

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. Pengertian Pengendalian Intern

Menurut Ikatan Akuntan Publik Indonesia (IAPI, 2011:319.2) 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) efektivitas dan efisiensi operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut Arens, Alvin A. (2008:370):

Sistem pengendalian internal terdiri atas kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen kepastian yang layak bahwa perusahaan telah mencapai tujuan dan sasarnya.

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*) diartikan sebagai:

Prosedur-prosedur serta proses-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.

COSO mendefinisikan pengendalian intern sebagai berikut :

Pengendalian intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil 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 dikoordinasikan 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 ketidakberesan 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 dan kualitatif dalam mengevaluasi biaya dan manfaat suatu pengendalian intern.

5. Elemen-Elemen Pengendalian Intern

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (Andriyanto, 2013) 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 kepersonaliaian. Lingkungan pengendalian ini amat penting karena menjadi dasar keefektifan unsur-unsur pengendalian intern yang lain. Manajemen harus mengembangkan lingkungan dan suasana yang 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 non bisnis. 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 bahwa pada satu sisi risiko 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 diterima.

3. Prosedur Pengendalian (*Control Procedure*)

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

- a) Personil 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*

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

Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditor, 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 Sedarmayanti (2012:53), tujuan *Corporate Governance* adalah:

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

Menurut Surya dan Ivan (2006:24), *Corporate Governance* merupakan isu yang tidak pernah usang untuk terus dikaji pelaku bisnis, akademisi, pembuat kebijakan, dan lain sebagainya. Pemahaman tentang praktik *corporate governance* terus berkembang dari waktu ke waktu. Kajian atas *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 England* dan *London Stock Exchange* pada tahun 1992 dengan membentuk *Cadbury Committee* (Komite *Cadbury*), yang bertugas menyusun *corporate governance code* yang menjadi acuan utama (*benchmark*) di banyak negara.

Komite *cadbury* mendefinisikan *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 pertanggungjawaban kepada *stakeholders*. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham, dan sebagainya.

The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) mendefinisikan *corporate 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.

Pengertian *Good Corporate Governance* menurut Peraturan Menteri Negara

Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER — 01 /MBU/2011, adalah:

Prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *good corporate governance* adalah suatu sistem yang baik untuk mengelola perusahaan serta mengawasi proses pengendalian usaha sekaligus bentuk perhatian kepada stakeholder, karyawan dan masyarakat sekitarnya.

7. Tujuan *Good Corporate Governance*

Menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER—01/MBU/2011 pasal 4, Penerapan prinsip-prinsip GCG pada BUMN, bertujuan untuk:

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN;
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum;
3. Mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundangundangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

8. Manfaat diterapkannya *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 (Andriyanto, 2013):

- 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*

Dalam PER—01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN pasal 3 prinsip-prinsip GCG, meliputi:

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan;
2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

10. Dampak Tidak Dilaksanakan *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) Keridakpercayaan 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 Andriyanto, 2013) 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 Andriyanto, 2013):

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 dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Pengkoordinasian, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
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. Negoisasi, 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 efektifitas 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 secara 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. Ramandei (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 *transparency* 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 dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Dengan diterapkannya prinsip-prinsip *good corporate governance* (*transparency, fairness, independency, 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* di perusahaan tersebut. Andriyanto (2013) membuktikan bahwa *good corporate governance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

14. Penelitian Terdahulu

Tabel 1
Daftar Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti terdahulu	Judul penelitian	Hasil penelitian
1	Bonifatia Agata Surbakti (2016)	Pengaruh Pengendalian Intern, Penerapan Good Corporate Governance, Budaya Organisasi, dan Audit Manajemen terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT PEGADAIAN (Persero) Kanwil I Medan.	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Pengendalian intern dan Good Corporate Governance menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, sementara budaya organisasi dan audit manajemen berpengaruh positif

			terhadap kinerja manajerial namun tidak signifikan.
2	Pratolo, Surya (2007)	Good corporate governance dan kinerja BUMN di Indonesia: Aspek audit manajemen dan pengendalian intern sebagai variabel eksogen serta tinjauannya pada jenis perusahaan.	Hasil penelitian ini adalah : 1) Audit manajemen dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh pada penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance, 2) Audit manajemen, pengendalian intern, dan penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance 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 Good Corporate Governance dengan pengaruh yang lemah Pengendalian Intern berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance

			dengan pengaruh yang lemah.
3	Rindu suciyanti (2013)	Pengaruh good governance, pengendalian intern dan budaya organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh good governance, pengendalian intern, dan budaya organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah pada daerah kabupaten bengkalis.
4	Syintia (2014)	Pengaruh pengendalian intern dan penerapan Good Corporate Governance terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial sefdangkan penerapan Good Corporate Governance berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
5	Nova Andriyanto (2013)	Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Jember	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Pengendalian intern dan Good Corporate Governance menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Artinya, semakin baik pelaksanaan pengendalian intern dan pelaksanaan Good Corporate Governance

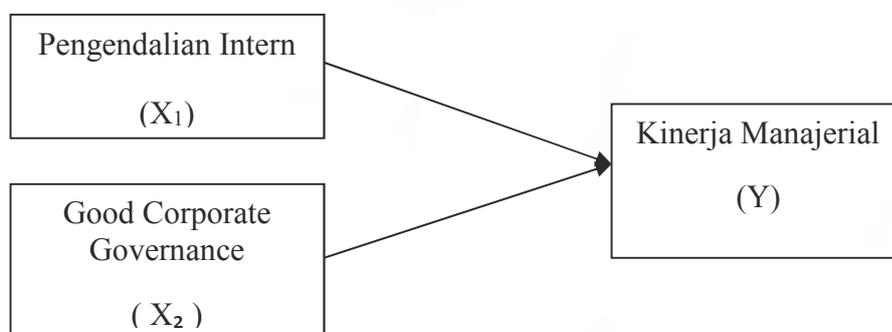
			maka semakin baik pula kinerja manajerial.
6	Afrida, Nur (2013)	Pengaruh Desentralisasi dan Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Desentralisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Manajerial SKPD, 2) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

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 1
Model Penelitian



B. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan model penelitian diatas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

- 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.