

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### A. Telaah pustaka

##### 1. Pengertian Pengendalian Intern

Menurut Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI,2011:319.2, dalam Syintia, 2014) Pengendalian Intern adalah :

Suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personal lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini: (a) keandalan pelaporan keuangan, (b) efektifitas dan efisiensi operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut mardiasmo (2004:45), pengendalian internal untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Reeve, Warren (2009:387), pengendalian intern (*internal Control*) di artikan sebagai:

Prosedur-prosedur serta prosese-proses yang digunakan perusahaan untuk melindungi aset perusahaan, mengolah informasi secara akurat, serta memastikan kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku. Pengendalian internal yang efektif dapat membantu perusahaan mengarahkan kegiatan operasi mereka dan mencegah pencurian serta tindakan penyalahgunaan lainnya.

Dalam standar Profesional Akuntan publik (SPAP) pengendalian intern didefinisikan sebagai berikut:

”Sistem Pengendalian Intern meliputi organisasi serta semua metode dan ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam suatu perusahaan untuk melindungi harta miliknya, mengecek kecermatan dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha, dan mendorong di taatinya kebijakan manajemen yang telah digariskan.

Menurut COSO (dalam Syintia, 2014) mendefinisikan pengendalian intern sebagai berikut:

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

- a) Keandalan pelaporan keuangan,
- b) Efektivitas dan efisiensi operasi,
- c) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut Mulyadi (2001:163), sistem pengendalian intern meliputi :

Struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang di koordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern adalah suatu tindakan atau proses yang dirancang oleh manajemen organisasi dan entitas lain untuk melindungi dan mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Tujuan Pengendalian Intern

Tujuan pengendalian intern menurut Mulyadi (2001:163) adalah sebagai berikut:

1. Menjaga kekayaan organisasi
2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
3. Mendorong efisiensi
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Sedangkan menurut Reeve, Warren (2009:390), tujuan dari pengendalian intern adalah:

1. Perlindungan terhadap aset perusahaan dari pencurian, kecurangan, penyalahgunaan, atau kesalahan penempatan. Salah satu pelanggaran yang sangat serius adalah kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. Kecurangan karyawan adalah tindakan yang disengaja untuk menipu perusahaan demi keuntungan pribadi. Penipuan meliputi pencurian kecil-kecilan, seperti lebih catat perjalanan dinas dengan sengaja, hingga penggelapan uang milyaran rupiah skema penipuan yang rumit.
2. Informasi yang akurat sangat penting untuk menjalankan perusahaan dengan sukses. Perlindungan aset serta informasi yang akurat sering kali berjalan beriringan. Alasannya adalah karyawan yang mencoba melakukan penipuan juga harus melakukan penyesuaian pencatatan akuntansi agar dapat menyembunyikan kecurangan yang dilakukannya.
3. Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku. Perusahaan harus patuh pada hukum, peraturan, serta standar pelaporan keuangan yang berlaku. Contoh standar serta hukum tersebut mencakup peraturan mengenai lingkungan hidup, kausul perjanjian, peraturan keselamatan kerja, dan prinsip akuntansi berterima umum.

## 3. Unsur Sistem Pengendalian intern

Unsur pokok sistem pengendalian intern menurut Mulyadi (2001:164) adalah sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.

2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.
3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.
4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

#### 4. Keterbatasan Pengendalian Intern

Pengendalian Intern tidak dapat dianggap sebagai alat pengendalian yang paling sempurna karena terdapat beberapa keterbatasan yang harus dihindari. Menurut Mulyadi (2002:181), keterbatasan atas pengendalian intern adalah sebagai berikut:

1. Kesalahan dalam pertimbangan manajemen dan personel lain dapat salah dalam mempertimbangkan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaksanakan tugas rutin karena tidak memadainya informasi, keterbatasan waktu, atau tekanan lain.
2. Gangguan  
Gangguan dalam pengendalian yang telah ditetapkan dapat terjadi karena personel secara keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian, tidak adanya perhatian, atau kelelahan.
3. Kolusi  
Tindakan bersama beberapa individu untuk tujuan kejahatan disebut dengan kolusi (*collusion*). Kolusi dapat mengakibatkan bobolnya pengendalian intern yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidak beresan atau tidak terdeteksinya kecurangan oleh pengendalian intern yang dirancang.
4. Pengabaian oleh manajemen  
Manajemen dapat mengabaikan kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah seperti keuntungan pribadi manajer, penyajian kondisi keuangan yang berlebihan, atau kepatuhan semu. Contohnya adalah manajemen melaporkan laba yang lebih tinggi dari jumlah sebenarnya untuk mendapatkan bonus lebih tinggi bagi dirinya atau untuk menutupi ketidakpatuhannya terhadap peraturan perundangan yang berlaku.
5. Biaya lawan manfaat  
Biaya yang diperlukan untuk mengoperasikan pengendalian intern tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian intern tersebut. Karena pengukuran secara tepat baik biaya maupun manfaat biasanya tidak mungkin dilakukan, manajemen harus memperkirakan dan

mempertimbangkan secara kuantitatif kualitatif dalam mengevaluasi biaya dan manfaat suatu pengendalian intern.

## 5. Elemen-elemen Pengendalian Intern

*Committee of Sponsoring Organizations of the treatway Commission* (dalam Syintia, 2014) memperkenalkan adanya lima komponen pengendalian intern yang meliputi:

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

Lingkungan pengendalian perusahaan mencakup sikap para manajemen dan karyawan terhadap pentingnya pengendalian yang ada di organisasi tersebut. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan pengendalian adalah filosofi manajemen (manajemen tunggal dalam persekutuan atau manajemen bersama dalam perseroan) dan gaya operasi manajemen (manajemen yang progresif atau yang konservatif), struktur organisasi (terpusat atau terdesentralisasi) serta praktik kepersonaliaan. Lingkungan pengendalian ini amat penting karena menjadi dasar keefektifan unsur-unsur pengendalian yang lain. Manajemen harus mengembangkan lingkungan dan suasana positif untuk mengimplementasikan dan mempertahankan struktur pengendalian intern yang efektif. Lingkungan dan suasana yang efektif itu adalah keteladanan yang senantiasa menjunjung integritas, standar nilai dan standar etika.

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

Setiap organisasi memiliki resiko, dalam kondisi apapun yang namanya resiko pasti muncul dalam setiap aktivitas baik aktivitas yang berkaitan dengan bisnis maupun nonbisnis. Suatu resiko yang telah diidentifikasi dapat dianalisis dan dievaluasi sehingga dapat diperkirakan intensitas dan tindakan apa yang harus dilakukan untuk meminimalkan resiko yang muncul. Manajemen harus menyadari pada satu sisi resiko dapat mendorong inovasi dan kinerja, namun resiko tidak terdeteksi dan tidak terkendali dapat menimbulkan penyimpangan bahkan kerugian yang mengancam keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasarannya secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, untuk mencapai kinerja yang efektif, harus dapat mengidentifikasi, menilai dan mengurangi ancaman yang timbul dari resiko-resiko yang tidak dapat di terima.

### 3. Prosedur Pengendalian (*Control Procedure*)

Prosedur pengendalian ditetapkan untuk menstandarisasi proses kerja sehingga menjamin tercapainya tujuan perusahaan dan mencegah atau mendeteksi terjadinya kesalahan dan ketidakterbacaan. Prosedur pengendalian meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a) Personel yang kompeten, mutasi tugas, dan cuti wajib.
- b) Pelimpahan tanggung jawab.

- c) Pemisahan tanggung jawab untuk kegiatan terkait.
- d) Pemisahan fungsi akuntansi, penyimpanan asset, dan operasional. Kebijakan dan prosedur pengendalian harus dikembangkan atas dasar upaya untuk mengurangi ancaman resiko, mendeteksi adanya resiko dan mencegah penyalahgunaan aset perusahaan.

#### 4. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan adalah proses penilaian kinerja pengendalian internal sepanjang waktu. Pemantauan dilaksanakan baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian untuk menentukan apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan dan untuk menentukan apakah pengendalian intern tersebut memerlukan perubahan karena terjadinya perubahan keadaan.

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

Informasi dan komunikasi merupakan elemen-elemen yang penting dari pengendalian intern perusahaan. Informasi tentang lingkungan pengendalian, penilaian resiko, prosedur pengendalian, dan monitoring diperlukan oleh manajemen operasional dan menjamin ketaatan dengan pelaporan hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Informasi juga diperlukan dari pihak eksternal. Manajemen juga dapat menggunakan informasi jenis ini untuk menilai standar eksternal. Hukum, peristiwa, dan kondisi yang berpengaruh pada pengambilan keputusan dan pelaporan eksternal. Manajemen harus mengembangkan sistem yang memungkinkan informasi yang relevan dan tepat waktu dikomunikasikan kepada orang yang tepat dan pada saat yang tepat, sehingga dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, pelaporan kinerja dan kemampuan untuk mencapai sasaran-sasaran strategi perusahaan secara efektif dan efisien.

### 6. Pengertian Good Corporate Governance (GCG)

Menurut Forum *for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI), *Corporate Governance* merupakan:

Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, 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 mengendalikan perusahaan.

Menurut Sedermayanti (2012:53), tujuan *Corporate governance* adalah:

Untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (stakeholder).

Menurut Surya dan Ivan (2006:24), *Corporate Governance* merupakan isu yang tidak pernah usang untuk terus dikaji pelaku bisnis, akademis, pembuat kebijakan, dan nilai sebagainya. Pemahaman tentang praktik *Corporate Governance* mulai disinggung pertama kalinya oleh Barle dan means pada tahun 1932 ketika membuat sebuah buku yang menganalisis terpisahnya kepemilikan saham (*ownership*) dan Control. Pemisahan tersebut berimplikasi pada timbulnya konflik kepentingan antara pemegang saham dengan pihak manajemen dalam struktur kepemilikan perusahaan yang tersebar (*dispersed ownership*).

Pada akhir tahun 1980-an mulai banyak kesimpulan yang menyebutkan struktur kepemilikan dalam bentuk *dispersed ownership* akan memberikan dampak bagi buruknya kinerja manajemen. Untuk pertama kalinya, usaha untuk melembagakan *Corporate Governance* dilakukan oleh *Bank of Eglan* dan *london Stock Exchange* pada tahun 1992 dengan membentuk Cadbury Committe (komite *cadbury*), yang bertugas menyusun *Corporate Governance code* yang menjadi acuan utama (*benchmark*) di banyak negara.

Komite *cadbury* mendefenisikan *Corporate governance* sebagai:

*Corporate governance* adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggung jawaban kepada *stakeholders*. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham, dan sebagainya.

*The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD*, dalam Syintia, 2014) mendefenisikan *cooporate governance* sebagai:

Sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, pemegang saham, dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Corporate Governance* juga mensyaratkan adanya struktur perangkat untuk mencapai tujuan dan pengawasan atas kinerja. *corporate governance* yang baik dapat memberikan rangsangan bagi manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham harus memfasilitasi pengawasan yang efektif sehingga mendorong perusahaan menggunakan sumber daya dengan lebih efisien.

*World Bank* dalam Mardiasmo (2002:18) mendefinisikan *good governance* sebagai:

Suatu penyelenggara manajemen pembangunan yang solid dan pertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal* dan *political fram work* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

## 7. Tujuan *Good Corporate Governance*

A. Prasetyantoko, 2008 menyatakan bahwa tujuan *good corporate governance* adalah sebagai berikut:

- a. Untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan nilai perusahaan.
- b. Untuk dapat mengelola sumber daya dan resiko secara lebih efektif dan efisien.
- c. Untuk dapat meningkatkan disiplin dan tanggung jawab dari organ perusahaan demi menjaga kepentingan para *shareholder* dan *stakeholder* perusahaan.
- d. Untuk meningkatkan kontribusi perusahaan (khususnya perusahaan-perusahaan pemerintah) terhadap perekonomian nasional.
- e. Meningkatkan investasi nasional; dan
- f. Mensukseskan program privat-isasi perusahaan-perusahaan pemerintah

## 8. Manfaat di Terapkannya *Good Corporate Governance*

Dengan diterapkannya *Good Corporate Governance* secara konsisten, konsekuen dan penuh dengan komitmen diharapkan perusahaan akan menjadi lebih handal karena secara umum manfaatnya adalah (dalam Syintia, 2014):



- 1) Entitas bisnis akan menjadi efisien.
- 2) Meningkatkan kepercayaan publik.
- 3) Menjaga *going concern* perusahaan.
- 4) Dapat mengukur target kinerja manajemen perusahaan.
- 5) Mengurangi resiko manajemen.

### 9. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

PJOK Nomor 4/PJOK.03/2015 menyebutkan tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) di dalam BPR menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*)

Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) memaparkan mengenai arti dari kelima prinsip tersebut, Pedoman tersebut merinci konsepsi dari kelima prinsip GCG, yakni:

1. Keterbukaan (*Transparency*)
  - a. Bank harus mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh stakeholders sesuai dengan haknya.
  - b. Informasi yang harus diungkapkan meliputi tetapi tidak terbatas pada hal-hal yang bertalian dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, cross shareholding, pejabat eksekutif, pengelolaan risiko (*risk management*), sistem dan pelaksanaan GCG serta keterjadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi bank.
  - c. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh bank tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
  - d. Kebijakan bank harus tertulis dan dikomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.
2. Akuntabilitas (*Accountability*)

- a. Bank harus menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan.
  - b. Bank harus meyakini bahwa semua organ organisasi bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG.
  - c. Bank harus memastikan terdapatnya check and balance system dalam pengelolaan bank.
  - d. Bank harus memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati konsisten dengan nilai perusahaan (corporate values), sasaran usaha dan strategi bank serta memiliki reward and punishment system.
3. Tanggung Jawab (Responsibility)
    - a. Untuk menjaga kelangsungan usahanya, bank harus berpegang pada prinsip kehati-hatian (prudential banking practices) dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku.
    - b. Bank harus bertindak sebagai good corporate citizen (warga perusahaan yang baik) termasuk peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial.
  4. Independensi (Independency)
    - a. Bank harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh stakeholder manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan (conflict of interest).
    - b. Bank dalam mengambil keputusan harus objektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun.
  5. Kewajaran (Fainess)
    - a. Bank harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh stakeholders berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (equal treatment).
    - b. Bank harus memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholders untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan bank serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

## **10. Dampak Tidak Dilaksanakannya Good Corporate Governance**

Penerapan *Good Corporate Governance* telah menjadi tuntutan dalam dunia usaha pada saat ini. Jika suatu perusahaan tidak melaksanakan *Good Corporate Governance* maka beberapa kemungkinan dampak yang timbul antara lain (Andriyanto, 2013):

- 1) Dampak Yuridis

- a) Ketidakpercayaan pemegang saham yaitu dengan adanya indikasi melemahnya harga saham.
  - b) Ketidakpercayaan karyawan yaitu dengan adanya indikasi tidak dipatuhinya kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan
  - c) Ketidakpercayaan publik yaitu dengan indikasi publik tidak mau menggunakan produk perusahaan yang nantinya berdampak pada kebangkrutan perusahaan.
  - d) Ketidakpercayaan kreditur yaitu dengan indikasi timbulnya kebijakan-kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan tersebut.
- 2) Dampak Hukum
- a) Ancaman sanksi pidana atas tuduhan manipulasi maupun penggelapan pajak atau penyebaran berita bohong terhadap perusahaan yang tidak melakukan pembukuan yang benar.
  - b) Ancaman gugatan perdata dari pihak-pihak yang merasa dirugikan akibat aktivitas perusahaan terkait

## 11. Kinerja Manajerial

Menurut Bastian (2006:274) kinerja adalah:

Gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Menurut Tjiptono dan Diana (dalam Syintia, 2014) menyatakan kinerja manajerial yaitu:

Kemampuan manajer dalam menggunakan pengetahuan, perilaku, dan bakat dalam melaksanakan tugasnya sehingga tercapai sasaran dan tugas dari manajer tersebut.

Menurut Mulyadi (2001:353), tujuan pokok penilaian kinerja manajerial adalah:

Untuk memotivasi bawahan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi,2001).

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan indikator (Mahoney et.al, 1963 dalam Syintia, 2014):

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.
2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah di laksanakan pengukurannya dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Pengkoordinasian, menyelelarkan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan di jalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Supervisi (pengawasan), yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Staffing (pemilihan staff), yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi (perwakilan), yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

## **12. Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial**

Pengendalian intern terdiri atas kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam operasi perusahaan untuk menyediakan informasi keuangan yang handal dan menjamin dipatuhinya hukum dan peraturan yang berlaku. Suatu proses yang dipengaruhi oleh manajemen yang bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian efektivitas, efisiensi, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan keandalan penyajian laporan keuangan.

Pengendalian intern dapat menyediakan informasi tentang bagaimana menilai kinerja perusahaan dan manajemen perusahaan serta menyediakan informasi yang akan digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan.

Pengendalian intern ditetapkan setelah mempertimbangkan pengaruh lingkungan secara menyeluruh yang dilakukan bersama-sama dengan penilaian yang memadai terhadap resiko yang relevan serta mekanisme pemantauan yang efektif. Pengendalian intern yang efektif dapat memberikan keyakinan tersedianya pelaporan keuangan yang handal sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, dari pelaporan keuangan yang handal tersebut manajer dapat memperkirakan dan mengambil keputusan tindakan apa yang harus dilakukan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Untuk menciptakan pengendalian intern yang efektif maka elemen-elemen pengendalian yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian resiko, prosedur pengendalian, pemantauan serta informasi dan komunikasi perlu ditingkatkan pula dan dievaluasi apakah sudah berjalan dengan baik. Jika pengendalian intern suatu perusahaan telah dilaksanakan dengan baik maka manajer dapat mengambil keputusan dengan lebih baik guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

Suatu organisasi perlu meningkatkan pengendalian intern agar pengendalian intern dalam organisasi tersebut dapat terlaksana dengan efektif dan efisien dalam mencapai tingkat kinerja manajer. Semakin tinggi pelaksanaan pengendalian intern yang baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratolo (2006) menunjukkan bahwa pengendalian intern

secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Ramendei (2009) membuktikan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

### **13. Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Manajerial**

Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* adalah suatu penerapan prinsip-prinsip yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholder*, karyawan, kreditor, dan masyarakat sekitar. Masing-masing prinsip *Good Corporate Governance* perlu diterapkan dengan baik agar *Good Corporate Governance* dalam perusahaan tersebut dapat dijalankan dengan baik. Dengan adanya *transparensy* yang ditunjang dengan payung hukum yang jelas maka akan menambah wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan perusahaan sehingga kepercayaan publik terhadap perusahaan semakin baik. Dengan adanya *fairness* maka semua hak dan kepentingan *stakeholder* akan terpenuhi tanpa ada perbedaan sehingga tidak ada benturan-benturan kepentingan yang terjadi dan target perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan adanya *accountability* publik sebagai pihak yang memerlukan informasi akan dapat mengetahui tingkat pencapaian misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya *responsibility* diharapkan akan menyadarkan manajer dalam melaksanakan kegiatannya agar menjadi lebih profesional dan penuh etika, terhindar dari penyalahgunaan kekuasaan yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Dengan diterapkannya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (*transparancy, fairness, indepedency, accountability, responsibility*) yang baik maka manajer dapat menentukan arah dan pengendalian kinerja perusahaan. Penerapan *Good Corporate Governance* membantu manajer dalam pengambilan keputusan yang efektif yang bersumber dari penerapan prinsip *Good Corporate Governance* yang bertujuan untuk mendorong dan mendukung pengembangan perusahaan yang dapat meningkatkan citra perusahaan kepada publik dalam jangka panjang. Selain itu juga dapat menyelaraskan kepentingan manajer dengan stakeholder lainnya yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rustiana (2004) menyatakan adanya pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap kinerja manajer terbukti dapat diterima. Hal ini dapat berarti bahwa untuk mencapai hasil kinerja manajer sesuai yang diinginkan haruslah terlebih dahulu tercipta *good corporate governance* diperusahaan tersebut. Syintia (2014) membuktikan bahwa *good corporate governance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### 14. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rustiana (2004)	Pengaruh strategi dan budaya perusahaan terhadap kinerja manajer di PT. Kimia Farma Apotek	Menunjukkan bahwa adanya pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> terhadap kinerja manajer
2	Pratolo, Surya (2007)	<i>Good Corporate Governance</i> dan kinerja BUMN di Indonesia	1) Audit manajemen dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh pada penerapan prinsip-

			<p>prinsip <i>Good Corporate Governance</i>,          2) Audit manajemen ,          pengendalian intern,          dan penerapan prinsip-prinsip <i>good Corporate Governance</i>          berpengaruh langsung baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja perusahaan namun dengan pengaruh parsial yang lemah, 3) Audit manajemen berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui penerapan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> dengan pengaruh yang lemah.</p>
3	Tuati (2007)	Pengaruh Desentralisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Kupang)	<p>menjelaskan bahwa desentralisasi dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja pimpinan dinas pada pemerintah Kota Kupang. Artinya, apabila semakin tinggi tingkat desentralisasi dan pelaksanaan pengendalian intern yang baik maka akan meningkatkan kinerja para pimpinan dinas pada pemerintah Kota Kupang.</p>
4	Sari, Maylia Pramono dan Raharja (2012)	Peran audit internal dalam upaya mewujudkan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) pada Badan Layanan Umum (BLU) di Indonesia	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara peran auditor internal terhadap <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).</p>



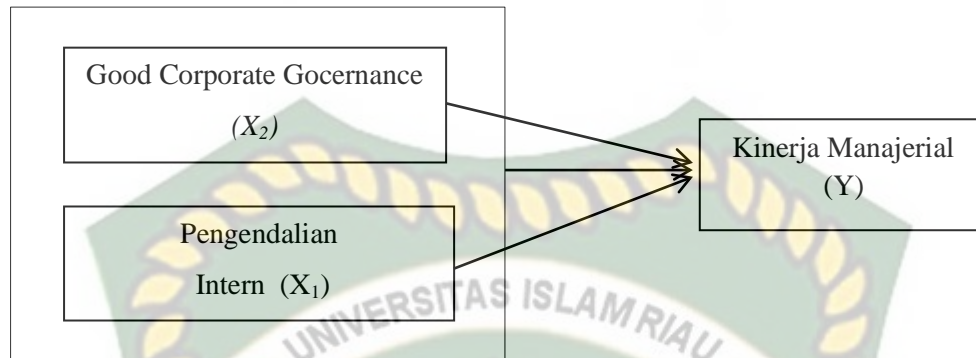
5	Andriyanto (2013)	Pengaruh pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada PT BRI (persero))	Menunjukkan 1) pengendalian intern menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial 2) <i>good corporate governance</i> menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.
6	Syintia (2014)	Pengaruh pengendalian intern dan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (persero) wilayah Riau Area Pekanbaru	Pengendalian intern dan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
7	Ni Luh Putu Andriyani Pratiwi (2016)	Pengaruh Good Corporate Governance Pada Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di wilayah Kota Denpasar dan Kabupaten Bandung	menunjukkan bahwa, prinsip-prinsip GCG berpengaruh terhadap kinerja berbasis <i>balanced scorecard</i> pada Bank Perkreditan Rakyat.

### 15. Model Penelitian

Model kerangka pemikiran menggambarkan hubungan variabel pengendalian intern dan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja manajerial.

Gambar kerangka pemikiran adalah sebagai berikut:

**Gambar II.1**  
**Model Penelitian**



### B. Hipotesis Penelitian

- H1 : Pengendalian Intern berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial
- H2 : Penerapan *Good Corporate Governance* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial
- H3 : Pengendalian Intern dan *Good Corporate Governance* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.



Dokumen ini adalah Arsip Milik :

**Perpustakaan Universitas Islam Riau**