

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1.1 Review Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini merupakan replikasi dari beberapa penelitian terdahulu yang terdiri atas 2, yaitu penelitian yang berfokus dalam dan satu lagi penelitian terdahulu yang berfokus keluar:

penelitian ini yang pertama kali dilakukan yaitu menganalisis uji kualitas data yaitu uji validitas dan reliabilitas karena pengumpulan datanya menggunakan kuesioner. tujuan peneltian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh good corporate governance terhadap kinerja LPD yang di moderasi oleh komitmen organisasi. Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan balance scorecard. Dalam penelitian ini jenis datanya berupa data primer dan data sekunder. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 35 dengan metode penelitian ini berbentuk asosiatif dengan pendekatan kualitatif. pengambilan sampel berupa teknik sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa (1) *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap kinerja LPD di Kota Denpasar dan (2) komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh Corporate Governance terhadap kinerja LPD di Kota Denpasar.

Penelitian yang dilakukan Syauffa Pratiwi Hutasuhut (2014), menyatakan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, pelaksanaan tanggung jawab, otonomi kerja, dan ambiguitas peran terhadap kinerja auditor. Penelitian ini menggunakan sample akuntan publik yang bekerja pada kantor akuntan publik wilayah jakarta. Metode yang digunakan dalam pemilihan sample penelitian adalah purposive sampling. Data yang digunakan Model analisis data yang digunakan adalah regresi linier sederhana, dengan pengujian kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. uji asumsi klasik yang digunakan dalauji heterokedastisitas. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah uji signifikan parsial (uji-t) dan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>). Descriptive Statistics juga digunakan untuk membantu menganalisis data dengan

mendesripsikan data yang terkumpul. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, pelaksanaan tanggung jawab, dan otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, sedangkan ambiguitas peran berdasarkan data yang dikumpulkan tidak berhasil membuktikan keterkaitan antara Ambiguitas peran dan kinerja auditor. Atau dengan kata lain, sampel tidak bisa digeneralisasi terhadap populasi penelitian.

Maylia Pramono Sari (2010), menyatakan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris terkait pengaruh peran internal audit terhadap *Good Corporate Governance* (GCG) pada badan layanan umum (BLU) di Indonesia. Metodologi analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis data kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh peran internal audit terhadap mekanisme *Good Corporate Governance* (GCG). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hasil analisis diperoleh nilai adjusted R sebesar 45,5%. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara peran internal audit terhadap *Good Corporate Governance* (GCG) pada entitas berstatus Badan Layanan Umum (BLU). Metode skala yang dipakai yaitu 5 skala likert. Dimulai dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

Adelia Lukyta Arumsari (2012), Mengatakan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh profesionalisme auditor, independensi auditor, etika profesi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Bali. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner yang berupa serangkaian pernyataan yang diajukan oleh responden. Data dikumpulkan menggunakan metode survei dengan teknik kuesioner. Jumlah responden penelitian ini adalah 60 responden, namun data responden yang dapat diolah adalah 56 kuisisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil menunjukkan bahwa profesionalisme auditor, independensi auditor, etika profesi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif pada kinerja auditor.

Sri Fadilah (2011), menyatakan bahwa tujuan dalam peneltian ini adalah ingin melihat pengelolaan zakat, dengan ketentuan dan dampaknya pada kinerja LAZ, karena jika dana zakat pada LAZ dikelola dengan baik seharusnya mampu

mengangkat harkat dan martabat kaum yang tertinggal, namun kenyataannya potensi tersebut hanya angan-angan belaka. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan implementasi pengendalian internal dan implementasi total quality management berpengaruh signifikan dan signifikan terhadap penerapan Good Governance. Artinya jika implementasi pengendalian internal dan implementasi total quality management diterapkan secara optimal pada LAZ seluruh Indonesia, maka cenderung penerapan good governance meningkat. Kemudian, terdapat pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi total quality management terhadap penerapan Good Governance. Juga secara total terdapat pengaruh implementasi pengendalian internal terhadap penerapan Good Governance.

Anca Sabina Popal (2011), menyatakan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengendalian internal dan tata kelola perusahaan. Metodologi penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif. Keberhasilan pengendalian internal dan tata kelola perusahaan pada tingkat entitas, justru karena tata kelola perusahaan yang baik tidak dapat diberikan berdasarkan sistem pengendalian internal yang bekerja dengan kekurangan yang serius, yang dihasilkan dari kebutuhan yang mendesak ini untuk membangun kerangka kerja peraturan permanen untuk memungkinkan nyata dan prosedural berfungsi dari sistem pengendalian internal.

Buthayna Mahadeen 1 (2010), bahwa penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari sistem pengendalian internal (lingkungan pengendalian, komunikasi, Riskmanagement, aktivitas pengendalian dan pemantauan) pada efektivitas organisasi di Yordania. Hasil dari uji regresi berganda menunjukkan dampak positif yang tinggi dari variabel penelitian pada efektivitas organisasi dengan ( $R=87,9\%$ ) dan ( $R\text{ square} = 77,3\%$ ). Berdasarkan temuan penelitian, para peneliti menyarankan sejumlah rekomendasi yang relevan terkait dengan peningkatan kesadaran tentang pentingnya komponen sistem pengendalian internal, dan mekanisme untuk meningkatkan prosedur internal dan proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi menggunakan pendekatan yang berbeda. Implikasi terhadap teori dan praktik dibahas dibagian akhir makalah ini.

Bernard Ndashie Nmai (2010), Mengatakan bahwa tata kelola perusahaan yang baik dan kepuasan kerja pegawai sebagai bukti empiris dari sektor telekomunikasi Ghana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan secara signifikan dan positif memprediksi kepuasan kerja karyawan. Tiga dimensi tata kelola perusahaan (yaitu struktur perusahaan, kode tata kelola dan pengendalian internal) secara signifikan dan positif memprediksi kepuasan kerja karyawan dengan akuntansi struktur perusahaan untuk variasi lebih dalam kepuasan kerja karyawan dari dua dimensi lainnya. Implikasi dari temuan sehubungan dengan teori telah dibahas.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 *Good Corporate Governance***

Good Governance memiliki maksud bahwa setiap penyelenggara manajemen harus memiliki kesolidan dan bertanggung jawab sejalan dengan azas demokrasi dan pasar yang berlaku untuk menghindari kesalahan dalam pengalokasian dan investasi serta pencegahan korupsi baik secara politik maupun Administratif, dan dapat menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan hukum danai kerja bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan. Selain itu Bank Dunia juga mensinonimkan Good Governance sebagai hubungan sinergis dan konstruktif diantara Negara, sektor swasta dan masyarakat.

Good Governance bisa juga dianggap suatu kaidah dari manajemen pembangunan yang sudah ada dimana administrasi pembangunan dapat menempatkan peran pemerintah sentral yang menjadi *Agent of change* dari suatu masyarakat yang berkembang/developing di dalam suatu Negara. *Agent of change* memiliki makna bahwa perubahan yang dikehendaki hendaknya menjadi *planned change* (perubahan yang berencana), *Agent of Development* diartikan sebagai pendorong proses pembangunan dan perubahan masyarakat bangsa.

Pemerintah mendorong melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program, proyek-proyek, dan peran perencanaan dalam sebuah anggaran.

Sebagai sistem dan struktur perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham (*stakeholder's value*) serta mengalokasikan berbagai pihak kepentingan dengan perusahaan seperti kreditor, supplier, asosiasi usaha, konsumen, pekerja, pemerintah dan masyarakat luas. Dengan adanya sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk menaikkan nilai perusahaan, sekaligus sebagai bentuk perhatian pada para pemegang saham, kreditor dan masyarakat. Menurut (Komite Nasional Kebijakan Governance) KNKG dalam jurnal Lukas William Andypratama (2013), Zarkasyi, membagi prinsip-prinsip GCG yaitu :

1. Transparansi (*Transparency*)

Untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditor dan pemangku kepentingan lainnya. Disini ada 2 indikator yang dipakai dalam menilai transparansi perusahaan yaitu informasi dan kebijakan dalam perusahaan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Akuntabilitas merupakan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Dalam menilai akuntabilitas sebuah perusahaan bisa dilihat dari 2 indikator yaitu basis kerja dan audit.

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat

pengakuan *Good Corporate Citizen* CSR (*Corporate Social Responsibility*) dan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan.

#### 4. Independensi (*Independency*)

Untuk melancarkan pelaksanaan prinsip GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Ada 2 indikator untuk menilai independensi perusahaan yaitu pengaruh internal dan pengaruh eksternal.

#### 5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat didalamnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. Penerapan Good Corporate Governance dalam perusahaan perbankan akan mengurangi dorongan manajer untuk melakukan manipulasi. Manajer akan melaporkan kinerjanya sesuai dengan keadaan ekonomi yang sebenarnya dari perusahaan perbankan. Hal ini akan menimbulkan kembali kepercayaan masyarakat untuk menggunakan kembali jasa perbankan.

Menurut Sutedi (2016:99), manfaat dari penerapan Good Corporate Governance adalah:

- a. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada stakeholders.
- b. Meningkatkan *corporate value*.
- c. Meningkatkan kepercayaan investor.
- d. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's value* dan dividen.

Manfaat penerapan dari corporate governance juga dirumuskan oleh FGCI (*Forum for Corporate Governance in Indonesia*). Menurut FGCI dalam Tangkilisan (2013:117), dengan keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan good corporate governance akan memberikan manfaat antara lain:

- a) Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik sehingga pencapaian efisiensi operasional perusahaan tercapai dan meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.

- b) Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah sehingga meningkatkan *corporate value*.
- c) Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia sehingga membantu perusahaan untuk mengembangkan dan memperluas usahanya.
- d) Pemegang saham akan puas dengan kinerja perusahaan karena akan meningkatkan *shareholders value & deviden*.

Menurut Agoes dan Ardana, dalam jurnal Nur Kholidah (2017) mengatakan bahwa paling tidak lima alasan mengapa penerapan *Good Corporate Governance* itu bermanfaat, yaitu:

- a. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh McKinsey & Company menunjukkan bahwa para investor institusional lebih menaruh kepercayaan terhadap perusahaan-peusahaan di Asia yang telah menerapkan *Good Corporate Governance*.
- b. Berdasarkan berbagai analisis, ternyata ada indikasi keterkaitan antara terjadinya krisis finansial dan krisis berkepanjangan di Asia dengan lemahnya tata kelola perusahaan.
- c. Internasionalisasi pasar termasuk liberalisasi pasar finansial dan pasar modal menuntut perusahaan menerapkan *Good Corporate Governance*.
- d. Walaupun *Good Corporate Governance* bukan obat mujarab untuk keluar dari krisis, sistem ini dapat menjadi dasar bagi berkembangnya sistem nilai baru yang lebih sesuai dengan lanskap bisnis yang kini telah banyak berubah.
- e. Secara teoretis, praktik *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Kualitas penerapan GCG diketahui melalui nilai komposit *self assessment* dalam laporan GCG. Surat Edaran Bank Indonesia dalam jurnal Angrum Pratiwi (2016:61), menyatakan penerapan GCG pada bank umum diimplementasikan ke dalam sebelas faktor dan bank wajib melakukan *self assessment* atas pelaksanaan GCG paling kurang satu kali dalam setahun, adapun sebelas faktor tersebut yaitu:

- a. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris.
- b. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi.

- c. Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite.
- d. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah.
- e. Pelaksanaan prinsip syariah dalam kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa.
- f. Penanganan benturan kepentingan.
- g. Penerapan fungsi kepatuhan Bank.
- h. Penerapan fungsi audit internal.
- i. Penerapan fungsi audit eksternal.
- j. Batas Maksimum Penyaluran Dana.
- k. Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan, laporan pelaksanaan GCG dan pelaporan internal.

### **2.2.2 Struktur Pengendalian Internal**

*The Committee On Auditing Procedure of The American Institute* dalam Lopez (2014:146) Sistem Pengendalian Internal sebagai berikut : "Sistem Pengendalian Internal meliputi rencana organisasi dan semua metode serta ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta miliknya, mengecek kecemasan dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha, dan mendorong ditaatinya kebijakan-kebijakan manajemen yang telah ditetapkan. Struktur Pengendalian Intern 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.

Pemahaman Atas Struktur Pengendalian Internal yang digunakan dalam suatu entitas merupakan faktor yang menentukan laporan keuangan yang dihasilkan oleh entitas. Oleh karena itu, sebelum auditor melaksanakan audit secara mendalam atas informasi yang tercantum dalam laporan keuangan, standar pekerjaan lapangan kedua mengharuskan auditor memahami struktur pengendalian internal yang berlaku dalam entitas.

Budisusetyo (2011: 94) mengemukakan bahwa pengendalian internal meliputi rencana organisasi dan metode, serta kebijaksanaan yang terkoordinir dalam

suatu perusahaan, untuk mengamankan harta kekayaan milik perusahaan, menguji ketepatan dan sampai sejauh mana data akuntansi dapat dipercaya, menggalakkan efisiensi dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan pimpinan perusahaan yang telah digariskan. Menurut Hartadi, B. (2014:112) struktur pengendalian intern memiliki lima komponen yaitu:

#### 1) Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern, menyediakan disiplin dan struktur. Faktor – faktor yang terkandung dalam lingkungan pengendalian adalah:

##### a. Integritas dan nilai etika

Integritas dan nilai etika merupakan unsur pokok lingkungan pengendalian yang mempengaruhi pendesainan pengurusan, dan pemantauan komponen yang lain.

##### b. Kesepakatan terhadap persaingan .

Kesepakatan terhadap persaingan terdiri atas berbagai aturan yang sudah ditetapkan, sehingga dalam memutuskan banyak syarat-syarat yang harus dipenuhi agar dalam manajemen kesepakatan ini dapat berjalan lebih baik.

##### c. Struktur Organisasi.

Dalam struktur organisasi yang baik, pengaruh dari lingkungan internal sangat dominan. Struktur organisasi mengatur dan mengontrol semua yang ada dalam manajemen. Dengan pengendalian yang dilakukan oleh manajemen, struktur organisasi semakin baik.

##### d. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab dalam pengendalian internal membawa dampak kepada tercapai kinerja manajemen yang lebih baik. Dengan adanya pendelegasian wewenang akan membuat pekerjaan semakin lebih baik, karena ada pembagian tanggung jawab.

##### e. Pemberian wewenang dan tanggung jawab

Dengan pembagian wewenang yang jelas, organisasi akan dapat mengalokasikan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu pembagian wewenang yang jelas akan memudahkan

pertanggungjawaban konsumsi sumber daya organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

f. Kebijakan dan praktek personalia

Praktek dan kebijakan karyawan berkaitan dengan pemekerjaan, orientasi, pelatihan, evaluasi, bimbingan, promosi, dan pemberian kompensasi, dan tindakan perbaikan.

2) Penilaian Risiko.

Identifikasi dan analisa atas resiko yang relevan terhadap pencapaian tujuan yaitu mengenai penentuan “bagaimana resiko dinilai untuk kemudian dikelola”. Komponen ini hendaknya mengidentifikasi resiko baik internal maupun eksternal untuk kemudian dinilai. Sebelum melakukan penilain resiko, tujuan atau target hendaknya ditentukan terlebih dahulu dan dikaitkan sesuai dengan level-levelnya.

3) Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen dilaksanakan. Aktivitas tersebut membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan untuk menanggulangi risiko dalam pencapaian tujuan entitas. Aktivitas pengendalian yang relevan dengan audit dapat digolongkan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan:

- a) Review terhadap kerja
- b) Pengolahan informasi
- c) Pengendalian fisik
- d) Pemisahan tugas

4) Informasi dan Komunikasi

Sistem informasi yang relevan dengan tujuan pelaporan keuangan yang meliputi sistem akuntansi terdiri dari metode dan catatan yang dibangun. Ada tujuan struktur pengendalian internal secara umum adalah menghindari perusahaan dari berbagai kerugian. Kerugian ini dapat disebabkan oleh berbagai hal, misalnya: (Keown, 2015: 121)

- a. Penggunaan sumber daya yang berlebihan
- b. Proses pengambilan keputusan yang tidak tegas
- c. Kesalahan pencatatan data
- d. Kerusakan berbagai catatan

- e. Hilang atau rusaknya aktiva karena kelalaian karyawan
- f. Ketidapatuhan karyawan terhadap manajemen
- g. Penyelewengan yang dilakukan oleh karyawan

Untuk mencapai tujuan Struktur Pengendalian Internal seperti yang telah disebutkan diatas, dalam pelaksanaannya menghadapi kendala. Menurut Krismiaji. (2015: 89) ada kendala-kendala untuk mencapai tujuan Struktur Pengendalian Internal tersebut adalah :

- a. Persekongkolan atau kolusi
- b. Biaya
- c. Kelemahan manusia

dalam Struktur pengendalian internal mempunyai tiga unsur pokok, yaitu lingkungan pengendalian, sistem akuntansi, dan prosedur pengendalian. Unsur-unsur pengendalian tersebut sangat mempengaruhi keandalan dan ketelitian catatan dan data akuntansi. Oleh karena itu manajemen harus memperhatikan ketiga unsur dari struktur pengendalian internal tersebut dalam penerapannya di perusahaan sebagai berikut (Keown, 2015: 121) :

- a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan pengaruh gabungan dari berbagai faktor dalam membentuk, memperkuat, atau memperlemah efektivitas kebijakan dan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian adalah sebagai berikut:

- 1. Falsafah manajemen dan gaya operasinya

Tujuan utama manajemen adalah meningkatkan laba perusahaan dalam mengembangkan perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut manajemen mempunyai gaya dan filosofi sendiri. Filosofi adalah seperangkat keyakinan dasar yang menjadi parameter bagi perusahaan dan karyawannya. Filosofi merupakan apa yang seharusnya dikerjakan oleh perusahaan. Sebagai contoh, dalam mempekerjakan karyawan perusahaan dapat menganggap karyawan menyelesaikan fungsi pertanggungjawaban. Komite audit mempunyai hubungan, baik dengan auditor eksternal maupun auditor internal.

- 1. Metode penetapan wewenang dan tanggung jawab

Keberhasilan pengendalian dalam suatu perusahaan tercapai jika secara jelas

ditetapkan dan dikomunikasikan pada seluruh bagian organisasi. Diantaranya adalah adanya disiplin pekerjaan yang tertulis. Deskripsi pekerjaan yang tertulis harus menunjukkan secara jelas berbagai tugas khusus dan kendala-kendalanya. Selain deskripsi jabatan secara tertulis perlu pula adanya buku pedoman kerja, dokumentasi penggunaan komputer, pelatihan karyawan, penyusunan jadwal angka panjang maupun jangka pendek

## 2. Metode pengendalian manajemen

Dalam memantau dan menindak lanjuti kinerja termasuk audit internal, metode pengendalian manajemen ini berhubungan dengan kemampuan manajemen untuk mengawasi secara efektif seluruh aktivitas perusahaan.

## 3. Kebijakan dan praktik personalia

Meliputi berbagai kebijakan dan praktik penerimaan, pelatihan, penilaian, penggajian dan peningkatan mutu karyawan. Dasar yang paling pokok dalam lingkungan pengendalian adalah kecakapan dan kejujuran karyawan, karena pentingnya memilih karyawan yang jujur agar tercipta lingkungan pengendalian yang baik

## b. Sistem Akuntansi Sistem

Akuntansi terdiri dari metode dan catatan-catatan yang diciptakan untuk mengidentifikasi, menghimpun, menganalisis, mengelompokkan, mencatat, dan melaporkan transaksi satuan usaha (perusahaan), dan untuk menyelenggarakan pertanggungjawaban aktiva dan kewajiban yang bersangkutan dengan transaksi tersebut.

Menurut Krismiaji. (2015:119), sistem akuntansi yang efektif mempertimbangkan pembuatan, metode, dan catatan yang akan:

1. Mengidentifikasi dan mencatat semua transaksi yang sah
2. Menggambarkan transaksi secara tepat waktu dan rinci, sehingga memungkinkan pengelompokan transaksi secara untuk pelaporan keuangan
3. Mengukur nilai transaksi dengan cara yang mengungkapkan pencatatan nilai keuangan yang layak dalam laporan keuangan
4. Menentukan periode terjadinya transaksi untuk memungkinkan pencatatan transaksi pada periode akuntansi yang semestinya

5. Menyajikan dengan semestinya transaksi pengungkapannya dalam-laporan keuangan.

Prosedur Pengendalian Prosedur pengendalian adalah kebijakan dan prosedur sebagai tambahan terhadap lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi yang telah diciptakan manajemen, untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan tertentu satuan usaha akan tercapai. Prosedur pengendalian dapat juga diintegrasikan dalam komponen tertentu lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi.

Menurut Hery. (2016;112), prosedur pengendalian dapat dikelompokkan ke dalam prosedur yang bersangkutan dengan :

1. Otorisasi yang semestinya atas transaksi dan kegiatan Pemisahan tugas yang mengurangi kesempatan yang memungkinkan seseorang dalam posisi yang dapat melakukan dan sekaligus menutupi kekeliruan dan ketidakberesan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Oleh sebab itu, tanggung jawab untuk memberikan otorisasi transaksi, mencatat transaksi, dan menyimpan aktiva perlu dipisahkan ditangan karyawan yang berbeda.

Ada tiga pedoman urnurn pembagian tugas yang penting bagi auditor guna mencegah kesalahan, baik yang di sengaja maupun tidak disengaja, yaitu:

- a) Pemisahan penanganan aktiva dari akuntansinya.
- b) Pemisahan otorisasi transaksi dari penanganan setiap aktiva.
2. Pemisahan tanggung jawab operasi dan tanggung jawab penanganan pencatatan. membantu pencatatan secara semestinya transaksi dan peristiwa
3. Pengamanan yang cukup atas akses dan penggunaan aktiva perusahaan dan catatan

Pengecekan secara independen atas pelaksanaan dan penilaian yang semestinya atas jumlah yang dicatat.

### **2.2.3 Budaya Organisasi**

Terminologi mengenai budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi perusahaan yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Budaya organisasi sebagai sebuah sistem

makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dalam budaya organisasi memiliki pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi

Namun, budaya organisasi tidak hanya sebatas pemikiran, nilai-nilai, dan tindakan, namun lebih pada menyatukan pola yang dapat dibagi, dipelajari, disatukan pada tingkat kelompok, dan diinternalisasikan hanya oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi pemikiran, perasaan, interaksi, dan kinerja dalam organisasi. Disisi lain, budaya organisasi juga sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan dan konsumen. Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam perusahaan. Selain dipahami, seluruh jajaran menyakini sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak perusahaan.

Robbins dan Timothy (2015:256) mengemukakan, bahwa budaya organisasi memiliki karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik tersebut secara keseluruhan merupakan hakikat budaya. Adapun karakteristik tersebut meliputi:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko
- b. Perhatian pada hal-hal rincian
- c. Orientasi hasil.
- d. Orientasi orang.
- e. Orientasi tim.
- f. keagresifan.
- e. Stabilitas

Menurut Dessler, G. (2014:89) terdapat banyak keuntungan bila perusahaan memiliki budaya yang kuat, seperti hal berikut ini:

1. Budaya perusahaan sangat menentukan etika kerja, caranya, perusahaan memberi hadiah kepada perusahaan yang tidak pernah terlambat sampai setahun penuh hari kerja. Dari budaya inilah, muncul sikap dan perilaku disiplin.
2. Budaya perusahaan memberi arah pengembangan bisnis. Adanya pengendalian atau evaluasi terhadap visi, misi, struktur maka budaya perusahaan mendukung kejelasan arah pengembangan bisnis.
3. Budaya perusahaan mampu mendukung produktivitas dan kreatifitas. Budaya yang dinamis, kreatif memberi jaminan tumbuh kreatifitas pada semua level, maka pegawainya, akan bergerak maju dan tidak terjebak aktifitas rutin.
4. Budaya perusahaan mengembangkan kualitas barang dan jasa. Bila ada komitmen dan system nilai, maka gerak organisasi dalam menekan masalah mutu akan terjaga dengan baik.
5. Budaya perusahaan memotivasi karyawan mencapai kinerja tinggi. Jika karyawan memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan maka tanggung jawab moral akan terjamin. Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menjadi tanggung jawab bersama.
6. Budaya perusahaan akan terkait erat dalam perkembangan organisasi, yang terkait erat dengan program, intervensi keorganisasian, struktur organisasi dan pada akhirnya menyentuh pada perencanaan sumber daya manusia.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang diterjemahkan oleh Erly Suandy dalam jurnal Anggraini Sukmawati (2015 : 62) terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu : konstruktif, pasifdefensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.

- a. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya, berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.

- b. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
- c. Perusahaan dengan budaya agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif. Audit budaya organisasi dapat mencegah malfungsi budaya organisasi. Audit budaya organisasi adalah mengukur aplikasi dimensi-dimensi budaya organisasi dalam aktivitas anggota organisasi dan mengukur apakah tujuan organisasi tercapai.

Wirawan. (2014:84) ada model tiga lini pertahanan (atau model lain yang cocok untuk memisahkan tugas/tanggung jawab dalam risiko dan pengendaliannya) adalah juga efektif di dalam penilaian terhadap budaya sebagaimana hal itu efektif di dalam mendukung penugasan penugasan audit yang standar.

- a. Lini pertahanan pertama – *business line management* – bertanggung jawab untuk menetapkan, mengkomunikasikan, dan memberi contoh tentang nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan.
- b. Lini pertahanan kedua – *oversight function*, misalnya bagian etika, yang mengembangkan program-program etika, memantau risiko-risiko yang berkaitan dengan budaya dan kepatuhan kepada kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang berkaitan dengan budaya, dan memberikan saran kepada lini pertahanan pertama.
- c. Lini pertahanan ketiga – audit internal – menilai ketaatan pada standar-standar organisasi yang dinyatakan dan diharapkan, dan menilai apakah budaya perusahaan mendukung tujuan, strategi, dan model bisnis organisasi. Audit internal menilai budaya secara keseluruhan dan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang bersumber pada budaya.

#### 2.2.4 Kinerja Auditor

Setiap orang memiliki kinerja yang berbeda-beda karena factor-faktor pendorong untuk bekerja berbeda. Kinerja auditor melaksanakan penugasan pemeriksaan secara obyektif, atas laporan keuangan suatu perusahaan atau organisasi, untuk mengetahui laporan keuangan tersebut disajikan wajar sesuai dengan PABU (Prinsip Akuntansi Berterima Umum) dalam semua hal yang material, posisi keuangan dan hasil usaha perusahaan. Sebenarnya penilaian kinerja tidak hanya bermanfaat untuk auditor. Kemampuan yang baik dalam bekerja dapat memudahkan seseorang dalam mencapai target kinerja yang diharapkan.

Kinerja Auditor adalah sebagai ekspresi potensi kerja auditor berupa perilaku kerja seorang auditor dalam melaksanakan tugas kerja untuk mencapai hasil kerja yang optimal, yang dapat diukur melalui faktor obyektif (hasil kerja dan disiplin kerja) dan factor subjektif (inisiatif, kerjasama dan loyalitas). Yusuf, Haryono, (2013:124)

Kinerja seseorang dapat menjadi penilaian utama dalam melaksanakan suatu tugas dinyatakan baik atau buruk (Rustiarini, 2013:89). Biasanya kinerja auditor yang buruk dalam menjalankan tugas dipengaruhi oleh kondisi auditor yang mudah mengalami stress dalam bekerja.

Auditor harus memenuhi prinsip-prinsip etika profesi sehingga mampu mempengaruhi kepercayaan publik terhadap auditor yang merupakan pihak independen dalam mengaudit laporan keuangan suatu entitas (Hanif, 2013). Pekerjaan auditor membutuhkan konsentrasi yang tinggi dalam memeriksa laporan keuangan jika terjadi hubungan dari dalam atau luar organisasi akan mempengaruhi kinerja dari auditor. Disimpulkan bahwa kinerja auditor merupakan pelaksanaan tugas pemeriksaan yang telah diselesaikan dalam waktu tertentu yang dapat diukur melalui standar. Kualitas kinerja tergantung dari mutu kerja yang dihasilkan.

Mahsun, M., & dkk. (2016:19) menyatakan bahwa terdapat empat dimensi personalitas dalam mengukur kinerja auditor, antara lain :

### 1. Kemampuan (*ability*)

Seorang auditor yang mempunyai kemampuan dalam hal auditing, maka akan cakap dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### 2. Komitmen Professional

Auditor yang memiliki komitmen terhadap profesinya, maka akan loyal terhadap profesinya seperti yang dipresepsikan oleh auditor tersebut.

### 3. Motivasi

Motivasi yang dimiliki seorang auditor akan mendorong keinginan individu auditor tersebut untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

### 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja auditor adalah tingkat kepuasan individu auditor dengan posisinya dalam organisasi secara relative dibandingkan dengan teman sekerja atau teman seprofesi lainnya

Dalam teori auditing terdapat tuntunan untuk melaksanakan audit yang bersifat normatif, artinya dalam melakukan audit seorang auditor menerapkan prosedur audit sesuai dengan standar yang diterima oleh umum. Untuk menetapkan standar, diperlukan konsep yang mendasarinya sehingga standar tersebut dapat dijabarkan dalam prosedur yang digunakan pada audit, sehingga kinerja auditor dalam mengaudit bisa lebih maksimal.

Pencapaian kinerja auditor yang lebih baik harus sesuai dengan standar dan kurun waktu tertentu ( Yusuf, Haryono, 2013:108), yaitu:

- a. Kualitas kerja: Mutu penyelesaian pekerjaan dengan bekerja berdasarkan pada seluruh dan keterampilan, serta pengetahuan yang dimiliki oleh auditor.
- b. Kuantitas kerja: Jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dengan target yang menjadi tanggung jawab pekerjaan auditor, serta kemampuan untuk memanfaatkan sarana dan prasarana
- c. Ketepatan waktu: Ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang tersedia.

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 1. Hubungan antara *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Auditor

Mengetahui secara lebih luas akan manfaat adanya *Good Corporate Governance* terhadap kinerja auditor tidak lepas dari manajemen perusahaan untuk menciptakan fungsi-fungsi dari organisasi yang lebih baik, jika fungsi yang ada didalam organisasi di tingkatkan perannya sehingga setiap fungsi bisa berjalan dengan baik, sehingga proses dalam penguuditan dapat berjalan dengan maksimal. Internal auditor tidak bisa memberikan hasil kinerja jika dalam perusahaan manajemennya tidak secara benar menerapkan efektifitas kinerja. Manajemen perusahaan saat ini tidak sekedar dituntut menemukan permasalahan namun sekaligus menjadi bagian dari solusi dan memberikan usulan perbaikan. Untuk itu menciptakan *Good Corporate Governance* peran Audit internal berperan aktif memantau aktivitas unit bisnis dan memberikan peran konsultatif dalam pelaksanaan proses operasi perusahaan. Hubungan pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Auditor juga dibuktikan dalam penelitian Gusti Ayu Sidney (2014) pengaruh *good corporate governance* terhadap kinerja. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa peranan audit internal berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan *Good Corporate Governance*.

## **2. Hubungan antara Struktur Pengendalian Internal terhadap Kinerja Auditor**

Dalam menjaga kualitas manajemen perusahaan perlu adanya peningkatan kinerja auditor, dalam meningkat kinerja tidak lepas dari bagaimana menciptakan struktur manajemen yang baik, karena struktur yang baik akan berdampak pada hasil yang baik juga, untuk itu pengendalian setiap fungsi dari manajemen dalam struktur harus di maksimalkan karena akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya struktur pengendalian internal dalam perusahaan dapat memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian Keandalan pelaporan keuangan, Efektivitas dan efisiensi operasi, dan Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Dengan adanya kebijakan dan prosedur mengenai Struktur Pengendalian Internal dapat memproses pengambilan keputusan manajemen berkaitan langsung dengan audit atas laporan keuangan oleh auditor, sehingga kinerja auditor bisa terlihat dengan jelas.

### 3. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor

Budaya organisasi sebagai perekat perusahaan melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Setiap perusahaan pasti memiliki makna sendiri terhadap kata budaya itu sendiri, yang meliputi : identitas, ideologi, etos, budaya, pola perilaku, eksistensi, aturan, filosofi, tujuan, spirit, sumber informasi, gaya dan visi perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (*corporate culture*) adalah sebagai aturan main yang ada dalam perusahaan yang menjadi pegangan bagi sumberdaya manusia perusahaan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan.

Budaya organisasi adalah komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, namun demikian agar kinerja karyawan meningkat maka harus ditingkatkan pula motivasi kerjanya. Budaya organisasi pada sisi internal karyawan akan memberikan sugesti kepada semua perilaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian yang sukses, dan akibatnya akan memberikan keuntungan pada karyawan itu sendiri. Akibatnya karyawan akan memiliki kepercayaan pada diri sendiri, kemandirian dan mengagumi dirinya sendiri. Sifat-sifat ini akan dapat meningkatkan harapan karyawan agar kinerjanya semakin meningkat.

#### 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara (*tentative*) yang harus diuji kebenaran atas suatu penelitian yang dilakukan agar dapat mempermudah menganalisis suatu masalah. Jadi melalui hipotesis penulis ingin menemukan jawaban sementara mengenai kebenaran hubungan dan pengaruh *Good Corporate Governance*, Struktur Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap Kinerja Auditor. Dalam hal ini, penulis telah merumuskan hipotesis masalah tersebut sebagai berikut

H1 : *Good Corporate Governance* berpengaruh signifikan terhadap  
Kinerja Auditor

H2 : Struktur Pengendalian Internal berpengaruh signifikan terhadap

Kinerja Auditor .

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Auditor

H4 : *Good Corporate Governance*, Struktur Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Auditor

## 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam Tata Kelola Perusahaan Yang Baik, setiap Perusahaan Perbankan adalah dengan menunjukkan struktur dan proses yang digunakan dan diterapkan dengan baik oleh Perusahaan Perbankan untuk meningkatkan pencapaian sasaran hasil usaha dan mengoptimalkan terhadap nilai Perusahaan. Perbankan dengan auditornya berhak memperoleh manfaat secara akuntabel dan berlandaskan peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika jika menerapkan *good corporate governance*. Dengan tata kelola yang baik, akan memberikan efek terhadap pengendalian internal dalam perusahaan.

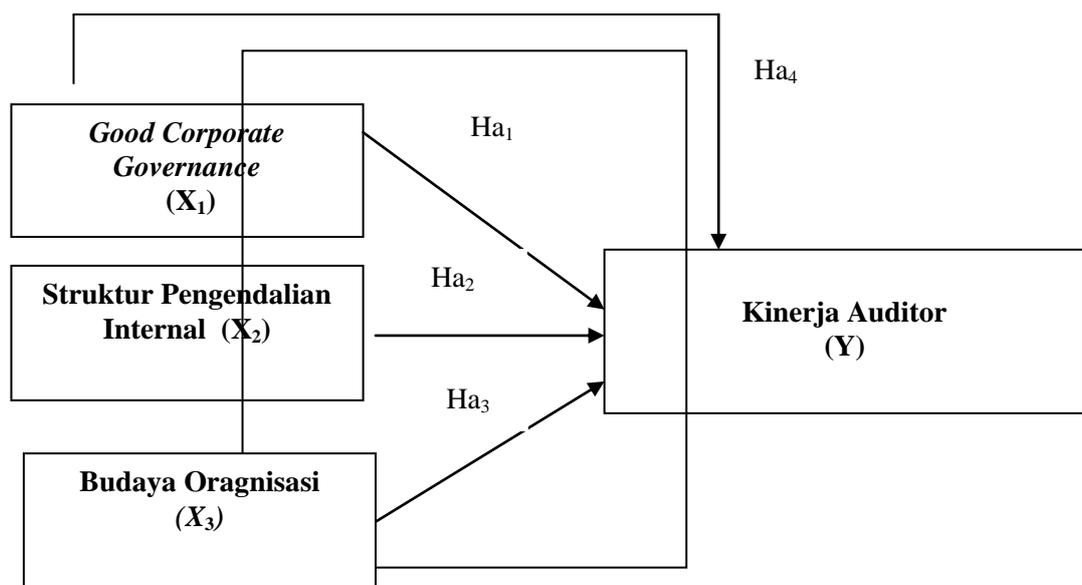
Pengendalian Intern meliputi struktur organisasi metode dan prosedur yang dikoordinasikan dan diterapkan dalam perusahaan dengan tujuan untuk mengamankan harta milik perusahaan, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansinya, mendorong efisiensi, dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan sebelumnya. Struktur Pengendalian Intern dengan kebijakan dan prosedur untuk menyediakan jaminan yang memadai agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Secara umum, Struktur Pengendalian Intern merupakan bagian dari masing-masing sistem yang dipergunakan sebagai prosedur dan pedoman pelaksanaan operasional dalam perbankan atau perusahaan tertentu. Karena Sistem Pengendalian Intern yang terintegrasi, berhubungan dan saling mendukung satu dengan yang lainnya dalam budaya organisasi dalam perusahaan.

Perusahaan ini mengembangkan divisi struktur organisasi. Dalam menerapkan etika atau budaya organisasi yang baik. Jika jika setiap etika ini diamati, maka tujuan akhir dari perusahaan untuk memberikan untung kepada auditor dalam bekerja dengan professional karena semua karyawan satuan

kerja auditor internal ( SKAI) dibentuk ke dalam tim yang *self-managing* yang mana mereka merasa menjadi bagian dari sebuah komunitas yang membantu nasabah perbankan khususnya dan umumnya perusahaan perbankan tempat mereka mengembangkan budaya yang baik. Internal audit akan memberikan aktivitas independen, keyakinan obyektif dan konsultasi yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi organisasi. Audit tersebut membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menerapkan pendekatan yang sistematis dan berdisiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses pengelolaan risiko, kecukupan pengendalian dan proses tata kelola.

Skema kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Skema Kerangka Pemikiran**



Keterangan:

Variabel Independen :

Variabel X<sub>1</sub> = *Good Corporate Governance*

Variabel X<sub>2</sub> = Struktur Pengendalian Internal

Variabel X<sub>3</sub> = Budaya Organisasi

Variabel dependen :

Variabel Y = Kinerja Auditor