

## **BAB II** **LANDASAN TEORITIS**

### **A. Teori - Teori**

#### **1. Pengendalian Intern**

*Commitee of sponsoring organization (COSO) Ricchiute (2006:300)*

memberikan pengertian

*Pengendalian internal adalah : A Process, effected by an entity's board of detectors, management and other personal, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories : (a) Effectives and efficiency of operations, (b) Reliability of financial reporting, (c) Compliance with applicable laws and regulations.*

Definisi tersebut menjelaskan bahwa pengendalian intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personil lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan akan kategori: (a) efektivitas dan efisiensi operasi, (b) keandalan laporan keuangan, (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Definisi COSO tentang pengendalian intern menjelaskan bahwa pengendalian intern bukan hanya mempengaruhi laporan keuangan yang *reliable* tetapi juga menunjukkan bahwa pengendalian seharusnya efektif untuk semua operasional.

Menurut Mulyadi (dalam Marzuki, 2014,5) berpendapat bahwa

Pengendalian intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris manajemen dan personel lainnya, yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian 3 (tiga) golongan tujuan yaitu : keandalan pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, serta efektivitas dan efisiensi operasi.

Sedangkan menurut Bank Indonesia (B.I) (2003) memberi pengertian bahwa

Pengendalian intern merupakan suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh manajemen Bank secara berkesinambungan (*on going basis*), guna :

1. Menjaga dan mengamankan harta dan kekayaan Bank.
2. Menjamin tersedianya laporan yang lebih akurat.
3. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.
4. Mengurangi dampak keuangan / kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan atau *fraud* dan pelanggaran aspek kehati – hatian.
5. Meningkatkan efektifitas organisasi dan meningkatkan efisiensi biaya.

Menurut *Guy et all* (2002) menjelaskan bahwa “Pengendalian intern terdiri dari lima komponen yaitu lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, pemrosesan informasi dan komunikasi, serta pemantauan (*monitoring*)”. Terdapat hubungan langsung antara tujuan, yang merupakan hal yang diperjuangkan untuk dicapai perusahaan dan komponen – komponen tersebut yang mencerminkan hal – hal yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Dalam teori akuntansi dan organisasi, pengendalian intern atau *control intern* didefinisikan sebagai suatu proses, yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia dan sistem teknologi informasi, yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai suatu tujuan atau objektif tertentu. Pengendalian intern merupakan suatu cara untuk mengerahkan, mengawasi dan mengukur sumber daya suatu organisasi. Ia berperan penting untuk mencegah dan mendeteksi penggelapan (*fraud*) dan melindungi sumber

daya organisasi baik yang berwujud (seperti mesin dan lahan) maupun tidak berwujud (seperti reputasi atau hak kekayaan intelektual misal merek dagang).

Pada tingkatan organisasi, tujuan pengendalian intern berkaitan dengan keandalan laporan keuangan, umpan balik yang tepat waktu terhadap pencapaian tujuan – tujuan operasional dan strategis, serta kepatuhan pada hukum dan regulasi. Pada tingkatan transaksi spesifik, pengendalian intern merujuk pada aksi yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, misalnya memastikan pembayaran terhadap pihak ketiga dilakukan terhadap suatu layanan yang benar – benar dilakukan. Prosedur pengendalian intern mengurangi variasi proses dan pada gilirannya memberikan hasil yang lebih dapat diperkirakan.

#### **a. Tujuan Pengendalian Intern**

Tujuan pengendalian intern adalah menjamin manajemen perusahaan/ organisasi/ entitas agar :

1. Tujuan perusahaan yang ditetapkan akan dapat dicapai.
2. Laporan keuangan yang dihasilkan perusahaan dapat dipercaya.
3. Kegiatan perusahaan sejalan dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

Pengendalian intern dapat mencegah kerugian atau pemborosan pengolahan sumber daya perusahaan, pengendalian intern dapat menyediakan informasi tentang bagaimana menilai kinerja perusahaan dan

manajemen perusahaan serta menyediakan informasi yang akan digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan.

#### **b. Elemen – Elemen Pengendalian Intern**

*Committee of Sponsoring Organization of the Treatway Commission* (COSO) memperkenalkan lima komponen pengendalian intern yang meliputi Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*), Penilaian Resiko (*Risk Assesment*), Aktivitas Pengendalian (*Control Procedure*), Pemantauan (*Monitoring*), serta Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*).

##### 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 (perpusat atau ter-desentralisasi) serta praktik kepersonaliaan. Lingkungan pengendalian ini amat penting, karena menjadi dasar keefektifan unsur – unsur pengendalian intern yang lain.

COSO memperkenalkan lima komponen pengendalian intern sebagai pembaharuan dari pengendalian manajemen yang lebih

menekankan terhadap prosedur. Sementara pengendalian intern lebih menekankan peran manusia / pelaku dibandingkan serangkaian prosedur.

a) Pengendalian Intern

1. Pengendalian manajemen terdiri dari pengendalian intern dan ekstern.
2. Lebih menekankan pada tujuan perusahaan dan menghubungkan pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan.
3. Meliputi produksi, transportasi dan riset perusahaan.

b) Pengendalian Manajemen

1. Mengendalikan terdiri dari pengendalian administratif dan pengendalian akuntansi.
2. Menekankan pada pengendalian terhadap mengamankan aktiva perusahaan dengan melakukan pencatatan akuntansi memadai.
3. Meliputi akuntansi meningkatkan efektivitas dan efisiensi dan taat pada hukum yang berlaku.

2). Penilaian Resiko (*Risk Assessment*)

Semua organisasi memiliki resiko, dalam kondisi apapun yang namanya resiko ada dalam suatu aktivitas. Baik aktivitas yang

berkaitan dengan bisnis (*profit* dan *non profit*) maupun non bisnis. Suatu resiko yang telah diidentifikasi dapat di analisis dan dievaluasi, sehingga dapat diperkirakan intensitas dan tindakan yang dapat meminimalkannya

3). Prosedur Pengendalian (*Control Activities*)

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

1. Personil yang kompeten, mutasi tugas dan cuti wajib.
2. Pelimpahan tanggung jawab.
3. Pemisahan tanggung jawab untuk kegiatan terkait.
4. Pemisahan fungsi akuntansi, penyimpanan aset dan operasional.

4). Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan terhadap sistem pengendalian intern akan menemukan kekurangan, serta meningkatkan efektivitas pengendalian. Pengendalian intern dapat di monitor dengan baik dengan cara penilaian khusus atau sejalan dengan usaha manajemen. Usaha pemantauan yang terakhir dapat dilakukan dengan cara mengamati perilaku karyawan atau tanda – tanda peringatan yang diberikan oleh sistem akuntansi.



Penilaian secara khusus biasanya dilakukan secara berkala saat terjadi perubahan pokok dalam strategi manajemen senior, struktur korporasi atau kegiatan usaha. Pada perusahaan besar, auditor internal adalah pihak yang bertanggung jawab atas pemantauan sistem pengendalian intern. Auditor independen juga sering melakukan penilaian atas pengendalian intern sebagai bagian dari audit atas laporan keuangan.

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, sebagai pedoman operasional dan menjamin ketaatan dengan pelaporan hukum dan peraturan – peraturan yang berlaku pada perusahaan.

Informasi juga diperlukan dari pihak luar perusahaan. Manajemen dapat menggunakan informasi jenis ini untuk menilai standar eksternal, hukum, peristiwa dan kondisi yang berpengaruh pada pengambilan keputusan dan pelaporan eksternal.

## 2. Kapasitas Sumber Daya Manusia

Kapasitas sumber daya manusia adalah kemampuan seseorang atau individu, suatu organisasi (kelembagaan), atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi – fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kapasitas harus dilihat sebagai kemampuan untuk mencapai kinerja untuk menghasilkan keluaran – keluaran (*outputs*) dan hasil – hasil (*outcomes*). Rahmawati (2010).

Berdasarkan pengertian tersebut bahwa pentingnya sumber daya manusia itu sendiri terhadap organisasi terletak pada kemampuan manusia untuk bereaksi positif terhadap sasaran pekerjaan atau kegiatan yang mengarah pada pencapaian organisasi. Dengan demikian faktor manusia merupakan faktor penentu bagi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan justru ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi itu sendiri.

Tjiptoherijanto (2001) dalam Fidelis (2004), “Untuk menilai kapasitas dan kualitas sumber daya manusia dalam melaksanakan suatu fungsi, termasuk akuntansi, dapat dilihat dari level of responsibility dan kompetensi sumber daya tersebut”. Tanggung jawab dapat dilihat dari atau tertuang dalam deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan dasar untuk melaksanakan tugas dengan baik. Oleh karena itu organisasi membutuhkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya yang didukung oleh pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), dan pengalaman untuk mencapai tujuan organisasi.



### 3. Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana yang dikemukakan Mangkunegara (2005) bahwa “Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut pendapat Mink (1993) dalam Basuki (2008)

Terdapat 5 (lima) karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, yaitu :

1. Berorientasi pada prestasi. Karyawan ingin lebih maju dari apa yang telah dicapainya saat ini.
2. Percaya diri, karyawan harus mempunyai sikap mental yang positif, yang mengarahkannya untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.
3. Pengendalian diri, dalam hal ini pengendalian diri karyawan harus mempunyai rasa disiplin yang sangat tinggi.
4. Kompetisi, karyawan mampu mengembangkan kemampuan spesifik kompetensi berprestasi dalam pilihan mereka.
5. Persisten, karyawan mempunyai piranti kerja yang didukung oleh suasana psikologis dan bekerja keras untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Mahsun (2006 : 25) “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di

dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

#### **a. Dimensi – Dimensi Kinerja**

Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa “Kinerja dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi”. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relative dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Kinerja dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Menurut Robbins (1996) dalam Duma (2004) “Terdapat tiga dimensi untuk mengetahui kinerja seseorang, yaitu : *individu task outcomes* (hasil tugas individu), *behavior* (perilaku) dan *traits* (ciri atau sifat)”.

### 1. *Individual task outcomes* (hasil tugas individu)

Menilai hasil tugas karyawan dapat dilakukan pada suatu badan usaha yang sudah menetapkan standar kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang diniali berdasarkan periode waktu tertentu, seperti laporan harian hasil kerja. penilaian di atas dilakukan oleh atasan atau pimpinan langsung dari karyawan. Oleh sebab itu data – data mengenai hasil tugas individu dari karyawan tersebut dapat diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan atasan langsung.

### 2. *Behavior* (perilaku)

Melihat adanya hubungan antara perilaku seorang karyawan terhadap hasil kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Hal itu terutama dilihat ketika karyawan tersebut bekerja di dalam suatu kelompok dan hasil kerja kelompok tersebut merupakan salah satu ukuran kinerja karyawan tersebut.

### 3. *Traits* (ciri atau sifat)

Ciri atau sifat yang dimiliki karyawan, umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu, seperti sopan

santun, ramah, kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja dan sebagainya.

### **b. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Larry D. Stout dalam Bastian (2001 : 329)

Yang dimaksud dengan pengukuran kinerja adalah proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil – hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Menurut Mulyadi (2001) dalam Izumi (2010),

Manfaat yang dapat diambil dari adanya pengukuran kinerja adalah :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dengan pengembangan karyawan dan menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dengan adanya pengukuran kinerja maka dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui pengukuran kinerja dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah – langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karier yang diinginkan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Seberapa baik seorang manajer melakukan perannya dalam mengerjakan tugas – tugas yang merupakan isi utama yang banyak diperdebatkan dalam penelitian akhir – akhir ini. “Penelitian ini mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan karyawan antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi dan representasi”. (Mahoney et al, 1963 dalam Hall, 2004). Sedangkan menurut, Wehrich dan Koontz (2005:27) mendefinisikan, Kinerja karyawan sebagai kinerja manajer dalam mengerti dan memahami fungsi manajer dalam mencapai sasaran kinerjanya, yang diukur dari bagaimana manajer tersebut menjalankan aktivitas karyawannya seperti : planning, organizing, staffing, leading dan controlling.

## **B. Hubungan Antar Variabel**

### **a. Pengaruh Pengendalian Intern dengan Kinerja Karyawan**

Pengendalian intern dalam lingkungan perusahaan adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personil lain yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan perusahaan. Bank Indonesia (2003) “Pengendalian intern merupakan komponen penting dalam manajemen Bank dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional Bank yang sehat dan aman”. Sistem

pengendalian intern yang efektif dapat membantu pengurus Bank menjaga aset Bank, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan karyawan yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan Bank terhadap ketentuan dan peraturan perundang – undangan yang berlaku, serta mengurangi resiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati – hatian.

H1 : Pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **b. Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan**

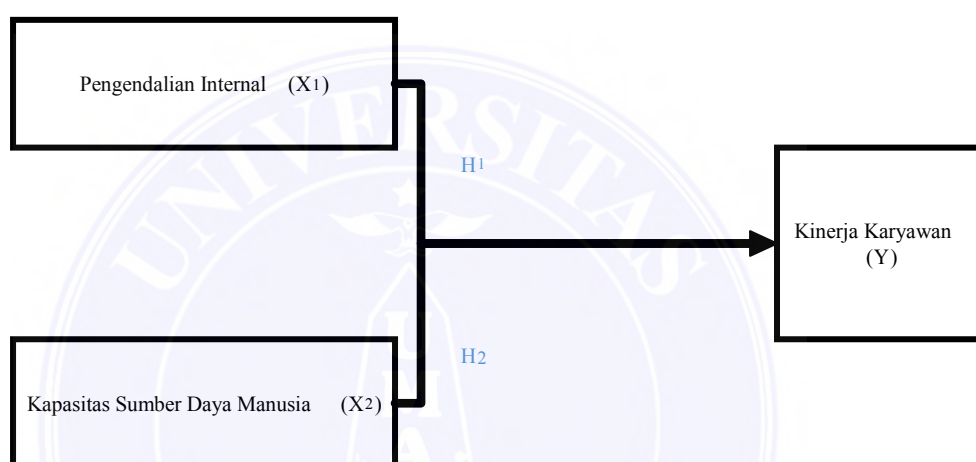
Kapasitas sumber daya manusia adalah kemampuan seseorang atau individu, suatu organisasi (kelembagaan), atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi – fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien”, Rahmawati (2010). Menurut Endelman, et al (2005) dalam Muchtolifah (2009) “Sumber daya manusia yang baik semacam pengalaman, pendidikan dan komitmen dari pekerja dan juga sumber daya organisasi yang terdiri dari sistem dan kebijakan berpengaruh langsung terhadap kinerja.

H2 : Kapasitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep dibangun untuk mengetahui pengaruh pengendalian internal ( $X_1$ ), Kapasitas sumber daya manusia ( $X_2$ ) sebagai variabel independent terhadap variabel dependent yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ). kerangka konsep penelitian di gambarkan dengan model sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Pengaruh Kerangka Konsep Pengendalian Internal, Kapasitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan**

### D. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2003) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan kerangka konseptual maka hipotesis yang dikemukakan oleh peneliti yaitu :

1.  $H_1$  : Pengendalian Internal secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan dalam hal ini adalah PT. MASTER TEKNOLOGI INDONESIA.

2.  $H_2$  : Kapasitas sumber daya manusia secara parsial berpengaruh pada kinerja karyawan pada perusahaan dalam hal ini adalah PT. MASTER TEKNOLOGI INDONESIA.
3.  $H_3$  : Pengendalian internal secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan dalam hal ini adalah PT. MASTER TEKNOLOGI INDONESIA.
4.  $H_4$  : Kapasitas sumber daya manusia secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan dalam hal ini adalah PT. MASTER TEKNOLOGI INDONESIA.

