

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka berkerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan di capai organisasi dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasuki unsure komitmen dan pengendalian intern sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namum demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

2.1.1. Komitmen Organisasi

Komitmen atau komitmen organisasi merupakan salah satu faktor internal yang ada pada tiap pegawai yang mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut ini akan dijelaskan konsep, dimensi, dan indikator dari komitmen organisasi

2.1.1.1 Definisi Komitmen Organisasi

Terdapat beberapa pendekatan yang berbeda untuk mendefinisikan komitmen organisasi yaitu attitudinal commitment dan behavioral commitment (Mowday, Porter, streers, 982, reichers, 1985; salancik, 1977; scholl, 1981; staw, 1977, dalam (Meyer & Allen, 1997).

Pendekatan sikap (attitudinal commitment) berfokus pada proses berpikir individu tentang hubungan antara mereka dan organisasi. Individu akan mempertimbangkan kesesuaian nilai dan tujuan mereka dengan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan ditunjukkan dengan keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan dari organisasi tersebut. Sedangkan pendekatan perilaku (behavioral commitment) berhubungan dengan proses dimana individu itu telat terikat dengan organisasi tertentu komitmen individu tersebut di tunjukan dengan adanya tindakan. Contohnya individu dengan komitmen yang tinggi akan tetap berada di organisasi dan akan mempunyai pandangan positif tentang organisasinya. Selain itu individu akan menunjukkan perilaku yang konsisten untuk tetap mempunyai persepsi diri yang positif (mowday, dalam Meyer dan Allen, 1997)

Meyer dan Allen (1997:26) dalam terjemahan Hadyana pujaatmaka merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai berikut :

“Suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota memiliki komitmen terhadap organisasinya dibandingkan dengan anggota yang tidak memiliki komitmen organisasi.”

Karyawan yang memiliki komitmen berarti karyawan yang setia dan produktif yang mendefinisikan dirinya pada tujuan dan nilai perusahaan menurut (Buchanan, dalam Meyer & Allen, 1997:124), maka banyak bentuk perilaku yang dihubungkan dengan pekerjaan seperti komitmen untuk tetap bekerja, pelaksanaan tugas, kehadiran, komitmen kerja, kualitas kerja dan pengorbanan pribadi demi kepentingan organisasi (Robinowitz, Hall & Randall, dalam Meyer & Allen, 1997:124).

Komitmen adalah kesepakatan atau janji untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan disertai dengan loyalitas berdasarkan keamaan nilai atau visi pribadi dan visi organisasi. (1) komitmen berhubungan dengan visi pribadi, memiliki kekuatan yang berasal dari keyakinan, nilai-nilai, kepercayaan diri, konsistensi sikap optimis dan totalitas berkomitmen. Sikap yang lahir dari keyakinan yang kuat dan, optimis dan totalis akan membentuk pribadi dengan sikap komitmen yang tinggi. Sikap ini memiliki kedekatan emosional yang erat dengan terhadap organisasi, yang berarti individu tersebut memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. (2) komitmen berhubungan dengan visi organisasi, karyawan yang memiliki tingkat sekedar bergabung dengan perusahaan secara fisik melainkan bersedia melakukan pekerjaan di luar tugasnya (Kushariyanti, 2007).

Selanjutnya Lutchans (2006:638) yang diterjemahkan oleh Gina Gania, komitmen organisasi paling sering di definisikan sebagai berikut:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. Keinginan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi

Menurut L. Mathis dan John H. Jackson (2001: 99-100), komitmen organisasi adalah :

“Tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan”.

Menurut Griffin (1988:99) dalam terjemahan Gina Ganiah , komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah :

“Sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi”.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana individu menjadi sangat terikat oleh tindakanya. Melalui tindakan ini akan menimbulkan keyakinan yang menunjang aktifitas dan keterlibatannya. Sehingga seorang pekerja dengan komitmen yang tinggi pada umumnya mempunyai kebutuhan yang besar untuk mengembangkan diri dan senang berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan di organisasi tempat mereka bekerja. Hasil mereka jarang terlambat, tingkat absensi yang rendah, produktivitas

yang tinggi, serta kinerja yang terbaik dan pekerja dengan komitmen yang tinggi juga dapat menurunkan turn over.

2.1.1.2 Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (1997:11) terdapat tiga komponen dalam organisasi, yaitu:

1. Komitmen *affective*
2. Komitmen *continuance*
3. Komitmen *normative*

Menurut Colquitt et al (2009:68) yang diterjemahkan oleh Gina Ganiah ada 3 subvariabel komitmen organisasi yaitu:

“*types of commitment* (tipe-tipe komitmen), *withdrawal behavior* (sikap menarik diri), dan *trends that affect commitment* (tren yang mempengaruhi komitmen). Menurut peneliti, subvariabel-subvariabel tersebut dapat digunakan untuk menentukan dimensi komitmen organisasi”

Menurut Colquitt et al (2009:68) ada 3 dimensi dari subvariabel tipe-tipe komitmen yaitu:

“*affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen kontinyu), dan *normative commitment* (komitmen normative) “

Komponen diatas dijelaskan pada penjelasan sebagai berikut :

1. **Komitmen *affective***

Menurut Colquitt et al (2009:68) komitmen afektif ialah:

“Affective commitment is defined as a desire to remain a member of an organization due to an emotional attachment to, and involvement with, that organization. Put simply, you stay because you want to” atau dengan kata lain “Komitmen afektif didefinisikan sebagai hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang dipengaruhi oleh rasa emosional, keterlibatan dalam organisasi. Secara singkat, pegawai tetap bertahan di organisasi karena ingin”.

Komitmen mengarah pada *“the employee’s emotional attachment to identification with, and involvement in the organization”*. Ini berarti komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut (Meyer dan Allen).

Menurut Meyyer dan Allen (1997:124) penyebab keterkaitan komitmen afektif pada organisasi meliputi karakteristik individu, karakteristik organisasi, pengalaman kerja namun menurut Meyer dan Allen (1997:124), menunjukkan bahwa bukti yang terkuat di jumpai pada penyebab berupa pengalaman kerja. Hal ini menunjukkan semakin banyak pengalaman kerja baik pengalaman khas perusahaan maupun pengalaman dalam menghadapi tantangan pekerjaan

Mowday et al., dalam Curtis, Susan , dan Dennis wrighy (2001:)) mengemukakan komitmen telah didefinisikan sebagai berikut:

“Kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi”

Curtis and Wright (2001:) menjelaskan bahwa konsep ini dapat dipecah menjadi empat komponen, yaitu:

- a. Keyakinan dalam tugas dalam organisasi.
- b. Keinginan atau kepercayaan memelihara keanggotaan dalam organisasi.
- c. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan kegiatan organisasi.
- d. Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

2. **Komitmen *Continuance***

Komitmen kontinuans berkaitan dengan “*an awareness of the costs associated with leaving the organization*”. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker’s dalam Meyer dan Allen (1997:539) yaitu :

“Komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas social lainnya ataupun alternative tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar”.

Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak ada plilihan lain (Meyer dan Allen 1997:539).

Menurut Meyer dan Allen (1997:539) komitmen kontinuans terhadap organisasi menunjukkan ketertarikan psikologis terhadap suatu organisasi yang

berhubungan dengan persepsi nilai yang telah ditanamkan dalam suatu organisasi dan efeknya pada kesempatan keluar dari organisasi. Komitmen kontinuans merupakan persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi. Artinya , terdapat dua aspek pada komitmen kontinuans, yaitu melibatkan pengorbanan pribadi (investasi) apabila meninggalkan organisasi dan ketidaadaan alternaif yang tersedia bagi orang tersebut.

Meyer dan Allen (1997), komitmen afektif dan komitmen kontinuans mencerminkan antara hubungan karyawan dengan organisasi yang menurunkan turnover, namun sifat huunganya berbeda. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif kuat dan akan tetap pada organisasi karena mereka menginginkannya, sedangkan mereka yang memiliki komitmen kontinuans akan tetap tinggal karena harus melakukannya

Menurut Colquitt et al (2009:69), komitmen kontinuans ialah:

“Continuance commitment is defined as a desire to remain a member of an organization because of an awareness of the costs associated with leaving it. In other words, you stay because you need to” atau dengan kata lain “Komitmen kontinyu didefinisikan sebagai hasrat untuk tetap bertahan di organisasi karena kebutuhan hidup. Dengan kata lain, pegawai tetap bertahan di organisasi tersebut karena butuh atau perlu”.

Menurut Newstrom and Davis (2002), komitmen kontinuans adalah :

“Tingkat dimana individu memihak dan ingin secara kontinyu berpartisipasi aktif dalam organisasi”.

Komitmen organisasional tercermin melalui karakteristik-karakteristi sebagai berikut:

- a. Keyakinan yang kuat dan bertahan karena fasilitas dan jaminan dari pemerintah
- b. Ketertarikan atas nilai dan tujuan organisasi,
- c. Kesiediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi,
- d. Adanya keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

3. Komitmen *Normative*

Komitmen *normative* merefleksikan “*a feeling of obligation to continue employment*”. Dengan kata lain, komitmen *normative* berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen *normative* yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi.

Meyer dan Allen (1997:24) memilih untuk menggunakan istilah komponen komitmen organisasi dari pada tipe atau dimensi komitmen organisasi karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam ketiga komponen tersebut. Selain itu setiap komponen komitmen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Misalnya, seorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terkait dengan organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi.

Menurut Colquitt et al (2009:69), komitmen normative adalah :

” *Normative commitment is defined as a desire to remain a member of an organization due to a feeling of obligation. In this case, you stay because you ought to*” atau dengan kata lain “Komitmen normative didefinisikan sebagai hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi karena rasa tanggung jawab. Dalam kasus ini, pegawai tetap bertahan dalam organisasi karena memang seharusnya seperti itu”.

Dengan demikian, pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen *normative*.

2.1.2. Pengendalian Intern

2.1.2.1 Pengertian Pengendalian Intern

Menurut Boynton, William C, Raymon N. Johnson dan Walker G. Kell (2003) yang di terjemahkan oleh Rajoe, P.A., Gania.G & Budi, I,S Pengendalian Intern adalah :

“Suatu proses yang dilaksanakan oleh dewan direksi, manajemen dan personel lainnya dalam suatu entitas yang di rancang untuk menyediakan keyakinan yang memadai berkenaan dengan pencapaian tujuan dalam kategori berikut ini yaitu keandalan pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap hokum dan peraturan yang berlaku dan efektivitas dan efisiensi”.

Pengertian pengendalian intern yang dikemukakan dalam *Comite of Sponsoring Oorganizations of The Tradeway Commission (COSO)* adalah

“Pengendalian intern merupakan suatu proses yang di pengaruhi untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui efisiensi dan efektifitas”.

Menurut Mulyadi (2002:165) pengertian pengendalian intern adalah:

“Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen”

Menurut Al Haryono jusup (2001:252) pengendalian intern ialah:

“Suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil satuan usaha lainnya, yang dirancang untuk mendapat keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan perusahaan dalam hal-hal keandalan pelaporan keuangan, kesesuaian dengan undang-undang, peraturan yang berlaku, dan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan”

Menurut Horngren dkk (2006:372) mendefinisikan pengendalian intern ialah

“Sebagai suatu perencanaan organisasi dan semua tindakan yang terkait ditetapkan oleh suatu entitas untk menjaga aktiva, mendorong karyawan untuk mengikuti kebijakan perusahaan, meningkatkan efisiensi operasi dan memastikan keandalan pencatatan akuntansi”

2.1.2.2 Tujuan Pengendalian Intern

Menurut Mulaydi (2002:178) tujuan dari pengendalian intern terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Menjaga kekayaan perusahaan
 - a. Penggunaan kekayaan perusahaan hanya melalui sistem otorisasi yang telah ditetapkan
 - b. Pertanggungjawaban kekayaan perusahaan yang dicatat dibandingkan dengan kekayaan yang sesungguhnya
2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
 - a. Pelaksanaan transaksi melalui sistem otorisasi yang telah ditetapkan
 - b. Pencatatan transaksi yang terjadi tercatat dengan benar di dalam catatan akuntansi perusahaan

Menurut Warren etc (2006:236) tujuan pengendalian intern ialah:

1. Aktiva dilindungi dan digunakan untuk pencapaian usaha
2. Informasi bersifat akurat
3. Karyawan mematuhi peraturan dan ketentuan
4. Kegiatan perusahaan sejalan dengan prosedur

Menurut Zaki Baridwan (2001:29) tujuan pengendalian intern ialah :

1. Pengendalian akuntansi (*accounting control*)
2. Pengendalian administratif (*administrative control*)

2.1.2.3 Karakteristik Pengendalian Intern

Karakteristik yang baik akan mendukung terciptanya pengendalian intern yang efektif. Rencana organisasi, sistem otoritas dan prosedur pencatatan yang tepat, praktek yang sehat serta kualitas pengamatan yang cocok harus terintegrasi dengan baik

dalam pelaksanaan tugasnya. Kelancaran pekerjaan akan memudahkan pengendalian intern terlaksana dalam mencapai tujuan.

Menurut Mulyadi (2002) Pengendalian Internal yang baik memiliki karakteristik yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Suatu rencana organisasi yang memungkinkan adanya pemisahan pertanggungjawaban fungsi secara tepat.
2. Suatu sistem otoritas dan prosedur pencatatan yang tepat untuk memungkinkan *accounting Control*, yang memadai terhadap aktiva, hutang, pendapatan dan biaya.
3. Praktek yang sehat diikuti dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dari setiap bagian organisasi, dan
4. Kualitas pengamat yang cocok dengan tanggungjawabnya.

Karakteristik yang baik akan mendukung terciptanya pengendalian internal yang efektif. Rencana organisasi, sistem otoritas dan prosedur pencatatan yang tepat, praktek yang sehat serta kualitas pengamat yang cocok harus terintegrasi dengan baik dalam pelaksanaan tugasnya. Kelancaran pekerjaan akan memudahkan pengendalian internal terlaksana dalam mencapai tujuan.

2.1.2.4 Keterbatasan Pengendalian Internal

Keterbatasan yang terdapat dalam pengendalian internal dapat mengakibatkan tujuan dan pendalian intern tidak akan tercapai. Kerterbatsan–keterbatasan tersebut menurut Mulyadi (2002:181) adalah :

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

1. Kesalahan dalam pertimbangan

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

2. Gangguan

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

2.1.2.5 Unsur-unsur Pengendalian Intern

Pengendalian intern terdiri atas beberapa unsur-unsur namun hendaknya tetap diingat bahwa unsure-unsur tersebut saling berhubungan dalam suatu sistem. Menurut

Commite of Spongsoring Organization of The Tradwey (COSO) dalam William C.Boynton, Raymond N.Johnson yang diterjemahkan oleh Budi S.I (2003:373) meliputi unsur-unsur pokok pengendalian intern adalah :

1. Lingkungan Pengendalian (control environment)

Lingkungan pengendalian adalah *the core* bisnis yang membantu atribut perusahaan termasuk integritas, nilai etika dan keseluruhan lingkungan tempat mereka bekerja. Lingkungan pengendalian merupakan mesin yang menjalankan organisasi dan dasar dimana segalanya harus berhenti

Lingkungan pengendalian yang baik merupakan dasar dari semua standar, ada beberapa hal yang mempengaruhi lingkungan pengendalian yaitu:

- a. Memiliki integritas dan nilai etika
- b. Mimiiliki komitmen terhadap kompetensi
- c. Kepemimpinan yang kondusif
- d. Memiliki struktur organisasi
- e. Menetapkan pemberian tanggungjawab yang jelas
- f. Menetapkan kebijakan tentang pembinaan sumber daya manusia

2. Pengendalian Resiko (Risk Assement)

Pengendalian risiko adalah dimana organisasi harus menyadari dan mengatasi risiko yang dihadapi organisasi harus menyusun tujuan,terintegrasi dengan penjualan, produksi, pemasaran, keuangan, dan aktifitas lain sehingga

pelaksanaan organisasi berjalan harmonis. Perlu juga di bangun mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatur reesiko yang dapat terjadi.

Pengendalian resiko mempunyai beberapa tujuan yaitu :

- a. Penetapan tujuan instansi
- b. Penetapan tujuan kegiatan
- c. Identifikasi risiko
- d. Analisis risiko

3. Aktivitas Pengendalian (Control Activities)

Aktifitas pengendalian adalah prosedur dan kebijakan pengendalian harus dibangun dilaksanakan untuk membantu manjamin bahwa pelaksanaan diidentifikasi oleh manajemen sebagai sesuatu yang penting dalam mengatasi resiko dan pencapaian tujuan organisasi dilaksanakan secara efektif.

Aktifitas penegndalian mempunyai bebrbagai tujuan yang dapat digolongkan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan hal-hal berikut :

- a. Review kinerja
- b. Pembinaan SDM
- c. Pemisahan fungsi
- d. Otorisasi atas transaksi dan kejadian
- e. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu
- f. Akuntabilitas terhadap sumber daya
- g. Dokumen atas pengendalian intern

4. Informasi dan Komunikasi (Information dan Communication)

Informasi dan komunikasi dimana aktivitas pengendalian dikelilingin oleh sistem informasi dan komunikasi. Sistem informasi dan komunikasi memungkinkan personil dalam organisasi menangkap dan menukar informasi diperlukan untuk melaksanakan saran komunikasi, mengatur manajemen informasi, dan mengawasi pelaksanaan pengawasan berkelanjutan.

5. Pemantauan (Monitoring)

Pemantauan adalah dimana semua proses harus diawasi dan modifikasinya sangat penting. Dengan pengawasan evaluasi terpisah serta tindak lanjut dari itu sistem dapat beraksi secara dinamis, dan berubah sesuai kondisi.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Atkinson, dkk (1995:51) sistem penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja yaitu (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur yang mengesahkan pelanggan, (3) memperlihatkan semua aspek kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pealanggan , dan (4)

menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenai permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Ceacilia Srimindarti, Fokus Ekonomi, 2004: 53). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Ceacilia Srimindarti dalam Fokus Ekonomi, 2004: 53).

Helfert, (1991: 52-53) mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan adalah

“Hasil dari semua keputusan yang dilakukan secara terus menerus. Oleh karena itu untuk menilai kinerja perusahaan perlu menaikannya dengan kinerja keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan-keputusan itu. Analisis kinerja keuangan didasarkan pada data keuangan yang dipublikasikan, seperti tercermin di dalam laporan keuangan yang dapat dibuat sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim. Kinerja keuangan perusahaan harus diukur untuk melihat apakah kinerja keuangan perusahaan mengalami pertumbuhan atau tidak. Ukuran ini diperlukan untuk menyediakan informasi mengenai kinerja keuangan perusahaan, yang dapat dipergunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen di masa yang akan datang”.

Pendapat lain mengatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Veithzal: 2005: 309).

Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai kinerja kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam lembaga. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya lembaga untuk mencapai tujuannya

2.1.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Vincent Gaspersz (2005: 68), yang diterjemahkan oleh Supomo S. Wardoyo tujuan dari pengukuran kinerja adalah

“Untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*)”.

Menurut Mulyadi (2001:420) tujuan pokok pengukuran kinerja adalah

“Untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan”

2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi , 2002: 227) adalah

“Untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi”.

Penilaian kinerja banyak digunakan untuk (Veithzal; 2006;50):

- 1) meningkatkan kinerja;
- 2) menetapkan tujuan organisasi;
- 3) mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan.

Secara umum, penilaian kinerja banyak digunakan untuk:

- 1) kriteria studi validasi;
- 2) menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi;
- 3) menekankan kembali struktur kekuasaan;
- 4) perencanaan sumber daya manusia.

Sementara itu, item khusus dalam faktor dokumentasi adalah:

- 1) kriteria validasi penelitian;
- 2) dokumen keputusan personal;
- 3) pemenuhan keperluan-keperluan resmi.

Menurut Buyung (2007: 23) dimensi-dimensi kinerja tergantung pada pengertian kinerja itu sendiri. jika kinerja itu adalah hasil kerja yang berupa fisik (*hard product*) maka dimensinya dapat ditentukan sebagai berikut:

1. Kualitas hasil kerja : untuk kepuasan konsumen dan kualitas pekerjaan
2. Kuantitas hasil kerja : dimaksudkan untuk mengukur tingkat kuantitas hasil pekerjaan.
3. Kemampuan bekerja sendiri tepat waktu : dapat diandalkan dan tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan .
4. Pengetahuan, ketrampilan kerja, dan kemandirian : dimaksudkan untuk mendapatkan hasil kerja yang berkualitas dan melakukan fungsi pekerjaan tanpa bimbingan.

5. Tanggung Jawab/efektifitas : dimaksudkan tanggung jawab seorang karyawan terhadap peralatan dan proses penggunaan sumber daya organisasi, material dan keselamatan kerja bagi orang lain
6. Hubungan interpersonal : karyawan mampu bekerja sama dengan baik antara rekan kerja dan unit kerjanya

2.1.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005: 68). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan itu.

Menurut Mulyadi (1992:420), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh pihak manajemen yang digunakan yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
2. Membantu mengambil keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi jabatan dan pemberhentian
3. Mengidentifikasi kebutuhan perhatian pengembangan karyawan dan menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana hasil mereka menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

2.1.3.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan (Mulyadi, 2001:

416) adalah sebagai berikut:

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.

2.1.3.6 Ukuran Kinerja

Menurut (Mulyadi, 2001: 434), terdapat tiga macam ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif yaitu:

1. Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran kriteria tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya satu ukuran kinerja, manajer cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagiannya. Sebagai contoh apabila seorang manajer produksi yang diukur kinerjanya dari tercapainya kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu, dan kemungkinan mengabaikan pertimbangan lain, misal tentang mutu, biaya pemeliharaan peralatan, dan sumber daya manusia.

2. Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriteria-kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan beragam kriteria. Tujuannya adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya pada berbagai kinerja. Sebagai contoh seorang manajer divisi diukur kinerjanya dengan kriteria produktivitas, profitabilitas, dan pangsa pasar.

3. Ukuran Kriteria Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerjamanajer. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu pada beragam kriteriakinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

Menurut Hansen dan Mowen (1997:396) penilaian kinerja perusahaan adalah:

“Activity performance measures exist both financial and non financial forms. These measures are designed to asses how well an activity was performance and the result achieved. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized”. Measures of acitivity performance centre on there major dimension : (1) efficiency, (2) quality (3) time.

2.1.3.7 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2001:68) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan secara psikologis. Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).
2. Motivasi. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Siagian (2002:286) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja adalah:

1. Motivasi
2. Kepuasan Kerja
3. Komitmen Organisasi

4. Sistem Organisasi
5. Pengembangan Organisasi
6. Pengendalian Intern Perusahaan

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Robbins (2001:140) dalam Winardi , komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat menjaga keanggotaan dan kinerjanya dalam organisasi itu

Menurut Mangkunegara, (2006:67) kinerja adalah :

“Hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya”.

Komitmen organisasi tidak akan tumbuh sendirinya karena keterkaitan yang kuat antara komitmen dan kinerja disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggungjawab. oleh karena itu adanya hubungan yang signifikan antara komitmen dan kinerja.

Meyer et al (1989) dalam Trinsnaningsih (2007) menguji hubungan antara kinerja tingkat atas dengan komitmen affectife dan komitmen continuance pada

perusahaan jasa. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen affective berkorelasi secara positif dengan kinerja

Berdasarkan penjelasan diatas, maka disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dengan memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka seorang karyawan akan melakukan tugas atau pekerjaanya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kinerjanya akan meningkat serta akan berdampak pula pada tujuan perusahaan yang dicapai secara optimal.

2.2.2 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja

Pengendalian intern merupakan sebuah sumber daya yang diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, Anthony dan Govindrajan (1995: 17-18). Setiap perusahaan memerlukan pengendalian intern, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktifitas organisasi mealalui para pemimpin (manajer) organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Proses pengendalian dilakukan melalui para pemimpin atau manajer dengan menentukan tujuan dan strategis bagi kinerja perusahaanya. Dengan ini Govindrajan dan Antony mengemukakan bahwa pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Oleh Pilipus Ramandei (2009) memaparkan pemahaman sistem pengendalian intern pada suatu organisasi

perusahaan dan dapat terlaksana secara efektif dan efisiensi dalam mencapai tingkat kinerja perusahaan yang diinginkan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Hasil evaluasi dari penelitiannya menyimpulkan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Tuati (2007) tentang pengaruh desentralisasi dan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial pada pemerintahan kota kupang dari analisis diperoleh kesimpulan bahwa desentralisasi dan pengendalian intern secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang digambarkan maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Terdapat pengaruh komitmen organisasi dan pengendalian intern terhadap kinerja perusahaan.