yang menguntungkan individu serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *shareholders*. "

Sedangkan menurut Prastya Puji Lestari (2013) pengaruh *good corporate governace* terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

> "Pengaruh *good corporate governace* terhadap kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan. G*ood corporate governace* dapat meningkatkan efesiensi operasional perusahaan dengan lebih baik."

Menurut Hariyati (2013) pengaruh *good corporate governace* terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

> "*Good Corporate Governance* adalah suatu mekanisme tata kelola organisasi secara baik dalam melakukan pengelolaan sumber daya

> organisasi secara efisien, efektif, ekonomis ataupun produktif dalam rangka mencapai tujuan kinerja perusahaan.”

Selain pernyataan dari beberapa teori diatas, adapun penelitian yang menyatakan pengaruh pelaksanaan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja perusahaan yaitu berdasarkan penelitian Adi Wiratno (2013), Fadillah (2013), Nathali Gozali (2012), Hariyati (2013).

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*.

2.2.3. 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 efesiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen.

Pengendalian internal adalah segala sesuatu yang meliputi struktur organisasi, semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan dan digunakan dalam perusahaan dengan tujuan menjaga harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan. Komponen-komponen dalam Pengendalian Internal terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

Hal ini sejalan dengan Krismiaji (2015:213) yang menyatakan sebagai berikut:

> "Pengendalian internal adalah proses mempengarui atau mengarahkan aktivitas sebuah objek organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu tujuan dilakukannya pengendalian adalah untuk mencegah timbulnya kerugian bagi sebuah organisasi, dan mencegah ancaman-ancaman yang terjadi. Tanpa adanya pengendalian internal, tujuan perusahaan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien. Untuk menciptakan suatu pengendalian intern harus memperhatikan komponen-komponen secara keseluruhan untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin besar perusahaan, semakin penting pula arti dari pengendalian internal dalam perusahaan tersebut."

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Nanda Rizky Aprila dkk (2016) yang menyatakan bahwa:

> "Semakin efektif Pengendalian Internal yang diterapkan oleh perusahaan maka Kinerja Perusahaan akan semakin baik."

Suryo Partolo (2007) menyatakan bahwa sebagai berikut:

> “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 menyatakan bahwa:

“Efektivitas pengendalian intern berpengaruh terhadap pencapaian kinerja perusahaan.”

Selain pernyataan dari beberapa teori diatas, adapun penelitian yang menyatakan pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan yaitu berdasarkan penelitian Adi Wiratno (2013), Wyana Oktaviani dkk (2015), Fadillah (2013), Sarita Permata (2012).

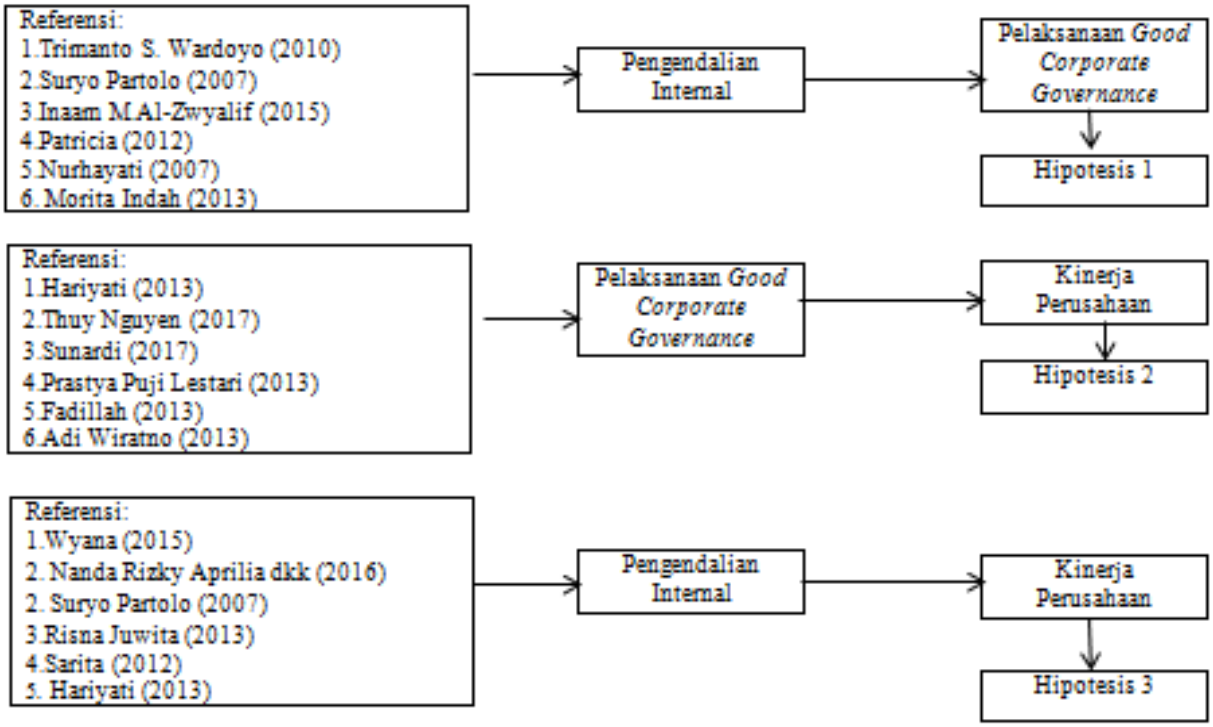
Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, dapat diambil kesimpulan sementara bahwa Pengendalian Internal membantu perusahaan meningkatkan kinerja perusahaan. Serta tujuan perusahaan tersebut dapat terlaksana secara efektif dan efisien dalam mencapai tingkat kinerja manajer. Semakin tinggi pelaksanaan pengendalian intern yang baik maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Landasan Teori

- Pengendalian Internal : Amin Widjaja Tunggal (2013), Romney (2015), Hery (2014), COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*) (2013),
- *Good Corporate Governance* : Muh. Arief Effendi (2016), Nuriyatun (2014), Sukrisno Agoes (2013)
- Kinerja Perusahaan : Wibowo (2009), Irham Fahmi (2012), Chaizi Nasucha (2013), Payaman J. Simanjuntak (2011)

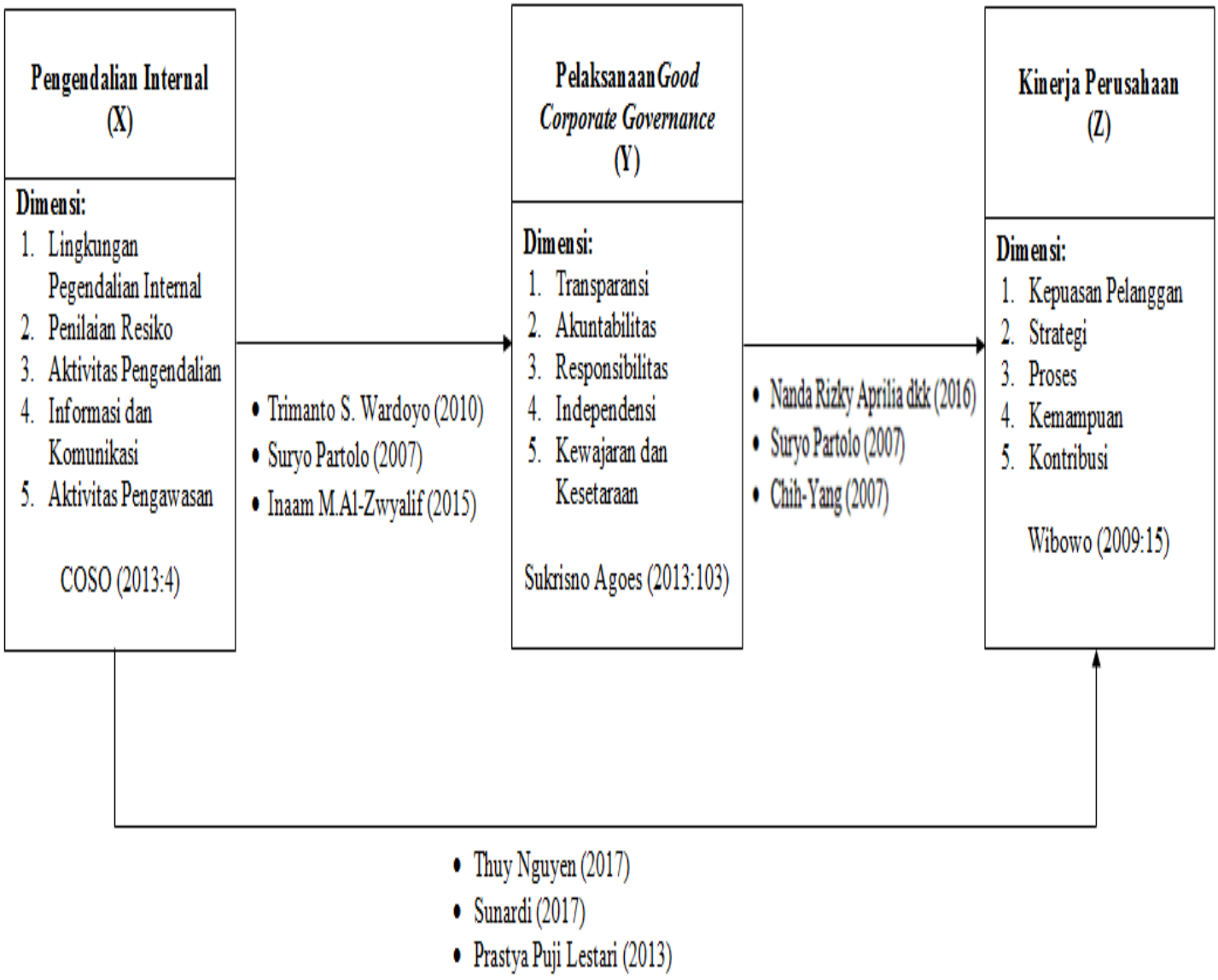
Referensi :

1. Patricia (2012)
2. Nurhayati (2016)
3. Morita Indah (2013)
4. Inaam M.Al-Zwyalif (2015)
5. Adi Wiratno (2013)
6. Nanda Rizky Aprilia dkk (2016)
7. Thuy Nguyen (2017)
8. Wirda, Dkk (2012)
9. Hariyati (2013)
10. Prastya Puji Lestari (2013)
11. Gusnardi (2010)
12. Fadillah (2013)
13. Wyana (2015)
14. Sarita (2012)
15. prastya puji (2013)
16. Nathali (2012)



Gambar 2.2
Landasan Teori

Kerangka Penelitian



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:93) pengertian hipotesis adalah sebagai berikut: "Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan".

H1: Terdapat pengaruh pengendalian internal terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG).

H2: Terdapat pengaruh pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan.

H3: Terdapat pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan.

H4: Terdapat pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan melalui pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG).