

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengendalian Intern

2.1.1.1 Pengertian Pengendalian Intern

Pengendalian intern merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil satuan usaha lainnya, yang dirancang untuk mendapatkan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan dalam hal keandalan pelaporan keuangan, kesesuaian dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku, efektivitas, dan efisiensi.

Dalam perusahaan, pengendalian intern dimaksudkan agar kesalahan dan penyimpangan yang disebabkan oleh faktor manusia baik yang disengaja maupun tidak, dapat ditekan. Pengendalian intern tidak hanya menyangkut masalah penelaahan atas catatan, tetapi juga meliputi penilaian atas berbagai fungsi operasional dalam suatu perusahaan. Untuk itu, diperlukan pengendalian intern yang baik yang dapat membantu pihak manajemen dalam mengendalikan perusahaannya.

Tuanakotta (2013 : 352), menyatakan bahwa:

“Pengendalian Intern adalah proses, kebijakan, dan prosedur yang dirancang oleh manajemen untuk memastikan pelaporan keuangan yang andal dan

pembuatan laporan keuangan sesuai dengan kerangka akuntansi yang berlaku.”

Sedangkan definisi lain dari pengendalian intern dikemukakan oleh Anastasia Diana dan Lilis Setiawati (2011 : 82), yaitu:

“Pengendalian internal adalah semua rencana organisasional, metode, dan pengukuran yang dipilih oleh suatu kegiatan usaha untuk mengamankan harta kekayaannya, mengecek keakuratan dan keandalan data akuntansi usaha tersebut, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan.”

Menurut COSO *Internal Control – Integrated Framework* (2013), definisi dari pengendalian intern adalah sebagai berikut:

“Internal control is a process, affected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.”

Dari definisi di atas, dapat diketahui bahwa pengendalian intern merupakan proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personil lainnya dalam suatu entitas yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai mengenai pencapaian tujuan perusahaan yaitu berupa, keefektifan dan efisiensi operasi, pelaporan keuangan yang reliabel, serta kepatuhan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku. Definisi pengendalian intern tersebut mencerminkan konsep fundamental pengendalian intern yaitu, pengendalian intern diarahkan pada pencapaian tujuan dalam satu atau lebih kategori (operasi, pelaporan, dan kepatuhan), pengendalian intern merupakan sebuah proses yang

terdiri dari tugas dan aktivitas yang sedang berlangsung, pengendalian intern dilakukan oleh orang (bukan hanya mengenai kebijakan dan panduan prosedur, sistem, dan formulir, tetapi juga mengenai orang dan tindakan-tindakan yang diambilnya pada setiap level organisasi untuk mempengaruhi pengendalian intern), pengendalian intern dapat memberikan keyakinan yang memadai (tetapi bukan keyakinan yang mutlak) kepada manajemen senior dan dewan direksi suatu entitas, serta beradaptasi dengan struktur entitas.

2.1.1.2 Tujuan Pengendalian Intern

Pengendalian intern merupakan jawaban manajemen untuk menangkal risiko yang diketahui, atau dengan kata lain untuk mencapai suatu tujuan pengendalian (*control objective*). Terdapat hubungan langsung antara tujuan entitas dan pengendalian intern yang diimplementasikannya untuk mencapai tujuan entitas. Sekali tujuan entitas ditetapkan, manajemen dapat menentukan potensi risiko yang dapat menghambat pertumbuhan tadi. Dengan informasi ini, manajemen dapat menyusun jawaban yang tepat, termasuk menyusun pengendalian intern.

Tuanakotta (2013 : 127) menyatakan tujuan pengendalian intern secara garis besar dapat dibagi ke dalam empat kelompok, sebagai berikut:

1. Strategis, sasaran-sasaran utama (*high-level goals*) yang mendukung misi entitas.
2. Pelaporan keuangan (pengendalian internal atas laporan keuangan).
3. Operasi (pengendalian operasional atau *operational controls*).
4. Kepatuhan terhadap hukum dan ketentuan perundang-undangan.”

Sedangkan menurut Elder yang dialihbahasakan oleh Desti Fitriani, (2011 : 316), manajemen biasanya memiliki tiga tujuan umum dalam merancang sistem pengendalian intern, yaitu:

1. Keandalan laporan keuangan
2. Efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi
3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan

Penjelasan dari ketiga tujuan umum pengendalian intern tersebut adalah sebagai berikut

1. Keandalan laporan keuangan

Manajemen bertanggung jawab untuk menyusun laporan keuangan bagi para investor, kreditor, dan para pengguna lainnya. Manajemen memiliki tanggung jawab hukum maupun profesional untuk meyakinkan bahwa informasi disajikan dengan wajar sesuai dengan ketentuan dalam pelaporan, misalnya GAAP. Tujuan pengendalian intern yang efektif terhadap laporan keuangan adalah untuk memenuhi tanggung jawab pelaporan keuangan ini.

2. Efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi

Pengendalian dalam suatu perusahaan akan mendorong penggunaan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran yang dituju perusahaan. Sebuah tujuan penting atas pengendalian tersebut adalah akurasi informasi keuangan

dan nonkeuangan mengenai kegiatan operasi perusahaan yang akan digunakan dalam pengambilan keputusan oleh para pengguna laporan.

3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan

Perusahaan publik, perusahaan nonpublik, maupun organisasi nirlaba diharuskan untuk memenuhi beragam ketentuan hukum dan peraturan. Beberapa peraturan ada yang terkait dengan akuntansi secara tidak langsung, misalnya perlindungan terhadap lingkungan dan hukum hak-hak sipil. Sedangkan yang terkait dengan akuntansi, misalnya peraturan pajak penghasilan dan kecurangan.

2.1.1.3 Komponen Pengendalian Intern

Pengendalian intern akan sangat efektif bila pengendalian tersebut menyatu dengan infrastruktur dan merupakan bagian penting bagi suatu organisasi perusahaan. Pengendalian intern yang menyatu dapat mendorong peningkatan kualitas, serta menghindari biaya yang tidak seharusnya.

Tuanakotta, dalam bukunya *Auditing Berbasis ISA* (2013 : 355) menyebutkan, berbagai jenis pengendalian dalam suatu entitas dibagi dalam lima komponen inti, yaitu:

1. *Financial Reporting Objectives*-Tujuan Pelaporan Keuangan
2. *Risk Assessment*-Penilaian Risiko
3. *Information System*-Sistem Informasi
4. *Control Activities*-Kegiatan Pengendalian
5. *Monitoring*-Pemantauan

Menurut Sukrisno Agoes (2014 : 100), terdapat lima kategori atau lima unsur pengendalian intern yang saling terkait, yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian
2. Penaksiran Risiko
3. Aktivitas Pengendalian
4. Pemantauan
5. Informasi dan Komunikasi

Sedangkan komponen pengendalian intern berdasarkan COSO *Internal*

Control - Integrated Framework (2013) terdiri dari:

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

Berikut adalah uraian dari kelima komponen pengendalian intern yang dikemukakan di atas:

1. *Control Environment* (Lingkungan Pengendalian)

COSO *Internal Control – Integrated Framework* (2013) menjelaskan *control environment* adalah sebagai berikut:

“The control environment is the set of standards, processes, and structures that provide the basis for carrying out internal control 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.”

Dari definisi diatas, dapat dijelaskan bahwa *control environment* (lingkungan pengendalian) merupakan seperangkat aturan, proses dan struktur yang merupakan dasar atau fondasi dari sebuah pengendalian intern pada sebuah organisasi. *Control environment* ini meliputi integritas dan nilai-nilai etika suatu organisasi.

Lingkungan pengendalian merupakan dasar bagi semua komponen pengendalian intern lain yang melahirkan hierarki dalam membentuk struktur

organisasi. Lingkungan pengendalian dipengaruhi oleh sejarah dan budaya organisasi yang mempengaruhi bagaimana organisasi mencapai tujuannya.

Sedangkan prinsip-prinsip yang mendukung komponen *control environment* ini oleh COSO (2013) dijelaskan seperti di bawah ini:

1. *The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.*
2. *The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control.*
3. *Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.*
4. *The organizations demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.*
5. *The organizations holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.*

Menurut Randal J. Elder dkk. yang dialihbahasakan oleh Desti Fitriani (2011 : 322), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian yaitu:

a. Integritas dan nilai etika

Integritas dan nilai etika merupakan produk dari standar etika dan sikap sebuah entitas, sebagaimana dengan seberapa baik hal tersebut dikomunikasikan dan diterapkan dalam praktiknya. Integritas dan nilai-nilai etika mencakup tindakan manajemen untuk menghilangkan atau mengurangi insentif dan godaan yang dapat mendorong personel untuk terlibat dalam perilaku yang tidak jujur, ilegal, atau tidak etis. Selain itu, integritas dan nilai etika juga mencakup komunikasi mengenai nilai yang

dianut entitas dan standar perilaku pada setiap personel melalui pernyataan kebijakan, kode etik, dan melalui contoh.

b. Komitmen terhadap kompetensi

Kompetensi merupakan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan yang bertujuan mencapai tugas-tugas yang mendefinisikan tugas setiap orang. Komitmen terhadap kompetensi mencakup pertimbangan manajemen terhadap tingkat kompetensi untuk pekerjaan tertentu dan bagaimana tingkat kompetensi tersebut diterjemahkan ke dalam pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

c. Partisipasi dewan direksi dan komisaris atau komite audit

Keberadaan dewan direksi dan komisaris sangat penting bagi tata kelola perusahaan yang baik karena tanggung jawab utama mereka adalah untuk meyakinkan bahwa manajemen melakukan pengendalian intern dan proses pelaporan keuangan yang tepat.

d. Filosofi manajemen dan gaya operasi

Manajemen, melalui aktivitas-aktivitas yang dilakukannya memberikan sinyal yang sangat jelas kepada karyawan mengenai signifikansi pengendalian intern. Filosofi dan gaya manajemen merupakan pendekatan manajemen dalam menghadapi risiko bisnis, sikap dalam menghadapi akurasi data akuntansi, dan perhatiannya terhadap kesesuaian anggaran dan realisasi operasi.

e. Struktur organisasi

Struktur organisasi suatu entitas mendefinisikan jalur tanggung jawab dan otoritas yang ada. Struktur organisasi merupakan kerangka menyeluruh untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan aktivitas yang dilakukan oleh manajemen.

f. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

Aspek pengendalian intern yang paling penting adalah personel. Jika karyawan kompeten dan dapat dipercaya, pengendalian lainnya dapat ditiadakan, dan laporan keuangan yang andal masih dapat dihasilkan. Orang yang tidak kompeten dan tidak jujur dapat membuat sistem menjadi kacau meskipun terdapat berbagai pengendalian yang diterapkan. Karena pentingnya personel yang kompeten dan dapat dipercaya dalam memberikan pengendalian yang efektif, metode yang digunakan dalam merekrut, mengevaluasi, melatih, mempromosikan, dan memberikan kompensasi merupakan bagian yang penting dalam pengendalian intern.

2. *Risk Assessment* (Penilaian Risiko)

COSO *Internal Control – Integrated Framework* (2013) menjelaskan *risk assessment* adalah sebagai berikut:

“Every entity faces a variety of risks from external and internal sources. Risk is defined as the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives. Risk assessment involves a dynamic and iterative process for identifying and accessing risk to the achievement of objective.”

Definisi di atas menjelaskan bahwa setiap entitas atau organisasi pasti menghadapi berbagai macam risiko, baik itu risiko dari luar entitas maupun dari

dalam entitas. Risiko merupakan suatu peristiwa merugikan yang mungkin terjadi bagi suatu organisasi yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi tersebut. Penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan berulang-ulang untuk mengidentifikasi dan menilai risiko suatu pencapaian tujuan.

Penilaian risiko untuk laporan keuangan merupakan identifikasi dan analisis manajemen terhadap risiko-risiko yang relevan terhadap penyusunan laporan keuangan. Setelah manajemen mendefinisikan suatu risiko, hal tersebut mampu memperkirakan signifikansi risiko tersebut, menilai kemungkinan terjadinya risiko, dan menyusun tindakan-tindakan khusus yang perlu dilakukan untuk mengurangi risiko sampai dengan tingkat yang dapat diterima. Manajemen menilai suatu risiko sebagai suatu bagian dalam perancangan dan pelaksanaan pengendalian intern untuk meminimalkan kesalahan dan kecurangan.

Terdapat empat (4) prinsip yang dikemukakan oleh COSO (2013) yang merupakan pendukung dari komponen penilaian risiko, prinsip-prinsip tersebut adalah:

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

3. *Control Activities* (Aktivitas Pengendalian)

COSO *Internal Control – Integrated Framework* (2013) menjelaskan *control activities* adalah sebagai berikut:

“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.”

Control activities merupakan tindakan-tindakan yang dibangun melalui kebijakan dan prosedur yang membantu untuk menjamin bahwa arahan untuk mengurangi risiko yang dilakukan oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan benar-benar dilaksanakan. Aktivitas pengendalian ini dijalankan pada semua level dalam satu entitas, pada berbagai tingkatan dalam proses bisnis, dan didukung dengan teknologi yang ada.

COSO (2013) mengemukakan 3 (tiga) prinsip yang menjadi pendukung komponen *control activities*, yaitu:

1. *The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable level.*
2. *The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives.*
3. *The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and procedures that put policies into action.*

Menurut Randal J. Elder yang dialihbahasakan oleh Desti Fitriani (2011 : 326) pengembangan aktivitas pengendalian yang berhubungan dengan kebijakan dan prosedur jenis ini umumnya masuk ke dalam lima jenis aktivitas yang spesifik, yaitu:

a. Pemisahan tugas yang memadai

Struktur organisasi menyeluruh suatu badan usaha harus menyediakan pemisahan tugas yang pantas, meskipun tetap tidak mendorong efisiensi operasi dan komunikasi yang efektif.

Pemisahan tugas sangat bervariasi pada berbagai organisasi, tetapi ada empat fungsi dasar yang harus dipisahkan antara lain fungsi penugasan, fungsi pencatatan, fungsi penyimpanan, dan fungsi pengawasan.

b. Otorisasi yang tepat terhadap transaksi dan aktivitas

Setiap transaksi harus diotorisasi dengan tepat jika pengendalian ingin memuaskan. Otorisasi dapat berupa otorisasi umum dan khusus. Pada otorisasi umum, manajemen membuat kebijakan dan para bawahan diinstruksikan untuk menerapkan otorisasi umum ini dengan menyetujui semua transaksi dalam batas yang telah ditetapkan dalam kebijakan perusahaan. Sedangkan otorisasi khusus diterapkan pada transaksi khusus.

c. Dokumen dan catatan yang memadai

Dokumen dan catatan merupakan objek fisik di mana transaksi dimasukkan dan diikhtisarkan. Hal tersebut menyangkut beragam unsur seperti faktur penjualan, faktur pembelian, catatan tambahan, jurnal penjualan dan kartu kehadiran karyawan.

d. Pengendalian fisik atas aset dan catatan-catatan

Untuk menjaga pengendalian intern yang memadai, aset dan catatan harus dilindungi. Untuk perusahaan yang sudah sangat terkomputerisasi, maka peralatan komputer, program-program, dan arsip-datanya harus dijaga. Jenis ukuran perlindungan yang paling penting untuk menjaga aset dan catatan adalah dengan menggunakan alat perlindungan fisik.

e. Pengecekan kinerja secara independen

Kategori terakhir atas aktivitas pengendalian adalah penelaahan saksama dan terus-menerus atas keempat kompoen lain, yang sering kali disebut pengecekan independen atau verifikasi internal. Kebutuhan akan pengecekan independen muncul karena pengendalian intern cenderung berubah sepanjang waktu, kecuali sering dilakukan penelaahan.

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

Dikutip dari COSO *Internal Control – Integrated Framework* (2013), *information and communication* dijelaskan 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 internal control. Communication is the continual, iterative process of providing, sharing, and obtaining necessary information.”

Dalam suatu entitas, informasi dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian intern untuk menunjang pencapaian tujuannya. Manajemen menggunakan informasi yang berkualitas dan relevan baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar entitas untuk menunjang keberlangsungan komponen

pengendalian intern lainnya. Sedangkan komunikasi merupakan proses yang berkelanjutan dan berulang dalam menyediakan, berbagi, dan memperoleh informasi. Komunikasi terdiri dari komunikasi internal dan komunikasi eksternal, komunikasi internal merupakan komunikasi yang dilakukan di dalam suatu entitas yang artinya informasi disebarluaskan di seluruh organisasi

Prinsip-prinsip yang mendukung komponen informasi dan komunikasi yang dikemukakan oleh COSO (2013) adalah sebagai berikut:

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

Tujuan dari sistem informasi dan komunikasi akuntansi suatu entitas adalah untuk memulai, mencatat, memproses, dan melaporkan transaksi-transaksi yang terjadi dalam suatu entitas dan untuk menjaga akuntabilitas aset-aset yang terkait.

5. *Monitoring Activities* (Pengawasan)

Dikutip dari COSO *Internal Control – Integrated Framework* (2013), *monitoring activities* dijelaskan sebagai berikut:

“Ongoing evaluations, separate evaluations, or some combination of the two are used to ascertain whether each of the five components of internal control, is present and functioning.”

Aktivitas pengawasan merupakan evaluasi terus-menerus, evaluasi terpisah, atau gabungan dari keduanya yang digunakan untuk memastikan apakah

masing-masing dari kelima komponen pengendalian intern benar-benar ada dan berfungsi. Evaluasi yang terus-menerus memberikan informasi yang tepat waktu, sedangkan evaluasi dilakukan secara periodik dengan cakupan dan frekuensi yang berbeda tergantung penilaian risiko, keefektifan dari evaluasi yang terus-menerus, dan pertimbangan manajemen lainnya.

COSO (2013) mengemukakan 2 (dua) prinsip yang mendukung komponen aktivitas pengawasan sebagai berikut:

1. *The organization selects, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning.*
2. *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.*

Informasi-informasi yang dinilai berasal dari berbagai sumber, termasuk studi atas pengendalian intern yang sudah ada, laporan internal auditor, laporan pengecualian atas aktivitas pengendalian, laporan dari regulator, misalnya dari regulator perbankan, umpan balik dari personel operasi, dan keluhan-keluhan dari pelanggan mengenai biaya penagihan.

2.1.1.4 Keterbatasan Pengendalian Intern

Sebaik-baiknya desain dan operasi pengendalian intern, pengendalian intern hanya memberikan keyakinan memadai bagi manajemen dan dewan komisaris berkaitan dengan usaha untuk mencapai tujuan pengendalian intern organisasi. Kemungkinan pencapaian tersebut dipengaruhi oleh keterbatasan bawaan yang melekat dalam pengendalian intern. Hal ini mencakup kenyataan bahwa pertimbangan manusia dalam mengambil keputusan dapat salah dan bahwa

pengendalian intern dapat rusak karena kegagalan yang bersifat manusiawi tersebut seperti kekeliruan atau kesalahan yang bersifat sederhana. Disamping itu, pengendalian intern dapat tidak efektif karena adanya kolusi di antara dua orang atau lebih atau manajemen mengesampingkan pengendalian intern.

Faktor lain yang membatasi pengendalian intern adalah biaya pengendalian intern entitas tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian tersebut. Meskipun hubungan manfaat-biaya merupakan kriteria utama yang harus diertimbangkan dalam pendesainan pengendalian intern, pengukuran secara tepat biaya dan manfaat pada umumnya tidak mungkin dilakukan. Oleh karena itu, manajemen melakukan estimasi kualitatif dan kuantitatif serta pertimbangan dalam menilai hubungan biaya-manfaat tersebut.

Azhar Susanto (2008 :110) mengemukakan ada beberapa keterbatasan dari pengendalian intern, sehingga pengendalian intern tidak dapat berfungsi, yaitu:

- a. kesalahan (*Error*)
- b. Kolusi (*Collusion*)
- c. Penyimpangan Manajemen
- d. Manfaat dan Biaya

Berikut adalah penjelasan dari keterbatasan pengendalian intern yang telah diungkapkan di atas:

- a. Kesalahan (*Error*)

Kesalahan muncul ketika karyawan melakukan pertimbangan yang salah atau perhatiannya selama bekerja terpecah.

b. Kolusi (*Collusion*)

Kolusi terjadi ketika dua atau lebih karyawan berkonspirasi untuk melakukan pencurian (korupsi) di tempat mereka bekerja. Meskipun dimungkinkan menerapkan kebijakan dan prosedur untuk mendeteksi pencurian dimana kolusi terjadi, kebanyakan manajer lebih mempertimbangkan upaya menggunakan karyawan yang baik dan membuatnya puas terhadap pekerjaannya. Hal ini dianggap mengurangi keinginan untuk mencuri dan kolusi.

c. Penyimpangan manajemen

Karena manajer suatu organisasi memiliki lebih banyak otoritas dibandingkan karyawan biasa, proses pengendalian efektif pada tingkat manajemen bawah dan tidak efektif pada tingkat atas. Penyimpangan yang dilakukan oleh manajer seperti kolusi sulit untuk dicegah dengan berbagai alasan. Langkah yang dilakukan adalah dengan mengerjakan manajer yang baik dan memberikan kompensasi yang layak agar memberikan kinerja yang baik. Kemungkinan terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh para manajer adalah rendahnya kualitas pengendalian intern.

d. Manfaat dan biaya

Konsep jaminan yang meyakinkan atau masuk akal mengandung arti bahwa biaya pengendalian intern tidak melebihi manfaat yang dihasilkannya. Pengendalian yang masuk akal adalah pengendalian

yang memberikan manfaat lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkannya untuk melakukan pengendalian tersebut.

Sedangkan menurut Siti Kurnia Rahayu dan Ely Suhayati (2010 : 238), pengendalian intern memiliki keterbatasan yang melekat, yaitu:

- a. Pertimbangan manusia dalam pengambilan keputusan dapat salah
- b. Pengendalian intern dapat rusak karena kegagalan yang sifatnya manusiawi seperti kekeliruan sederhana
- c. Adanya kolusi antara personel sehingga pengendalian tidak efektif
- d. Biaya pengendalian intern tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian tersebut

2.1.2 Total Quality Management

2.1.2.1 Pengertian Total Quality Management

Total quality management adalah filosofi yang menghendaki perubahan perilaku pada semua tingkat organisasi dengan menaruh perhatian pada pentingnya kepuasan konsumen. Filosofi TQM ini menekankan pada sumber daya manusia dan hubungan antar manusia yang tidak hanya mengandalkan pemeriksaan kualitas pada akhir proses, tetapi lebih menitikberatkan pada proses pembentukan kualitas dengan cara menghilangkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama proses produksi.

Secara tradisional, usaha-usahan kontrol mutu lebih berkonsentrasi pada pendeteksian kecacatan melalui inspeksi setelah produk dibuat. Dalam filosofi *Total quality management*, kontrol mutu adalah aktivitas terus-menerus (*on-going*) di seluruh siklus proses yang berfokus pada pemahaman penyebab masalah dan berusaha mengurangi atau menghilangkan dampaknya dalam bentuk yang paling efektif-biaya. Dengan menggunakan pemahaman karyawan terhadap

masalah-masalah pekerjaannya, *total quality management* membuka jalan bagi kemampuan kreativitas karyawan untuk menemukan solusi masalah tersebut.

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:4) yang dimaksud dengan *total quality management* adalah sebagai berikut:

“*Total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.”

Sedangkan Ishikawa dalam Nasution (2010 : 22) mendefinisikan *total quality management* sebagai berikut:

“TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.”

Menurut Rivai (2011 : 314) *total quality management* memiliki definisi sebagai berikut, yaitu:

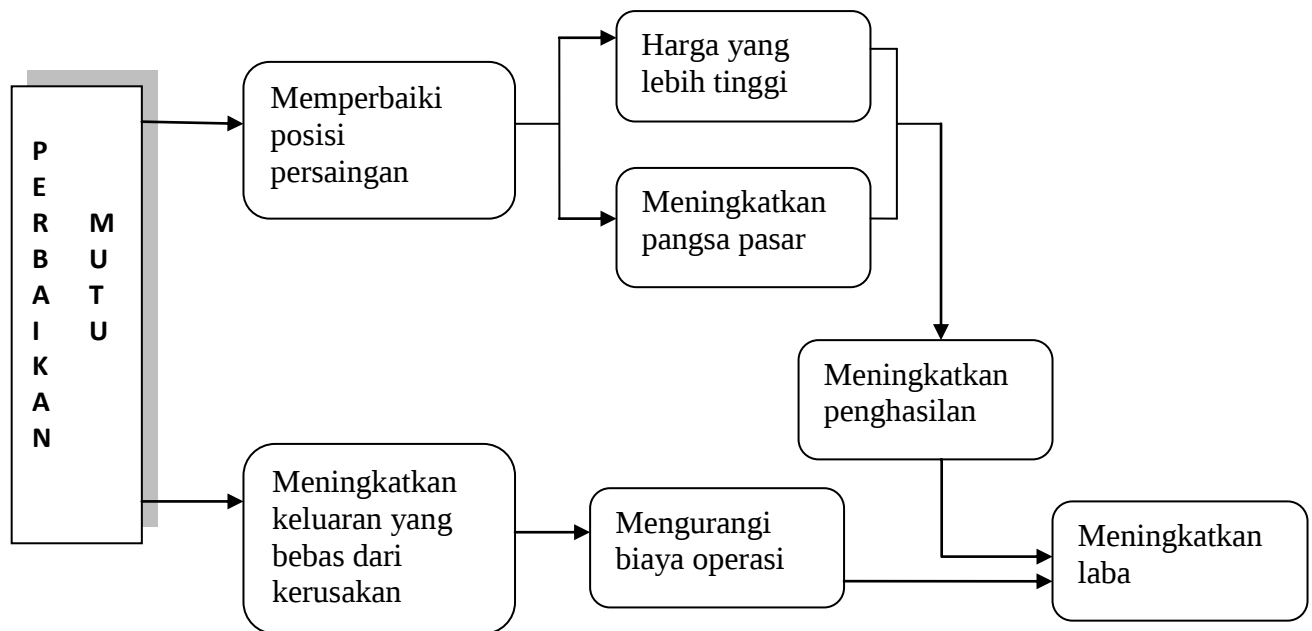
“Suatu pendekatan sistem pada manajemen yang bertujuan untuk secara terus-menerus meningkatkan nilai pada pelanggan dengan merancang dan secara terus-menerus memperbaiki sistem.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *total quality management* adalah suatu cara atau metode dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan dengan melakukan perbaikan secara konsisten dan berkesinambungan oleh manajemen atas produk jasa, manusia, dan lingkungannya.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat *Total Quality Management*

Keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Nasution (2010 : 42) menjelaskan dan menggambarkan manfaat dari *total quality management* sebagai berikut:

1. Pasar yang dilayani oleh industri mencakup pelanggan-pelanggan dengan kebutuhan barang dan jasa tertentu.
2. Penelitian pemasaran mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mendefinisikannya dalam hal kualitas.
3. Pelanggan menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas dari pada pesaingnya.
4. Karena dianggap lebih berkualitas, pelanggan bersedia membayar dengan harga yang relatif lebih tinggi.
5. Karena dianggap lebih berkualitas dan harganya lebih tinggi, produk tersebut dianggap memiliki nilai yang relatif lebih tinggi.
6. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan kenaikan dalam pangsa pasar.
7. Berkat program kualitasnya, perusahaan dapat mengikuti spesifikasi pelanggan lebih baik dari pada pesaing.
8. Efektivitas ini menghasilkan penurunan biaya dengan memproduksi produk yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali.
9. Penurunan biaya digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih luas akan menghasilkan biaya yang lebih rendah dari pada pesaing.
10. Gabungan dari keunggulan relatif di bidang harga, pangsa pasar, dan biaya untuk menciptakan profitabilitas serta pertumbuhan perusahaan.



Gambar 2.1
Manfaat *Total Quality Management*

2.1.2.3 Prinsip *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell dalam Nasution (2010 : 30) terdapat empat prinsip utama dalam *total quality management*. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan
2. Respek terhadap semua orang
3. Manajemen berdasarkan fakta
4. Perbaikan berkesinambungan

Uraian dari keempat prinsip *total quality management* di atas dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepuasan pelanggan

Kebutuhan pelanggan internal dan pelanggan eksternal harus selalu dipenuhi, baik dari segi produk, pelayanan, harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Kepuasan pelanggan sesuai dengan apa yang

diharapkan pelanggan, namun yang sering terjadi ialah kesenjangan di antara keduanya, sehingga pelanggan sulit untuk merasa puas. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan, dengan demikian produk harus diproduksi dan pelayanan harus diberikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan, perusahaan akan meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan secara terus-menerus.

2. Respek terhadap semua orang

Setiap orang dalam perusahaan harus dipandang sebagai sumber daya yang paling bernilai, karena itu harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlihat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan. Terkadang perusahaan hanya melakukan perbaikan dan pemeliharaan terhadap produk saja dan melupakan keberadaan karyawan sebagai kunci utama kesuksesan. Membina hubungan dengan baik dalam perusahaan akan membuat karyawan merasa dipercaya dan diandalkan, sehingga memacu mereka untuk menciptakan ide dan kreativitas baru yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan terhadap masyarakat dengan tetap menanamkan sikap saling menghormati.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan setiap keputusan dalam perusahaan harus berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan, yang telah dipastikan kebenarannya, bukan hanya berdasarkan perasaan dan pengalaman semata. Perubahan selalu terjadi secara terus-menerus, maka perusahaan pun harus mengikuti perkembangan jaman. Dengan melihat pada fakta yang telah dikumpulkan dan diolah menjadi data, maka dapat diketahui kondisi perusahaan yang akurat, sehingga manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan dengan tepat. Dengan data itu pula, perusahaan dapat mengetahui bagian-bagian yang perlu perbaikan, sehingga perbaikan dapat dilakukan pada bagian yang paling memerlukan terlebih dahulu, karena perbaikan tidak dapat dilakukan pada seluruhaspek dalam waktu yang bersamaan. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan perusahaan tersebut pada akhirnya akan mampu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

4. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan perbaikan berkesinambungan untuk mencapai kesuksesan. Dalam perbaikan berkesinambungan, produk dikatakan gagal apabila menyimpang dari harapan pelanggan. Untuk melakukan perbaikan berkesinambungan, tidak hanya diperlukan peningkatan sumber daya, tetapi juga diperlukan peningkatan sistem. Dalam memecahkan masalah, perusahaan harus

mencari sumber atau penyebab masalah dan solusi masalah sekaligus, tidak boleh hanya menekankan salah satunya saja. Hal yang paling penting dalam perbaikan berkesinambungan adalah komunikasi, agar masing-masing bagian mengetahui *job desc*-nya dan saling melaporkan kemajuan maupun kemunduran yang terjadi, serta tetap memantau perubahan. Dengan dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan, maka akan berdampak terhadap peningkatan kualitas produk dan juga pelayanan perusahaan.

Sedangkan dalam ISO 9000 *series* (2012), terdapat *Quality Management Principles* atau prinsip-prinsip manajemen mutu yang terdiri dari delapan prinsip berikut:

1. Customer focus
2. Leadership
3. Involvement of people
4. Process approach
5. System approach to management
6. Continual improvement
7. Factual approach decision making
8. Mutually beneficial supplier relationship

Kedelapan prinsip manajemen mutu di atas dijelaskan sebagai berikut:

1. *Customer focus* (Fokus pada pelanggan)

Suatu organisasi bisnis sangat bergantung pada pelanggannya dan maka dari itu, perusahaan harus selalu memahami kebutuhan pelanggan dan memahami keinginan dari pelanggan.

Dengan menerapkan prinsip fokus pada pelanggan, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar melalui respon terhadap kesempatan pasar yang fleksibel dan cepat.
2. Meningkatkan efektivitas dalam penggunaan sumber daya organisasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Meningkatkan loyalitas pelanggan.

2. *Leadership* (Kepemimpinan)

Dalam suatu organisasi, pemimpin bertugas membangun kesatuan tujuan serta mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan tersebut. Seorang pemimpin dalam perusahaan harus membentuk dan menjaga lingkungan internal perusahaannya dimana orang-orang dapat secara keseluruhan terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan menerapkan prinsip kepemimpinan, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Orang-orang akan memahami dan termotivasi melalui sasaran dan tujuan organisasi.
2. Kegiatan dievaluasi, diluruskan, dan diimplementasikan dengan kompak.
3. Kesalahan komunikasi di antara level organisasi dapat diminimalisasi.

3. *Involvement of people* (Keterlibatan orang-orang)

Orang-orang (karyawan) pada setiap level organisasi adalah inti dari sebuah perusahaan. Keterlibatan penuh dari karyawan tersebut sangat dibutuhkan bagi perusahaan, karena dengan kemampuan dari masing-masing karyawan, hal itu dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Dengan menerapkan prinsip keterlibatan orang-orang, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Memotivasi dan melibatkan seluruh karyawan/orang-orang di dalam organisasi.
2. Inovasi dan kreatifitas dalam tujuan perusahaan.
3. Karyawan lebih bertanggung jawab terhadap kinerjanya.
4. Karyawan mau berpartisipasi dan berkontribusi untuk perbaikan terus-menerus.

4. *Process approach* (Pendekatan proses)

Dengan melakukan pendekatan proses, itu artinya kegiatan-kegiatan perusahaan dan sumber daya yang terkait dikelola sebagai sebuah proses, dengan begitu hasil yang dikehendakipun dapat dicapai dengan lebih efisien.

Penerapan prinsip pendekatan proses akan membuat perusahaan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Mengurangi biaya dan memperpendek waktu siklus melalui penggunaan sumber daya yang efektif.
 2. Hasil meningkat, konsisten dan dapat diprediksi.
 3. Kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus.
5. *System approach to management* (Pendekatan sistem terhadap manajemen)

Prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen adalah dengan mengidentifikasi, memahami, dan mengelola proses-proses yang saling terkait sebagai sebuah sistem kontribusi bagi keefektifan dan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dengan menerapkan prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Integrasi proses yang akan didapatkan sesuai dengan hasil yang diinginkan.
 2. Kemampuan untuk memfokuskan usaha kepada tujuan utama.
 3. Menyediakan kepercayaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektivitas, dan efisiensi perusahaan.
6. *Continual Improvement* (Peningkatan terus-menerus)

Peningkatan yang terus-menerus dari kinerja keseluruhan suatu organisasi harus menjadi tujuan yang permanen organisasi tersebut.

Dengan menerapkan prinsip peningkatan terus-menerus, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Meningkatkan keuntungan kinerja melalui kemampuan organisasional.
 2. Kesesuaian aktivitas-aktivitas peningkatan pada semua tingkat terhadap tujuan strategik organisasi.
 3. Fleksibilitas untuk bereaksi secara cepat terhadap kesempatan.
7. *Factual approach decision making* (Pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan)

Keputusan yang efektif adalah keputusan-keputusan yang diambil berdasarkan analisis data dan informasi. Maka dari itu, dalam perusahaan diperlukan pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan untuk mengurangi terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Dengan menerapkan prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Keputusan berdasarkan informasi.
2. Peningkatan kemampuan untuk menunjukkan keefektifan dari keputusan terdahulu melalui bukti-bukti yang faktual.
3. Meningkatkan kemampuan untuk meninjau ulang dan mengubah pendapat dan keputusan.

8. *Mutually beneficial supplier relationship* (Hubungan pemasok yang saling menguntungkan)

Dalam menjalankan aktivitas bisnis, perusahaan harus memperhatikan hubungannya dengan pemasok. Perusahaan dan pemasok harus memiliki prinsip hubungan yang saling ketergantungan dan menguntungkan untuk meningkatkan nilai dari keduanya.

Dengan menerapkan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua belah pihak.
2. Fleksibilitas dan kecepatan respon bersama terhadap perubahan pasar atau kebutuhan dan keinginan pelanggan.
3. Optimalisasi biaya dan sumber daya.

2.1.2.4 Unsur-unsur *Total Quality Management*

Total quality management memiliki sepuluh unsur utama yang dikembangkan oleh *Goetsch* dan *Davis* yang dikutip oleh Fandy Tjiptono (2003:15):

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerja sama tim (*teamwork*)
6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Kesepuluh unsur utama *total quality management* tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang sudah ditentukan tersebut. Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlakulah prinsip '*good enough is never good enough*'.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama dalam mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM berjalan dengan sukses.

5. Kerja sama tim (*teamwork*)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim ,kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan/ atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, sehingga setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

9. Kesatuan tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Sedangkan pemberdayaan bukan hanya sekedar melibatkan karyawan, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti.

2.1.2.5 Faktor-faktor yang dapat Menyebabkan Kegagalan *Total Quality*

Management

Total quality management merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus.

Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang tidak total dan harapan yang tidak realistis, ada pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Menurut Fandi Tjiptono & Anastasia Diana (2003 : 19), terdapat beberapa kesalahan yang sering dilakukan dalam penerapan *total quality management*, antara lain:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior
Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya pakar yang digaji), maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.
2. Team mania
Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum

pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

3. Proses penyebarluasan (*deployment*)
Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya, pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok dan bidang produksi lainnya, karena usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.
4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis
Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak ada satu pun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-akar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.
5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis
Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami, dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.
6. Empowerment yang bersifat prematur
Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian empowerment kepada karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

2.1.3 *Good Corporate Governanance*

2.1.3.1 *Pengertian Good Corporate Governance*

Dalam menjalankan kegiatan bisnis, suatu entitas diwakili oleh direksi (*agents*) yang ditunjuk oleh para pemegang saham (*principals*). Agen harus menggunakan keahliannya, kebijaksanaan, itikad baik dan tingkah laku yang wajar dan adil dalam memimpin suatu entitas. Dalam praktiknya, timbul masalah (*agency problem*), karena ada kesenjangan kepentingan antara para pemegang saham sebagai pemilik perusahaan dengan pihak pengurus atau manajemen sebagai agen (Surya dan Yustiavandana, 2008 : 2).

Perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya akan dipengaruhi oleh tata kelola (*corporate governance framework*). Kerangka tersebut dibentuk hukum dan regulasi, anggaran dasar, kode etik, perjanjian-perjanjian yang dibuat dengan kreditur, karyawan, konsumen, dan lain sebagainya. Agar perusahaan memiliki kelangsungan jangka panjang, *shareholders* dan *stakeholders* perlu mempertimbangkan tata kelola yang baik (*good corporate governance*) (Surya dan Yustiavandana, 2008 : 7).

Cadbury Committee of United Kingdom dalam Sukrisno Agoes dan I Cenik Ardana (2014 : 101) menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* memiliki definisi sebagai berikut:

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

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

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

Sedangkan menurut OECD yang dikutip oleh Hadi Setia Tunggal (2013 : 149), menyatakan:

“*Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structures specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structures through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.*”

Maksud dari definisi *good corporate governance* menurut OECD diatas adalah bahwa tata kelola perusahaan merupakan suatu sistem dimana sebuah entitas bisnis diatur dan diarahkan. Struktur tata kelola perusahaan menspesifikasikan pembagian hak-hak dan kewajiban-kewajiban *stakeholder* pada perusahaan, seperti dewan komisaris, pemegang saham, dan para pemegang kepentingan lainnya, serta menjelaskan berbagai peraturan dan prosedur dalam pembuatan keputusan untuk berbagai urusan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *good corporate governance* merupakan sebuah sistem yang didalamnya berisi aturan-aturan mengenai hubungan antara manajemen sebagai pengelola perusahaan dengan

stakeholders dan *stakeholders* serta pihak-pihak yang berkepentingan lainnya dengan perusahaan baik itu pihak internal maupun eksternal.

2.1.3.2 Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Agus Arijanto (2011 : 127) menyatakan, prinsip-prinsip *good corporate governance* yang diperkenalkan oleh OECD telah dijadikan acuan oleh berbagai perusahaan di negara-negara di dunia. Prinsip-prinsip tersebut dibuat dengan seuniversal mungkin, sehingga dapat berlaku bagi semua negara dan perusahaan dan diselaraskan dengan sistem hukum, aturan atau tata nilai yang berlaku di masing-masing negara.

Prinsip-prinsip *good corporate governance* menurut Tri Budiyono yang dikutip oleh Marisi P. Purba (2012:23) adalah sebagai berikut:

“GCG memiliki 5 (lima) pilar, yaitu kewajaran (*fairness*), transparansi (*transparency*), pertanggungjawaban (*responsibility*), akuntabilitas (*accountability*), dan independensi (*independency*)”.

Masing-masing pilar *good corporate governance* tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Kewajaran (*fairness*)

Kewajaran adalah perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak para *stakeholder* yang timbul dari perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

2. Transparansi (*transparency*)

Transparansi adalah keterbukaan informasi baik dalam pengambilan keputusan maupun pengungkapan informasi yang material yang relevan dengan perusahaan.

3. Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Pertanggungjawaban adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip-prinsip pengelolaan korporasi yang sehat dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. Akuntabilitas (*accountability*)

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terselenggara dengan efektif.

5. Independensi (*independency*)

Independensi adalah suatu keadaan dimana suatu perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh dari pihak

Sedangkan menurut Valery G. Kumaat (2011 : 23), terdapat 4 (empat) prinsip *good corporate governance* yaitu sebagai berikut:

1. *Fairness*

Fairness adalah perlakuan yang adil terhadap para pemegang saham khususnya menyangkut hak dan kewajiban mereka, termasuk bagi pemegang saham minoritas/asing. Prinsip ini perlu ditegakkan oleh perusahaan dalam bentuk:

- Pemberlakuan pedoman perilaku perusahaan (*corporate code of conduct*), termasuk bagi para anggota Dewan Komisaris dan Dewan Direksi.

- Penyajian informasi secara *full disclosure* menyangkut setiap materi yang relevan bagi para pemegang saham (termasuk aspek remunerasi para Komisaris/Direksi).
- Berbagai larangan terkait ‘permainan’ harga saham (wajib bagi perusahaan Tbk.), seperti sistem pembagian dividen tersendiri bagi *internal shareholders*, perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*), otoritas penetapan harga dengan otoritas tunggal (*self dealing*), dan sebagainya.

2. *Transparency*

Transparency adalah keterbukaan informasi (secara akurat dan tepat waktu) mengenai kinerja perusahaan. Prinsip ini diwujudkan dalam bentuk:

- Pengembangan Sistem Akuntansi (*Accounting System*) perusahaan berdasarkan standar akuntansi (PSAK), kelaziman terkait kualitas pelaporan, serta secara berkala diperiksa oleh auditor eksternal yang disetujui oleh RUPS. Hal ini untuk menjamin sebuah Laporan Keuangan Korporasi yang dapat diungkapkan secara kualitatif.
- Pengembangan Sistem Informasi Manajemen (*Management Information System*) untuk menunjang efektivitas dalam hal penelusuran permasalahan di sekitar kinerja, penilaian kinerja, serta pengambilan keputusan manajemen yang efektif.
- Pengembangan Sistem Manajemen Risiko (*Risk Management System*) untuk memastikan semua risiko yang signifikan telah dikelola dengan tingkat toleransi yang dapat diterima.

3. *Accountability*

Accountability adalah bentuk tanggung jawab korporasi yang diwujudkan dengan menyediakan seluruh perangkat pengawasan secara komprehensif serta siap untuk digugat sesuai peraturandan regulasi yang berlaku. Hal itu diterapkan antara lain:

- Merumuskan kembali peran/fungsi Internal Audit sebagai mitra bisnis strategik berdasarkan *best practice* (bukan sekedar ada), yaitu berupa “*risk-based auditing*”.
- Memperkuat pengawasan internal dan pengelolaan risiko dengan pembentukan Komite Audit/Komite Risiko yang memperkuat peran pengawasan oleh Dewan Komisaris, disamping menempatkan Komisaris Independen dalam Dewan Komisaris.
- Menunjuk dan mengevaluasi auditor eksternal berdasarkan azas profesionalisme (bukan sekedar referensi pihak yang berpengaruh).

4. *Responsibility*

Responsibility adalah bentuk pertanggungjawaban seluruh *internal stakeholder* (Business Owner/RUPS, Komisaris dan Direksi, Karyawan) kepada para *external stakeholders* lainnya, termasuk seluruh masyarakat melalui: Misi menjadikan perusahaan berkategori sehat, penciptaan lapangan kerja, serta nilai tambah bagi masyarakat dimana bisnis

mendapatkan manfaat dari seluruh aktivitasnya. Hal ini diungkapkan dengan cara:

- Membangun lingkungan bisnis yang sehat, menghindari penyalahgunaan tanggung jawab/wewenang, mengembangkan profesionalisme, serta menjunjung etika universal dan budaya setempat.
- Menyatakan kepedulian terhadap permasalahan aktual di masyarakat yang menjadi tanggung jawab seluruh bangsa, seperti pengentasan kemiskinan, pengurangan angka populasi buta huruf dan anak putus sekolah, kepedulian terhadap dampak bencana alam, dan sebagainya.

2.1.3.3 Unsur-unsur *Good Corporate Governance*

Menurut Adrian Sutedi (2012 : 41) *corporate governance* memiliki unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan (dan selalu diperlukan di dalam perusahaan), serta unsur-unsur yang ada di luar perusahaan (dan yang selalu diperlukan di luar perusahaan) yang bisa menjamin berfungsinya *good corporate governance*, yaitu:

a. *Corporate Governance* - Internal Perusahaan

Unsur yang berada di dalam perusahaan dan unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan dinamakan *corporate governance* - internal perusahaan. Unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan adalah:

- 1) pemegang saham;
- 2) direksi;
- 3) dewan komisaris
- 4) manajer;
- 5) karyawan/serikat pekerja;
- 6) sistem remunerasi berdasarkan kinerja;
- 7) komite audit;

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan, antara lain meliputi:

- 1) keterbukaan dan kerahasiaan (*disclosure*);
- 2) transparansi;
- 3) *accountability*;
- 4) *fairness*;
- 5) aturan dari *code of conduct*.

b. *Corporate Governance* - Eksternal Perusahaan

Unsur yang berasal dari luar perusahaan dan unsur yang diperlukan di luar perusahaan, dinamakan *corporate governance* - eksternal perusahaan.

Unsur yang berasal dari luar perusahaan adalah:

- 1) kecukupan undang-undang dan perangkat hukum;
- 2) investor;
- 3) institusi penyedia informasi;
- 4) akuntan publik;
- 5) institusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan;
- 6) pemberi pinjaman;
- 7) lembaga yang mengesahkan legalitas.

Unsur yang selalu diperlukan di luar perusahaan antara lain meliputi:

- 1) aturan dari *code of conduct*;
- 2) *fairness*;
- 3) *accountability*;
- 4) jaminan hukum.

Sedangkan menurut Hadi Setia Tunggal (2013 : 164), unsur-unsur (*person in charge*) dalam *corporate governance* yang baik terdiri atas:

1. Pemegang saham
2. Komisaris
3. Direksi
4. Komite audit
5. Sekertaris perusahaan
6. Manajer dan karyawan
7. Auditor eksternal
8. Auditor internal
9. *Stakeholder* lainnya (pemerintah, kreditor, dan lain-lain).

2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat *Good Corporate Governance*

Tujuan diterapkannya *good corporate governance* dalam perusahaan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 yang dikeluarkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara, adalah sebagai berikut:

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

Manfaat dari penerapan *good corporate governance* yang dikemukakan oleh Tjager dalam Sukrisno Agoes (2011 : 106), bahwa paling tidak ada lima alasan mengapa penerapan *good corporate governance* itu bermanfaat, yaitu:

1. Berdasarkan survey yang telah dilakukan oleh McKinsey & Company menunjukkan bahwa para investor institusional lebih menaruh kepercayaan terhadap perusahaan-perusahaan di Asia yang telah menerapkan GCG.
 2. Berdasarkan berbagai analisis, ternyata ada indikasi keterkaitan antara terjadinya krisis finansial dan krisis berkepanjangan di Asia dengan lemahnya tata kelola perusahaan.
 3. Internasionalisasi pasar termasuk liberalisasi pasar finansial dan pasar modal menuntut perusahaan untuk menerapkan GCG.
 4. Walaupun GCG bukan obay mujarab untuk keluar dari krisis, sistem ini dapat menjadi dasar bagi berkembangnya sistem nilai baru yang lebih sesuai dengan lanskap bisnis yang kini telah banyak berubah.
 5. Secara teoretis, praktik GCG dapat meningkatkan nilai perusahaan.
- Sedangkan menurut Hery (2010 : 5) setidaknya ada 5 (lima) manfaat yang

dapat diperoleh perusahaan yang menerapkan *good corporate governance*, yaitu sebagai berikut:

1. GCG secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional.

2. GCG dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional dalam hal menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditor domestik maupun internasional.
3. Membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan/menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan.
4. Membantu manajemen dan *corporate board* dalam pemantauan penggunaan aset perusahaan.
5. Mengurangi korupsi.

2.1.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Good Corporate Governance*

Untuk menciptakan keberhasilan dalam penerapan *good corporate governance*, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mas Ahmad Daniri (2005 : 15) dalam bukunya yang berjudul *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*, adalah sebagai berikut :

”Keberhasilan penerapan GCG juga memiliki prasyarat tersendiri. Ada dua faktor yang memegang peranan, faktor eksternal dan faktor internal.”

Kedua jenis faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *good corporate governance*, antara lain:

- a. Terdapatnya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.

- b. Adanya dukungan pelaksanaan *good corporate governance* dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan *Good Governance* dan *Cleane Government* menuju *Good Government Governance* yang sebenarnya.
- c. Terdapatnya contoh pelaksanaan *good corporate governance* yang tepat yang dapat menjadi standar pelaksanaan *good corporate governance* yang efektif dan profesional
- d. Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan *good corporate governance* di masyarakat.
- e. Adanya semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik dimana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek *good corporate governance* yang berasal dari dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan *good corporate governance* dalam mekanisme dan sistem kerja manajemen di perusahaan.
- b. Adanya berbagai kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai *good corporate governance*.

- c. Adanya manajemen pengendalian resiko perusahaan yang didasarkan pada kaidah-kaidah standar *good corporate governance*.
- d. Terdapatnya sistem audit yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.
- e. Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.
- f. Kualitas, *skill*, kredibilitas dan integritas berbagai pihak yang menggerakkan perusahaan.

Dari uraian di atas dapat di simpulkan bahwa penerapan *good corporate governace* bukan untuk saat ini saja, tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pilar utama pendukung tumbuh kembangnya perusahaan sekaligus sebagai alat untuk mencapai kemenangan dalam persaingan global.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern terhadap Penerapan *Good Corporate Governance*

Pengendalian intern diciptakan untuk membantu manajemen melaksanakan fungsinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian intern bertujuan untuk melindungi harta perusahaan, memperoleh laporan keuangan yang dapat diandalkan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan, dan mendorong kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Hery dalam Safriyana, 2014)

Pengendalian intern merupakan suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain suatu entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang keandalan pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Agoes, 2014 : 100)

Keberhasilan penerapan *good corporate governance* juga tidak terlepas dari peran pengendalian intern yang baik dan mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* serta menjalankan fungsi pengawasan atas pelaksanaan internal kontrol dalam sebuah organisasi. Struktur pengendalian intern mencakup kebijakan dan prosedur yang dirancang serta digunakan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan pengendalian dapat dipenuhi.

Azhar Susanto dalam bukunya Sistem Informasi Akuntansi (2008 : 87) mengungkapkan bahwa tata kelola perusahaan (GCG) termasuk pengelolaan risiko akan berjalan dengan baik dengan didukung informasi berkualitas dan pengendalian intern yang baik.

Robert Tampubolon (2006 : 49) mengemukakan bahwa:

“Pengendalian intern merupakan salah satu unsur atau dasar untuk menciptakan *Good Corporate Governance*, selain itu juga sebagai pengawasan aktif yang perlu dimasukkan dalam struktur organisasi dalam rangka memastikan adanya *check and balance* yang memadai, yaitu adanya sistem pengendalian intern yang kuat. Selain itu juga, *good Corporate Governance* merupakan sistem bagaimana suatu organisasi dikelola dan dikendalikan.”

Sedangkan Leo J. Susilo dan Victor Riwo Kaho (2010 : 10) menyatakan pengendalian intern memberikan kontribusi bagi penerapan GCG, khususnya

dalam meningkatkan keberhasilan pencapaian sasaran organisasi, tanpa adanya sistem pengendalian intern, aspek *control* dari GCG akan menjadi kurang efektif.

2.2.2 Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Penerapan *Good Corporate Governance*

Salah satu metode yang digunakan perusahaan untuk menjaga kualitas produk baik barang, jasa, maupun prosesnya adalah dengan mengimplemetasikan *total quality management*, yang merupakan suatu terobosan terbaru di bidang manajemen yang seluruh aktivitasnya ditujukan untuk mengoptimalkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan proses yang berkesinambungan. *Total quality management* merupakan model manajemen dalam menjalankan usaha untuk mewujudkan *good governance* melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, dan lingkungannya (Fadilah, 2011).

Total quality management mencakup semua fungsi manajemen yang menentukan kebijakan mutu, sasaran dan tanggung jawabnya, dan mengimplementasikannya menggunakan perangkat seperti perencanaan mutu, kontrol mutu, kepastian mutu dan perbaikan mutu, dalam sistem mutu (Wheaton dan Schrott dalam Rivai, 2014 : 307).

Surya dan Yustiavananda, dalam bukunya *Penerapan Good Corporate Governance* (2008 : 101), menjelaskan terdapat korelasi kepentingan publik dengan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Peranan masyarakat dalam suatu perusahaan publik dapat dibagi menjadi dua, yaitu sebagai pemegang saham di perusahaan publik atau emiten tersebut, atau menjadi konsumen yang menggunakan produk barang dan jasa dari suatu perusahaan.

Dalam peran masyarakat sebagai konsumen, Surya dan Yustiavandana (2008 : 103) menjelaskan:

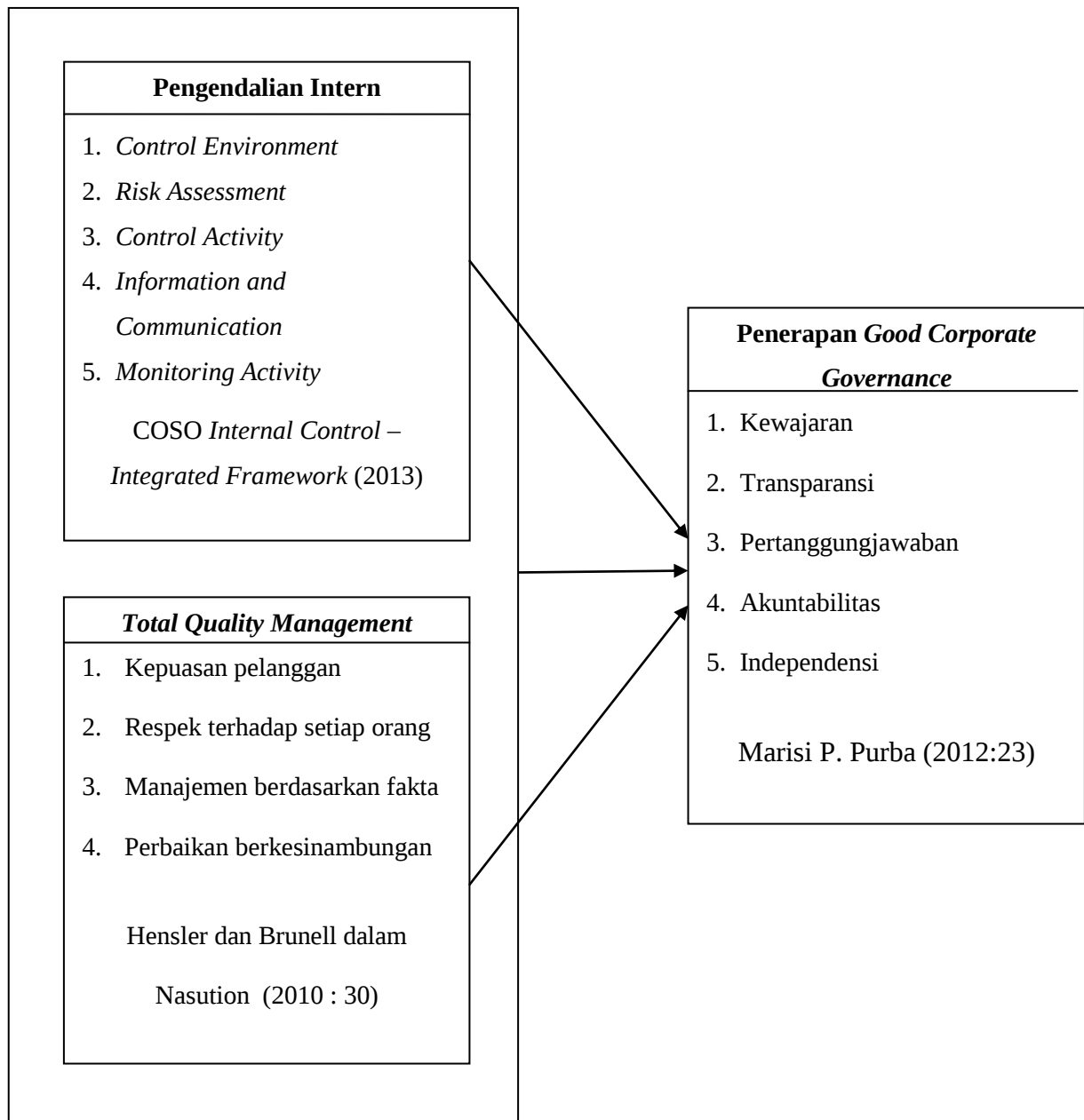
“Kebutuhan akan produk yang bermutu dan harga yang terjangkau merupakan kebutuhan mendasar bagi seluruh masyarakat konsumen. Kepentingan masyarakat konsumen berkesesuaian dengan prinsip responsibilitas, bahwa perusahaan bertanggung jawab secara penuh terhadap produk yang mereka keluarkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di suatu negara.”

Dari uraian yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa penerapan *good corporate governance* selain bertujuan untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan, juga bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Maka dari itu, dengan mengimplementasikan *total quality management* yang prinsip utamanya adalah berfokus pada pelanggan melalui produk dan jasa yang berkualitas, hal tersebut dapat mendukung terlaksananya prinsip-prinsip *good corporate governance* terutama prinsip responsibilitas pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan akhir perusahaan yaitu meningkatkan nilai perusahaan..

Selain itu, hasil penelitian dari Fadilah (2011) dan Wijaya, dkk. (2014) menunjukkan bahwa implementasi *total quality management* berpengaruh positif terhadap penerapan *good corporate governance*. Artinya, jika implementasi *total quality management* semakin baik, maka penerapan *good corporate governance* cenderung membaik.

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa pengendalian intern dan *total quality management* merupakan alat untuk terwujudnya *good corporate governance* yang baik. Karena jika *good corporate governance* tidak diterapkan dengan baik, hal tersebut dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka paradigma penelitiannya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh pihak lain yang dapat dipakai sebagai bahan masukan serta pengkajian yang terkait dengan penelitian ini telah dilakukan oleh beberapa orang, yang tersaji dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Hasil Penelitian
1	Sri Fadilah (2011)	Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan <i>Total Quality Management</i> terhadap Penerapan <i>Good Governance</i> .	Pengendalian intern dan <i>total quality management</i> sebagai variabel bebas dan penerapan <i>good governance</i> sebagai variabel terikat.	Pengendalian intern dan <i>total quality management</i> berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap penerapan <i>good governance</i> .
2	Riyanto Setiawan Suharsono (2012)	Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Auditor dengan Kualitas Audit sebagai Variabel Moderasi.	<i>Total quality management</i> sebagai variabel bebas, kinerja auditor sebagai variabel terikat, dan kualitas audit sebagai variabel moderasi	Implementasi <i>total quality management</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor.

3	Morita Indah Lestari (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengendalian Intern terhadap Penerapan Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .	Budaya organisasi dan pengendalian intern sebagai variabel bebas dan penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> sebagai variabel terikat.	1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> . 2. Pengendalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i>
4	Niken Anamukti, Pupung Purnamasari, dan Harlianto Utomo (2015)	Pengaruh Audit Internal, Pengendalian Internal, dan Komite Audit terhadap Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)..	Audit internal dan pengendalian internal sebagai variabel bebas dan <i>good corporate governance</i> sebagai variabel terikat.	pengendalian internal memiliki pengaruh signifikan positif terhadap pelaksanaan <i>good corporate governance</i> .

2.3 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2014 : 64) berpendapat bahwa yang dimaksud hipotesis adalah sebagai berikut:

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.”

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas, maka peneliti mencoba merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh pengendalian intern terhadap penerapan *Good Corporate Governance*.
2. Terdapat pengaruh *Total Quality Management* terhadap penerapan *Good Corporate Governance*.
3. Terdapat pengaruh pengendalian intern dan *Total Quality Management* terhadap penerapan *Good Corporate Governance*.