

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Untuk melakukan suatu penelitian harus mengetahui terlebih dahulu tentang apa yang akan kita teliti, hal tersebut dapat memudahkan dalam memberikan penjelasan lebih rinci tentang variabel yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Pengendalian Intern**

###### **2.1.2.1 Pengertian Pengendalian Intern**

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

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

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

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pengendalian internal merupakan proses yang dijalankan untuk menyediakan jaminan memadai

bahwa tujuan-tujuan pengendalian telah dicapai. Suatu proses yang menyebar ke seluruh aktivitas operasi perusahaan dan merupakan bagian integral dari aktivitas manajemen.

Dalam *Executive Summary* oleh COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*) (2013:3) mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut:

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

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa pengendalian internal adalah suatu proses, dipengaruhi oleh dewan entitas dari direksi, manajemen, dan personal lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan yang berkaitan dengan operasi, pelaporan dan kepatuhan.

Definisi pengendalian internal menurut Hery (2013:159) bahwa :

“pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi asset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan”

Dari beberapa definisi di atas maka dapat kita ketahui bahwa pengendalian internal seperangkat kebijakan dan prosedur yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan karyawan yang dirancang untuk memberikan jaminan efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

### 2.1.2.2 Tujuan Pengendalian Intern

Pengendalian intern yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk mendorong daya efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan atau kinerja organisasi.

Tujuan pengendalian intern menurut Azhar Susanto (2013:88) :

“Tujuan pengendalian intern yaitu untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan dari setiap aktivitas bisnis akan dicapai; untuk mengurangi resiko yang akan dihadapi perusahaan karena kejahatan, bahaya atau kerugian yang disebabkan oleh penipuan, kecurangan, penyelewengan dan penggelapan untuk memberikan jaminan yang meyakinkan dan dapat dipercaya bahwa semua tanggung jawab hukum telah dipenuhi.”

Menurut COSO (2013:3) dalam framework terbarunya menyatakan bahwa:

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

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

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa pengendalian intern menyediakan kategori tujuan, yang memungkinkan organisasi untuk fokus pada berbagai aspek :

#### 1. Tujuan Operasional

Tujuan ini berkaitan dengan keefektifan dan efisiensi operasi entitas, termasuk sasaran kinerja operasional dan keuangan, dan menjaga aset dari kerugian.

#### 2. Tujuan Pelaporan

Tujuan ini terkait dengan pelaporan keuangan dan non- keuangan internal dan

eksternal dan dapat mencakup keandalan, ketepatan waktu, transparansi, atau persyaratan lain sebagaimana ditetapkan oleh regulator, pembuat standar yang diakui, atau kebijakan entitas.

### 3. Tujuan Kepatuhan

Tujuan ini berkaitan dengan ketaatan pada hukum dan peraturan yang menjadi subjek entitas”.

#### **2.1.2.3 Komponen Pengendalian Intern**

Menerut *The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)* dalam *Executive Summary* (2013:4) Pengendalian internal terdiri dari lima komponen yang terintegrasi yaitu :

1. *Control Environment* (Lingkungan pengendalian)
2. *Risk Assesment* (Penilaian risiko)
3. *Control Activities* (Kegiatan pengendalian)
4. *Information and Communication* (Informasi dan komunikasi)
5. *Monitoring Activities*(Pemantauan )

Komponen-komponen di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. *Control Environment* (Lingkungan pengendalian)

Lingkungan pengendalian adalah seperangkat standar, proses dan struktur yang memberikan dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi. Dalam *Committee of Sponsoring Organization (COSO)* (2013), terdapat lima prinsip yang berkaitan dengan lingkungan pengendalian antara lain:

- a. Komitmen terhadap integritas dan nilai etika
- b. Melaksanakan tanggung jawab pengawasan
- c. Menetapkan struktur, wewenang dan tanggungjawab

- d. Komitmen terhadap kompetensi
- e. Mendorong akuntabilitas atas sistem pengendalian internal

2. *Risk Assesment* (Penilaian risiko)

Setiap entitas menghadapi berbagai risiko dari sumber eksternal maupun internal risiko didefinisikan sebagai kemungkinan suatu peristiwa yang akan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan. Penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko terhadap pencapaian tujuan dianggap relatif atau tergantung pada toleransi risiko yang ditetapkan entitas. Dengan demikian, penilaian risiko membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko akan dikelola. Dalam *Committee of Sponsoring Organization* (COSO) (2013), terdapat empat prinsip yang berkaitan dengan penilaian risiko antara lain:

a. Menentukan tujuan

Organisasi menetapkan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko.

b. Mengidentifikasi dan menganalisis risiko

Organisasi mengidentifikasi risiko terkait dengan pencapaian tujuan di seluruh entitas dan menganalisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.

c. Menilai risiko fraud

Organisasi mempertimbangkan potensi terjadinya fraud dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan.

d. Mengidentifikasi dan menganalisis perubahan signifikan

Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal secara signifikan.

3. *Control Activities* (Kegiatan pengendalian)

Aktivitas pengendalian dilakukan disemua tingkat entitas, pada berbagai tahap dalam proses bisnis, dan pada lingkungan teknologi. Aktivitas pengendalian bersifat preventif atau detektif dan dapat mencakup berbagai kegiatan manual maupun otomatis, seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi, dan ulasan kinerja bisnis. Dalam *Committee of Sponsoring Organization (COSO)* (2013), terdapat tiga prinsip yang berkaitan dengan aktivitas pengendalian antara lain:

a. Mengembangkan aktivitas pengendalian

Organisasi menyeleksi dan membangun aktivitas pengendalian yang mendukung upaya mitigasi risiko sehingga risiko berada pada level yang dapat diterima.

b. Mengembangkan kontrol umum atas teknologi

Organisasi telah menyeleksi dan membangun aktivitas pengendalian umum dengan menggunakan teknologi untuk mendukung tercapainya tujuan.

c. Merinci ke dalam kebijakan dan prosedur

Organisasi menerapkan aktivitas pengendalian sebagaimana tercerminnya pada kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan dan dalam prosedur yang relevan untuk melaksanakan kebijakan.

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

Informasi diperlukan entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal untuk mendukung pencapaian tujuan manajemen menggunakan informasi yang relevan untuk mendukung berfungsinya komponen lain dari pengendalian internal. Komunikasi bersifat terus menerus yang menyediakan berbagai dan memperoleh informasi yang diperlukan. Komunikasi internal adalah sarana untuk menyebarkan informasi ke seluruh organisasi.

Hal tersebut memungkinkan personil atau karyawan menerima pesan yang jelas dari manajer senior yang mengontrol tanggung jawab. Komunikasi eksternal adalah dua kali lipat dari komunikasi internal yang menyediakan informasi kepada pihak eksternal dalam menanggapi kebutuhan dan harapan pihak eksternal. Dalam *Committee of Sponsoring Organization (COSO)* (2013), terdapat tiga prinsip yang berkaitan dengan informasi dan komunikasi antara lain:

a. Menggunakan informasi yang relevan

Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan, informasi yang berkualitas dan relevan untuk mendukung berfungsinya seluruh komponen pengendalian internal.

b. Komunikasi internal yang efektif

Organisasi mengkomunikasikan informasi secara internal, termasuk tujuan dan tanggung jawab pengendalian internal yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.

c. Komunikasi eksternal yang efektif

Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar mengenai hal terkait dengan berbagai hal yang dapat mempengaruhi berfungsinya seluruh komponen pengendalian internal.

5. *Monitoring Activities* (Pengawasan)

Pemantauan adalah evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah atau beberapa kombinasi dari keduanya yang digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal ada dan berfungsi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa yang menjadi keterbatasan pengendalian internal adalah kebijakan dan prosedur yang telah diterapkan perusahaan diabaikan oleh manajemen sehingga menimbulkan kelalaian dan kesalahan dalam pertimbangan yang mengakibatkan gangguan atau kolusi dan juga biaya yang dikeluarkan untuk penerapan pengendalian internal tidak boleh melebihi manfaat yang diterima.

#### **2.1.2.4 Keterbatasan Pengendalian Internal**

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

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

- a. Kesalahan dalam keputusan (*judgment*), misalnya karena kurang informasi, kendala waktu, tekanan, dan lain-lain.



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

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

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

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa yang menjadi keterbatasan pengendalian internal adalah kebijakan dan prosedur yang telah diterapkan perusahaan diabaikan oleh manajemen sehingga menimbulkan kelalaian dan kesalahan dalam pertimbangan yang mengakibatkan gangguan atau kolusi dan juga biaya yang dikeluarkan untuk penerapan pengendalian internal tidak boleh melebihi manfaat yang diterima.

## **2.1.3 Komitmen Organisasi**

### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2016:430) bahwa :

“Komitmen organisasi adalah keinginan seorang pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam mempertahankan tujuan serta harapannya pada organisasi tersebut.”

Menurut Cipi Triana (2015:120) bahwa :

“Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu”.

Definisi menurut Kusumaputri (2015:42) bahwa :

“Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungankaryawan dengan organisasi yang dikarakteristikan oleh penerimaan anggotapada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotannya dalam organisasi. Aktivitastersebut dilandasi oleh keyakinan moral dengan tidak mengutamakan kepentingan pribadi.

Sedangkan Menurut Ria Mardiana Yusuf dan Darman Syarif (2018:32) bahwa :

“Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi dengacara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.”

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

### **2.1.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi ukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Adapun Kusumaputri (2015:43) Komitmen organisasi menjelaskan komponen komitmen organisasi menggunakan model tiga dimensi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance*)
3. Komitmen normatif

Dimensi komitmen organisasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Komitmen Afektif**

Keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan pada organisasi. Anggota organisasi berdasarkan aspek afektif, melakukan pekerjaan karena mereka memang menginginkannya dan tetap bertahan dalam organisasi karena mereka memandang hubungan personal yang terjalin dengan organisasi sejalan dengan tujuan dan nilai – nilai mereka.

## 2. Komitmen Berkelanjutan

Kesadaran perhitungan dihubungkan jika meninggalkan organisasi. Hal ini mengisyaratkan adanya kalkulasi dari persepsi individu ataupun pertimbangan biaya dan resiko terkait dengan situasi ketika harus meninggalkan organisasi. Dengan kata lain anggota organisasi yang tetap berada dalam organisasi karena memang membutuhkan.

## 3. Komitmen Normatif

Sebagai perasaan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas sehingga individu merasa berkewajiban mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dapat dikatakan anggota bertahan karena dilandasi suatu keharusan.

Komitmen organisasi adalah hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen itu sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri.

### **2.1.3.3 Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi**

Menurut S.P Hasibuan (2014:78) terbentuk komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Faktor kesadaran
2. Faktor aturan
3. Faktor organisasi
4. Faktor pendapatan
5. Faktor Kemampuan Keterampilan
6. Faktor Sarana Pelayanan

Faktor-faktor komitmen organisasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Faktor kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

2. Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.

3. Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan Pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.

4. Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.

5. Faktor Kemampuan Keterampilan

Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan.

Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat atau keadaan yang ditunjukkan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

#### 6. Faktor Sarana Pelayanan

Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

#### **2.1.3.4 Indikator Perilaku Umum Komitmen Organisasi**

Menurut Spencer dan Spencer (1993:87) dalam Kaswan (2015:127), ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu:

1. aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi  
Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi,
2. Menyatukan yang lebih besar
3. Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar
4. Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.

#### **2.1.3 Kinerja Organisasi**

##### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Organisasi**

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja seseorang adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Menurut Kasmir (2016:182) bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Definisi menurut Atkinson et al.(2012:106) bahwa :

“Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja”

Menurut Chaizi Nasucha dalam Irham Fahmi (2013:3) bahwa :

“Kinerja organisasi atau perusahaan adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha – usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.”

Menurut Hawkis (The Oxford Paperback Dictionari, 1979) dalam Zakarsyi (2018:48) bahwa :

*“Performance is:(1) the process of manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainmet”.*

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa kinerja adalah (1) proses atau cara

melakukan, (2) tindakan atau pencapaian penting, (3) pertunjukan drama atau hiburan lainnya.

Menurut Moeheriono (2020:95) bahwa:

“Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang diuntungkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah pencapaian hasil organisasi dalam rangka mencapai target dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

### **2.1.3.2 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced scorecard*.**

Metode pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan pengukuran terhadap masing-masing tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik kategori keuangan maupun non keuangan.

Sedangkan menurut Gaspersz (2011:6) karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif
2. Koheren
3. Simbang
4. Terukur

Karakteristik di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komprehensif



*Balanced scorecard* memperluas perseptif yang dicakup dalam perencanaan strategi, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2. Koheren

*Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

## 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *balance scorecard* personal *staff* dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

## 4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan '*if can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*'. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif customer, proses bisnis intern

serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.”

Konsep *balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategi. Sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Disamping itu, sifat *balanced scorecard* yang memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *balanced scorecard* suatu alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya.

### **2.1.3.3 Definisi *Balanced Scorecard***

Menurut Rangkuti (2011 : 10) bahwa :

“*Balanced Scorecard* adalah suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan mempertimbangkan berbagai aspek baik aspek finansial maupun non-finansial, jangka panjang dan jangka pendek, serta memperhitungkan faktor internal dan eksternal. Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang holistik, koheren, berimbang, dan dapat diukur. *Balanced Scorecard* menyediakan berbagai instrumen yang dibutuhkan suatu usaha untuk mencapai kesuksesan di masa yang akan datang. Dalam *Balanced Scorecard*, tujuan dan strategi diterjemahkan ke dalam suatu rangkaian pengukuran kinerja yang menyeluruh yang dapat menghasilkan informasi yang berguna bagi pengelolaan manajemen. Ada empat perspektif yang diukur dalam metode

*Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran-pertumbuhan”.

Menurut definisi Sumarsan (2013:220) *balanced scorecard* adalah :

“Sebuah sistem manajemen (bukan hanya sebuah alat pengukuran saja) dimana organisasi dapat menjelaskan visi dan strategi mereka sekaligus menerjemahkannya ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* menyediakan umpan balik baik dalam proses bisnis internal maupun hasil eksternal untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus”.

Menurut definisi Luis dan Biromo (2013:16) *balanced scorecard* adalah:

“Suatu alat manajemen kinerja (performance management tool) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat”.

Menurut definisi Norton dan Kaplan dalam Sumarsan (2013:219):

“*Balanced scorecard* adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah alat untuk mengukur kinerja keuangan dan nonkeuangan yang terdiri dari empat perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

#### **2.1.3.4 Empat Perspektif *Balanced Scorecard***

Menurut Atkinson et al (2012:106) bahwa :

“*Balanced scorecard* mempunyai empat perspektif yang dijadikan alat ukur dalam menilai kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif Keuangan”

Perspektif di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Perspektif Keuangan

Keuangan menjadi perhatian karena kinerja keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh pendapatan, laba, dan nilai pasar serta menunjukkan hasil keputusan masa lalu yang telah diambil oleh perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus bisnis.

Menurut Kaplan & Norton mengidentifikasi 3 (tiga) tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a. Pertumbuhan (*Growth*)
- b. Bertahan (*Sustain*)
- c. Memanen (*Harvest*)

Berikut ini adalah penjelasan lebih dari tahapan siklus kehidupan bisnis yaitu sebagai berikut:

##### a. Tahap pertumbuhan (*Growth*)

Tahap awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah

ditargetkan.

b. Tahap bertahan (*Sustain*)

Tahap kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya *ROI*, *ROCE*, dan *EVA*.

c. Tahap panen (*Harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran dalam keuangan yang utama dalam tahap ini dapat diambil sebagai tolak ukur adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Kelompok ukuran pelanggan utama.

Menurut Kaplan & Norton (2013:225) pada umumnya terdiri dari:

- a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b. *Customer Acquisition*, tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
- c. *Customer Retention*, tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lamanya.
- d. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan
- e. *Customer Profitability*, suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan.

Menurut Sumarsan (2013:228) bahwa pendekatan *balanced scorecard* adalah :

#### a. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

#### d. Operasi (*Operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya

untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

e. Pelayanan Purnajual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produkproduknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu *people, system, dan organizational procedures*. *Balanced scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

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

Menurut Atmosoeperto dalam Aris Sunandes (2018) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah :

1. Faktor Eksternal.

## 2. Faktor Internal.

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

### 1. Faktor Eksternal

- a. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan, kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal
- b. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
- c. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

### 2. Faktor Internal

- a. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
- b. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
- c. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.



## 2.4.1 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

### 2.4.1.1 Pengertian Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Menurut Undang-Undang No.20 Tahun 2008 UMKM didefinisikan sebagai usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Menurut (Annisa Ilmi Faried 2020:155) bahwa :

“UMKM kegiatan usaha yang memperluas lapangan kerja dan pelayanan ekonomis secara luas kepada masyarakat dan dapat berperandalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi dan berperan serta dalam peran pembangunan nasional”.

Sedangkan menurut Abdurohim (2021:2) bahwa :

“UMKM adalah usaha yang dimiliki dan dikelola oleh perorangan atau dimiliki oleh sekelompok orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu”

Adapun Menurut Tambunan (2013: 2) bahwa :

“UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau Badan Usaha disemua sektor ekonomi.”

### 2.4.1.2 Kriteria Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Pemerintah mengatur aktivitas UMKM dalam undang-undang dan peraturan pemerintah dan mengeluarkan peraturan pemerintah No.7 tahun 2021 tentang kemudahan, perlindungan, dan pemberdayaan [koperasi](#) dan usaha mikro, kecil dan menengah (PP No. 7/2021 atau [PP UMKM](#)). Peraturan Pemerintah UMKM ini

mengubah beberapa ketentuan yang sebelumnya sudah diatur dalam undang-undang No.20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah ([UU UMKM](#)).

**Tabel 2.1**  
**Kriteria UMKM**

Ukuran Usaha	Kriteria	
	Modal Usaha	Hasil Penjualan
Usaha Mikro	Maksimal Rp 1 miliar	Maksimal Rp 2 miliar
Usaha Kecil	>Rp 1 miliar – Rp 5 miliar	Rp 2 miliar – Rp 15 miliar
Usaha Menengah	>Rp 5 miliar – Rp 10 miliar	Rp 15 miliar – Rp 50 miliar

Sumber : PP No.7 Tahun 2021

#### 2.4.1.3 Klasifikasi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Menurut Tambunan (2013), UMKM dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat)

kelompok yaitu :

1. *Livelihood Activities*, merupakan UMKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima.
2. *Micro Enterprise*, merupakan UMKM yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
3. *Small Dynamic Enterprise*, merupakan UMKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
4. *Fast Moving Enterprise*, merupakan UMKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB)

#### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang telah dilakukan berkaitan dengan pengaruh pengendalian intern dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi.

**Tabel 2.2****Tabel Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil
1	Prima Yuda (2013) <a href="https://blognyaekonomi.files.wordpress.com/2013/06/083403162.pdf">https://blognyaekonomi.files.wordpress.com/2013/06/083403162.pdf</a>	Pengaruh Pelaksanaan <i>Good Governance</i> dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi (survey pada dinas daerah kota tasikmalaya)	Pengendalian intern secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
2	Nurwahidah dan Muhammad Jamil (2020) <a href="file:///C:/Users/Let's%20Star/Downloads/171-554-1-PB.pdf">file:///C:/Users/Let's%20Star/Downloads/171-554-1-PB.pdf</a>	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Bank Syariah: Peran Turnover Intention sebagai Variabel Intervening	Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
3	Iktria Susanti (2014) <a href="https://www.neliti.com/publications/33336/pengaruh-good-governance-pemanfaatan-teknologi-informasi-dan-pengendalian-intern">https://www.neliti.com/publications/33336/pengaruh-good-governance-pemanfaatan-teknologi-informasi-dan-pengendalian-intern</a>	Pengaruh Good Governance, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Skpd Kabupaten Siak)	Pengendalian Intern berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Organisasi

4	<p>Dean Ratnanta Chaniago dan Ikhsan Budi Raharjo (2019)</p> <p><a href="http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/iira/article/view/265/270">http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/iira/article/view/265/270</a></p>	<p>Pengaruh Pengendalian Internal Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi</p>	<p>Pengendalian Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi</p>
5	<p>Putu Ayu Asrini , I Made Pradana Adiputra, Dan Nyoman Trisna Herawati, (2015)</p> <p><a href="https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/view/4650">https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/view/4650</a></p>	<p>Pengaruh Akuntabilitas Publik, Pengendalian Internal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Kantor Kecamatan Di Kabupaten Buleleng)</p>	<p>Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi</p>
6	<p>Titin Nurgahani (2013)</p> <p><a href="https://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/2013/09/Jurnal-TITIN-NURGAHANI-090462201362-AKUNTANSI-2013.pdf">https://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/2013/09/Jurnal-TITIN-NURGAHANI-090462201362-AKUNTANSI-2013.pdf</a></p>	<p>Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan</p>	<p>Pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.</p>

7	<p>Febri Prasetya Aditama (2018)</p> <p><a href="http://jurnalfe.ustjogja.ac.id/index.php/ekobis/article/view/323">http://jurnalfe.ustjogja.ac.id/index.php/ekobis/article/view/323</a></p>	<p>Pengaruh Kompetensi, Pengendalian Internal, Kualitas Informasi Akuntansi, dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT Bina Artha Ventura Kab.Kebumen)</p>	<p>Pengendalian Internal berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap KinerjaPerusahaan</p>
8	<p>Nanda Rizky Aprilia, Mohammad Rafki Nazar dan Djusnimar Zultilisna (2016)</p> <p><a href="https://elearning2.unisba.ac.id/index.php/kajian_akuntansi/article/download/2615/1919">https://elearning2.unisba.ac.id/index.php/kajian_akuntansi/article/download/2615/1919</a></p>	<p>Pengaruh Audit Operasional Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Hotel Inna Bali)</p>	<p>Pengendalian Internal berpengaruh signifikan ke arah positif Terhadap Kinerja Perusahaan</p>
9	<p>Adi, Suardikha dan Putri (2017)</p> <p><a href="https://onesearch.iid/Record/IOS259/article-31696">https://onesearch.iid/Record/IOS259/article-31696</a></p>	<p>Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan pengguna SIMDA pada kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.</p>	<p>Komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja SKPD.</p>

10	<p>Muhammad Kurniawan (2013)</p> <p><a href="http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/672">http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/672</a></p>	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)</p>	<p>Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.</p>
11	<p>Dean Ratnanta Chaniago dan Ikhsan Budi Raharjo (2019)</p> <p><a href="http://jurnalmahasiswa.stesia.ac.id/index.php/iir/article/view/265/270">http://jurnalmahasiswa.stesia.ac.id/index.php/iir/article/view/265/270</a></p>	<p>Pengaruh Pengendalian Internal Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi</p>	<p>Pengendalian Internal berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Organisasi</p>
10	<p>Putu Ayu Asrini , I Made Pradana Adiputra, Dan Nyoman Trisna Herawati, (2015)</p> <p><a href="https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/view/4650">https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/view/4650</a></p>	<p>Pengaruh Akuntabilitas Publik, Pengendalian Internal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Kantor Kecamatan Di Kabupaten Buleleng)</p>	<p>Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi</p>

11	<p>Haiyan Zhou, Hanwen Chen, Zhirong Cheng (2016)</p> <p><a href="https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1569-376720160000017013/full/html">https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1569-376720160000017013/full/html</a></p>	<p><i>Internal Control, Corporate Life Cycle, and Firm Performance</i></p>	<p>Pengendalian intern memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan</p>
----	--	--	--

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tujuan penelitian diatas mengenai pengaruh pengendalian intern dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi, maka dibuat kerangka penelitian sebagai berikut :

### 2.2.1 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi

Dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi di perlukan pula pengendalian intern. Pengendalian intern adalah proses yang dilakukan atas [amanat](#) dari [dewan direksi](#) atau manajemen dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk melindungi aset perusahaan, serta memastikan kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku. Pengendalian intern yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengarahkan kegiatan operasional perusahaan dan mencegah adanya kecurangan atau penyalahgunaan lainnya.

Menurut Nanda Rizky Aprilia dkk (2016) bahwa:

“Semakin efektif Pengendalian Internal yang diterapkan oleh perusahaan maka Kinerja Perusahaan akan semakin baik”.

Menurut Prima Yuda bahwa (2013) bahwa :

“Kualitas pengendalian internal suatu organisasi sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Premis ini menunjukkan bahwa kualitas pengendalian internal suatu organisasi yang baik akan dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi. Sementara kualitas pengendalian internal yang buruk akan dapat mendorong kinerja organisasi semakin menurun”.

Menurut Iktria Susanti (2014) bahwa :

“Pengendalian dapat efektif apabila ada komitmen di antara pihak-pihak yang terkait dalam organisasi, baik sebagai individu maupun kelompok. Hal ini dimaksudkan agar kinerja organisasi dapat dicapai dengan baik”

Menurut Titin Nurgahani (2013) bahwa :

“Pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik maka akan memungkinkan suatu perusahaan dalam pencapaian kinerjanya”.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prima Yuda (2017), Titin Nurgahani (2013), Iktria Susanti (2014), Nanda Rizky Aprilia dkk (2016) menunjukkan pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi**

Komitmen organisasi ini menjadi suatu sikap dan perilaku yang wajib dimiliki setiap pegawai dengan jabatan apapun dengan tujuan agar demi tercapainya kebutuhan serta tujuan dari suatu organisasi maupun perusahaan.



Adi, Suardikha dan Putri (2017) menyatakan bahwa:

“komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan kinerja instansi menjadi lebih baik lagi”.

Muhammad Kurniawan (2013) Menyatakan bahwa :

“Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif sehingga meningkatkan kinerja organisasi”

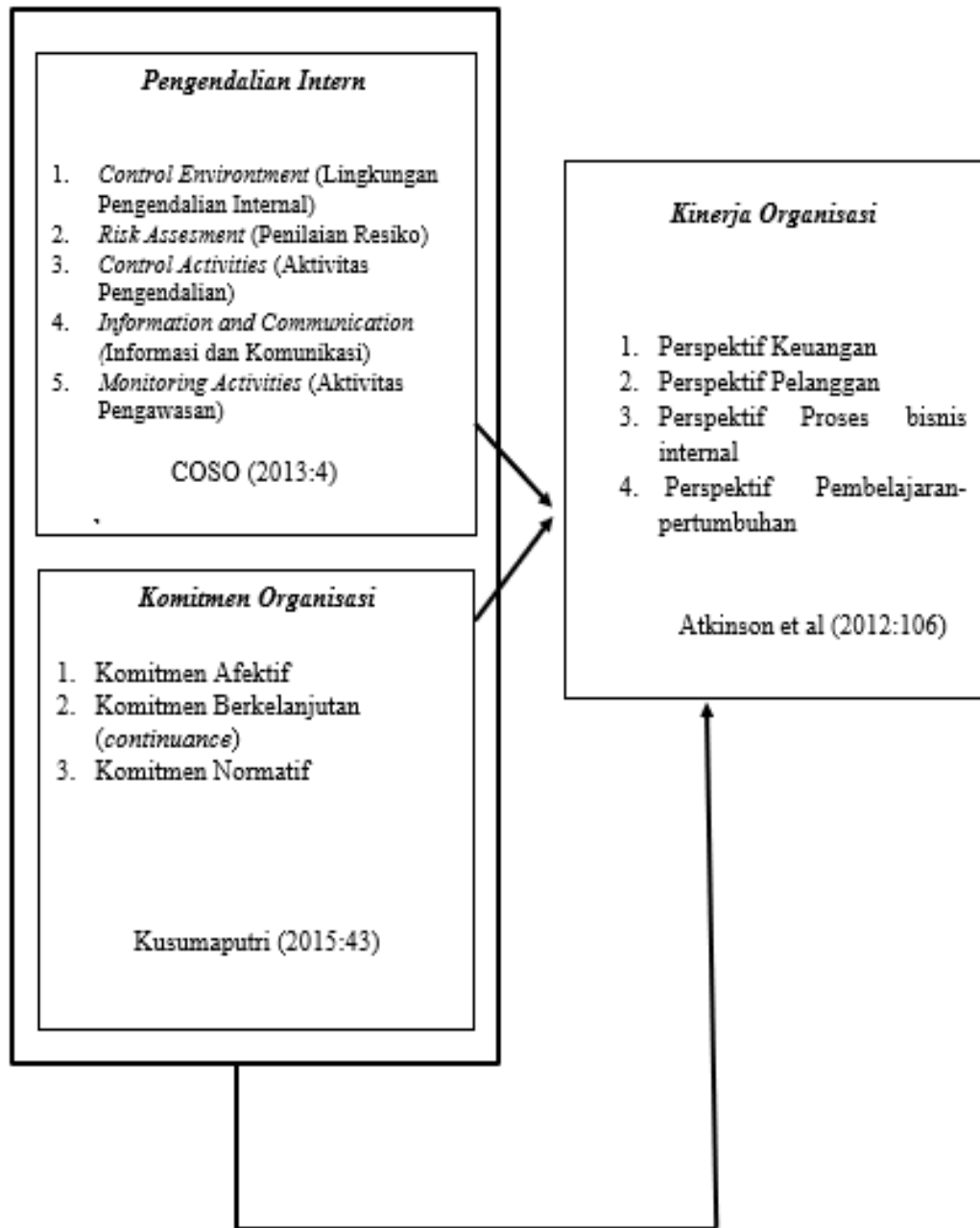
Sukarno, Tinangon dan Tangkuman (2020) menyatakan bahwa:

“Komitmen yang dimiliki oleh pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki sikap keberpihakan, rasa cinta, dan kewajiban yang tinggi terhadap instansi sehingga hal ini akan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dengan dewasa secara psikologis dan bertanggung jawab”.

Nurwahidah<sup>1</sup> dan Muhammad Jamil (2020) bahwa :

“Pegawai dengan komitmen relatif tinggi akan cenderung mempertahankan keberadaan mereka dalam organisasi dan memberikan yang terbaik terhadap instansi tempat mereka bekerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.yang diduga dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi adalah komitmen organisasi”

Berdasarkan hasil penelitian Adi, Suardikha dan Putri (2017), Febri Prasetya Aditama (2018), Muhammad Kurniawan (2013), Komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi.



## **Gambar 2.2** **Kerangka Pemikiran**

### **2.3 Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2017:63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja organisasi
- H2 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi
- H3 : Pengendalian intern dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi