

# **TESIS**

**ANALISIS PERAN AUDITOR INTERNAL TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENGENDALIAN  
INTERNAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING:  
STUDI KASUS PADA PT SEMEN TONASA**

**AN ANALYSIS ON THE ROLE OF INTERNAL AUDITORS ON  
THE COMPANY PERFORMANCE WITH INTERNAL  
CONTROL AS AN INTERVENING VARIABLE:  
A CASE STUDY AT PT SEMEN TONASA**

**DEDDY EDRIANSAH**



**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# **TESIS**

## **ANALISIS PERAN AUDITOR INTERNAL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI KASUS PADA PT SEMEN TONASA**

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar magister

disusun dan diajukan oleh:

**DEDDY EDRIANSAH  
A022202006**



kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# TESIS

## ANALISIS PERAN AUDITOR INTERNAL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI KASUS PADA PT SEMEN TONASA

disusun dan diajukan oleh

**DEDDY EDRIANSAH**  
**A022202006**

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
pada tanggal 21 November 2022  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasihat

Ketua



Prof. Dra. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D  
NIP. 19620405 198702 2001

Anggota



Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si  
NIP. 19690627 199403 2002

Ketua Program Studi  
Magister Sains Manajemen



Prof. Dr. Abd. Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg  
NIP. 19741206 200012 1001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE, M.Si  
NIP. 19640205 198810 1001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : DEDDY EDRIANSAH

NIM : A022202006

Jurusan/Program Studi : MAGISTER SAINS MANAJEMEN

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

**ANALISIS PERAN AUDITOR INTERNAL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING:  
STUDI KASUS PADA PT SEMEN TONASA**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ ditulis/ diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiarisme, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 21 November 2022

Yang membuat pernyataan,



**DEDDY EDRIANSAH**

A022202006

## PRAKATA

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala limpahan Rahmat, Karunia dan Hidayah-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis dengan judul "ANALISIS PERAN AUDITOR INTERNAL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI KASUS PADA PT SEMEN TONASA". Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains Manajemen (MSM) pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam penyusunan tesis ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan, arahan dan bantuan dari semua pihak yang terkait. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan Bapak Prof. Dr. Abd. Razak Munir, SE.,M.Si., M.Mktg, C.MP selaku Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, yang telah memberikan banyak arahan dan dukungan selama proses perkuliahan berjalan hingga penyelesaian tesis ini.

Ucapan yang sama juga ditujukan kepada Ibu Prof. Dra. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D selaku pembimbing I dan Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan pengarahan, pengetahuan dan bimbingan selama proses penyusunan tesis ini. Kepada Ibu Prof. Ria Mardiana Y., SE., M.Si. selaku dosen penguji dan Ibu Dr. Haeriah Hakim, SE., M.Mktg. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan dukungan kepada penulis yang sangat berarti dalam penyusunan tesis ini.

Akhirnya terima kasih kepada Bapak M. Amiruddin H.A, ST selaku General Manager Internal Audit PT. Semen Tonasa atas dukungannya dalam masa studi, beserta semua rekan kerja atas bantuan dan kerjasamanya dalam memberikan data yang dibutuhkan serta kesediaannya untuk menjadikan Departemen Internal Audit sebagai tempat penelitian tesis ini. Kepada Ayahanda, Ibunda, istri dan anak-anakku

serta keluarga besar tercinta yang telah banyak memberikan dukungan doa, kasih sayang serta motivasi hingga selesainya studi dan penyusunan tesis ini. Kepada teman-teman seangkatan di Program Studi Magister Sains Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah bersama-sama berjuang dalam masa studi, berbagi pengetahuan, pengalaman dan dukungan untuk penyelesaian studi, serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu selesainya penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya dalam penyusunan tesis tentunya masih belum sempurna, baik dari sisi penulisan, isi maupun penyusunan naskah. Untuk itu dengan sikap terbuka, peneliti bersedia menerima kritik dan saran yang sifatnya konstruktif untuk kesempurnaan tesis ini.

Makassar, 21 November 2022

**DEDDY EDRIANSAH**  
A022202006

## ABSTRAK

DEDDY EDRIANSAH. *Analisis Peran Auditor Internal terhadap Kinerja Perusahaan dengan Pengendalian Internal Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada PT Semen Tonasa* (dibimbing oleh Dian A.S. Parawansa dan Idayanti Nursyamsi).

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis: (1) pengaruh peran auditor internal secara parsial terhadap pengendalian internal di PT Semen Tonasa; (2) pengaruh pengendalian internal secara parsial terhadap kinerja PT Semen Tonasa; (3) pengaruh peran auditor internal secara parsial terhadap kinerja PT Semen Tonasa; dan (4) pengaruh peran auditor internal terhadap kinerja PT Semen Tonasa dengan pengendalian internal sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif melalui desain deskriptif, yaitu menjelaskan nilai suatu variabel dengan mengolah data-data yang ada ke dalam suatu angka. Pada tahap analisis data digunakan statistik deskriptif untuk membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan dapat terbukti atau tidak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) peran auditor internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian internal pada PT Semen Tonasa; (2) pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Semen Tonasa; (3) peran auditor internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Semen Tonasa; dan (4) peran auditor internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Semen Tonasa yang dimediasi oleh variabel pengendalian internal.

Kata kunci: peran auditor internal, pengendalian internal, kinerja organisasi



## ABSTRACT

DEDDY EDRIANSAH. *An Analysis on the Role of Internal Auditors on the Company Performance with Internal Control as an Intervening Variable: A Case Study at PT Semen Tonasa* (supervised by Dian A.S. Parawansa Idayanti Nursyamsi)

This study aims to identify and analyze (1) the effect of the role of internal auditor on the internal control partially at PT Semen Tonasa, (2) the effect of internal control on the performance partially at PT Semen Tonasa, (3) the effect of the role of internal auditor on the performance partially at PT Semen Tonasa, and (4) the effect of the role of internal auditors on the performance of PT Semen Tonasa with the internal control as an intervening variable. This research is a quantitative research approach through descriptive design, i. e. a research method explaining the value of a variable by processing the existing data in the form of number. The data analysis was stage using descriptive statistics to prove the hypotheses that have been formulated whether they can be proven or not. The results show (1) the role of Internal Auditor has a positive and significant effect on the internal control at PT Semen Tonasa; (2) the internal control has a positive and significant effect on the performance of PT Semen Tonasa; (3) the role of Internal Auditor has a positive and significant effect on the performance of PT Semen Tonasa, and (4) the role of Internal Auditor has a positive and significant effect on the performance of PT Semen Tonasa mediated by the variable of internal control.

Keywords: the role of internal auditors, internal controls, organizational performance.



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
PRAKATA .....	v
ABSTRACT .....	vii
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR DIAGRAM .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian .....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.6 Definisi dan Istilah .....	7
1.7 Sistematika Penulisan .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep.....	10
2.1.1 Konsep Manajemen .....	10
2.1.2. Konsep Kinerja Perusahaan Publik .....	21
2.1.3. Tinjauan Pengendalian Internal .....	33
2.1.4. Tinjauan Terkait Peran Auditor Internal .....	49
2.1.5. Tinjauan Tentang Badan Usaha Milik Negara.....	56
2.2. Tinjauan Empiris.....	61

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	67
3.1 Kerangka Konseptual .....	67
3.2 Hipotesis .....	69
BAB IV METODE PENELITIAN.....	70
4.1. Rancangan Penelitian .....	70
4.2 Situs dan Waktu Penelitian.....	70
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	71
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	72
4.5 Metode Pengumpulan Data .....	73
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	75
4.7 Instrumen Penelitian.....	79
4.8 Teknik Analisa Data.....	80
BAB V HASIL PENELITIAN .....	85
5.1. Deskripsi Data .....	85
5.2 Deskripsi Hasil Penelitian .....	109
BAB VI PEMBAHASAN .....	120
6.1. Pembahasan Terkait Peran Auditor Internal Terhadap Pengendalian Internal di PT Semen Tonasa.....	120
6.2 Pembahasan Terkait Pengaruh Pengendalian Internal..... Terhadap Kinerja PT Semen Tonasa .....	122
6.3 Pembahasan Terkait Peran Auditor Internal Terhadap Kinerja PT Semen Tonasa .....	125
6.4 Pembahasan Terkait Peran Auditor Internal Terhadap Kinerja PT Semen Tonasa dengan Pengendalian Internal Sebagai Variabel Intervening .....	128
BAB VII PENUTUP.....	131
7.1. Kesimpulan .....	131
7.2. Keterbatasan Penelitian .....	132
7.3. Saran .....	132
DAFTAR PUSTAKA.....	135

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Pikir Penelitian.....	69
5.1 Model Struktural Penelitian.....	112
5.2 Model Struktural Penelitian Setelah Perhitungan Algoritma PLS .....	113

## DAFTAR DIAGRAM

Diagram	Halaman
5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	88
5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	88
5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	89

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data Produksi PT. Semen Tonasa.....	4
2.1 Paradigma Profesi Auditor Internal .....	53
2.2 <i>Mapping</i> Penelitian Relevan .....	61
4.1 Data Jumlah Karyawan yang Dijadikan Populasi Penelitian.....	71
4.2 Data Jumlah Karyawan yang Djadikan Sampel Penelitian .....	72
5.1 Jumlah Karyawan per Direktorat.....	86
5.2 Bobot Penilaian Skala Likert Berdasarkan Interval Kelas.....	90
5.3 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Peran Auditor Internal.....	92
5.4 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pengendalian Internal .....	97
5.5 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Organisasi .....	103
5.6 Validitas Variabel Peran Auditor Internal.....	109
5.7 Validitas Variabel Pengendalian Internal.....	110
5.8 Validitas Variabel Kinerja Organisasi .....	110
5.9 Reliabilitas Variabel Penelitian.....	111
5.10 Nilai Loading.....	114
5.11 Nilai Cross Loading.....	114
5.12 Nilai Average Variance Extracted (AVE) .....	115
5.13 Nilai R-Square .....	116
5.14 Diagram Jalur .....	117

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuisisioner Penelitian .....	140
2 Pedoman Wawancara .....	145
3 Hasil Uji Statistik .....	147
4 Hasil Wawancara.....	159

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Era globalisasi seperti saat ini menuntut suatu perusahaan untuk mampu tetap mempertahankan kinerja yang telah dibangun sehingga tetap dapat bersaing dengan para kompetitor. Perusahaan dapat disebut berhasil apabila dapat bersaing dan mempertahankan kinerjanya dengan efisien serta mencapai target yang dibebankan.

Vijayakumar dan Nagaraja (2012) menyatakan bertambahnya resiko pada entitas bisnis diakibatkan meningkatnya kegiatan perekonomian akan mendorong setiap lembaga atau entitas bisnis dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan haruslah melakukan pembenahan diri serta peningkatan kinerja. Steers (2003) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai.

Kompleksitas permasalahan terkait akuntabilitas dan transparansi mendorong manajemen perusahaan untuk menghasilkan laporan yang berkualitas yang mendorong perlunya dilakukan pengawasan yang lebih ketat dalam upaya mencegah terjadinya perilaku penyimpangan melalui peningkatan sistem pengendalian internal dalam manajemen perusahaan, yang secara tidak langsung akan mendorong kepada perbaikan kinerja perusahaan (Dewi dan Apandi: 2011).

Halim (2001) menyatakan bahwa sistem pengendalian internal adalah kebijakan dan prosedur yang diterapkan pada suatu entitas yang ditunjukan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan tertentu akan dapat tercapai. Beberapa faktor yang menyebabkan makin pentingnya sistem pengendalian

internal antara lain : perkembangan kegiatan dan skalanya menyebabkan kompleksitas struktur, sistem dan prosedur suatu organisasi semakin rumit, tanggung jawab utama dalam melindungi asset organisasi, mencegah dan menemukan kesalahan-kesalahan serta kecurangan yang terdapat pada manajemen perusahaan, saling mengecek merupakan cara tepat untuk menutup kesalahan yang diakibatkan *human error* dan pengawasan sistem pengendalian langsung dari internal dianggap lebih tepat dibandingkan dengan pemeriksaan secara langsung dari pemeriksa dari luar (Gondodiyoto:2007).

Penelitian relevan yang mengulas mengenai dampak dan pengaruh dari pengendalian internal yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja perusahaan telah dilakukan oleh Hairul Anam (2020) yang menyimpulkan terdapat pengaruh signifikan pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan PT. UBJOM Kaltim Teluk Balikpapan.

Hal lain yang dianggap berpengaruh signifikan dalam mengatasi *fraud* (kecurangan) atau penyimpangan dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi atau perusahaan adalah peran dari auditor internal. Hal itu dikarenakan internal auditor akan melakukan pengawasan internal organisasi atau perusahaan sehingga mampu menghindarkan kecurangan dan penyimpangan yang akan mungkin terjadi di organisasi atau perusahaan tersebut.

Peran Auditor internal yang semakin besar tidak hanya membantu auditor internal namun mulai memiliki fungsi yang jelas sebagai independen appraisal untuk menguji dan mengevaluasi aktivitas perusahaan dan profesi auditor internal mulai dijuluki *the organizational policeman and watchdog* yang menjalankan fungsi monitoring (Spira and Page :2003).

Beberapa peran yang dilakukan oleh Auditor Internal saat ini yaitu bertindak sebagai pengawas, bertindak atau berperan sebagai konsultan, berperan sebagai katalisator yang menunjukkan perkembangan profesi auditor internal dalam

perannya bagi manajemen perusahaan yang dianggap semakin penting (Tampubolon:2005).

Sawyer (2009) menyatakan kegiatan audit internal haruslah mampu membantu suatu organisasi dalam menerapkan control yang efektif sehingga mampu mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dan mendorong perbaikan yang terus menerus.

Penelitian relevan yang dilakukan dalam menganalisis peran audit internal dalam meningkatkan kinerja perusahaan telah dilakukan oleh Lucia Oktaviana (2015) yang menyimpulkan bahwa audit internal cukup berperan dalam meningkatkan keefektifan, keefisienan dan keekonomisan dari kinerja kepatuhan, kinerja keuangan dan kinerja keuangan pada BPR Armindo Kencana Malang. Penelitian relevan lainnya terkait peran auditor internal juga sudah dilakukan oleh Laela (2016) yang menyimpulkan bahwa peran auditor internal semakin penting dimana mampu memberikan *value* bagi organisasi di tengah tantangan auditor internal yang semakin besar sebagai pihak yang terlibat aktif dalam menciptakan tata kelola yang baik.

Internal audit pada saat ini tidak saja hanya mencakup terkait akuntansi tetapi juga lebih berorientasi kepada manajemen. Disinilah peran dan tanggung jawab auditor internal suatu organisasi atau perusahaan sangat berpengaruh dalam pelaksanaan pengawasan dan pengendalian internal yang diharapkan mampu menghindarkan perusahaan dari praktek kecurangan atau penyimpangan yang akan berimplikasi pada peningkatan kinerja organisasi perusahaan itu sendiri.

PT Semen Tonasa merupakan salah satu perseroan yang berdiri pada tahun 1968 yang berlokasi di Desa Biring Ere, Kecamatan Bungoro Kabupaten Pangkep Provinsi Sulawesi Selatan. PT Semen Tonasa adalah produsen semen terbesar di kawasan Timur Indonesia yang menempati lahan seluas 1,571 hektar dengan

kapasitas terpasang sebesar 7.420.000 ton semen per tahun melalui empat unit pabrik yaitu Pabrik Tonasa II, III, IV dan V.

PT Semen Tonasa adalah perusahaan perseoran yang bergerak di industri semen yang tingkat persaingannya semakin ketat tentu saja membutuhkan kinerja organisasi yang tinggi dalam rangka tetap bersaing sehingga menuntut manajemen perusahaan untuk terus menerus melakukan berbagai strategi alternatif terbaik yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dengan efisiensi operasional yang optimal dan strategi keuangan yang kuat.

Total Produksi PT Semen Tonasa dari tahun 2018 hingga tahun 2021 akan diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Data Produksi PT Semen Tonasa

No.	Tahun	Produksi Semen (Ton)
1	2017	5.973.163
2	2018	5.637.305
3	2019	6.146.854
4	2020	5.376.553
5	2021	5.084.258

Sumber : Data diolah PT Semen Tonasa (2022)

Berdasarkan data pada tabel 1.1 diatas terlihat jumlah produksi semen dari PT Semen Tonasa cenderung berfluktuasi. Hal itu perlu menjadi perhatian manajemen untuk memperbaiki pengelolaan sehingga mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan, yang salah satunya direfleksikan dengan peningkatan jumlah produksi yang dihasilkan oleh PT Semen Tonasa.

Manajemen PT Semen Tonasa juga perlu untuk melakukan pengukuran kinerja organisasi yang merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan pengaruhnya berdasarkan sasaran standar dan kinerja yang diharapkan mampu memberi dampak pada perusahaan antara lain:

mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi (apakah sudah berjalan sesuai dengan arah atau menyimpang dari tujuan yang telah direncanakan), memperbaiki kinerja untuk periode berikutnya, mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien di masa akan datang, serta menciptakan akuntabilitas publik (Mahmudi : 2005).

Kinerja organisasi publik dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk diantaranya efektifitas sistem pengendalian internal serta peran auditor internal terutama dalam mendeteksi dan meminimalisir praktik kecurangan (*fraud*) yang akan berimplikasi pada peningkatan kinerja perusahaan seperti yang diharapkan.

Pengukuran kinerja bagi suatu organisasi diharapkan akan memberikan manfaat berupa mengidentifikasi serta mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi, mampu menjadi sarana pembelajaran karyawan dalam bertindak dan bekerja untuk memberikan hasil kerja terbaik, akan menjadi dasar dalam melakukan perbaikan kinerja organisasi di masa akan datang, mampu memberikan motivasi bagi para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, menciptakan akuntabilitas publik serta memberikan pertimbangan yang terukur dan sistematis dalam keputusan pemberian penghargaan atau hukuman kepada karyawan.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengangkat tema ***“Analisis Peran Auditor Internal terhadap Kinerja Perusahaan dengan Pengendalian Internal sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada PT Semen Tonasa.***

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan dalam penelitian, maka masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Apakah peran auditor internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian internal?
2. Apakah pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah peran auditor internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah peran auditor internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan pengendalian internal sebagai variabel *intervening*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh peran auditor internal terhadap pengendalian internal.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan.
3. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh peran auditor internal terhadap kinerja perusahaan.
4. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh peran auditor internal terhadap kinerja perusahaan dengan pengendalian internal sebagai variabel *intervening*.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoretis maupun secara empiris/praktis sebagai berikut :

##### **1. Kegunaan Teoretis**

- a. Memperluas dan memperdalam pemahaman terkait hubungan antara efektivitas pengendalian internal dan peran auditor internal terhadap peningkatan kinerja organisasi publik atau perusahaan.
- b. Menjadi bahan referensi bagi penelitian yang relevan.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Diharapkan dengan penelitian ini menjadi bahan informasi dan masukan berharga bagi pihak manajemen PT Semen Tonasa untuk menganalisis peningkatan kinerja perusahaan dalam rangka mendorong perusahaan untuk mampu bersaing pada industri semen dengan para pesaing atau kompetitor.

#### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang Lingkup penelitian ini hanya akan menganalisis pengaruh peran auditor internal kepada Pengendalian Internal dan Kinerja PT Semen Tonasa baik secara parsial ataupun dengan variabel mediasi yaitu pengendalian internal.

#### **1.6. Definisi dan Istilah**

Definisi dan istilah yang umum dipergunakan dalam penulisan ini yaitu auditor internal yang disingkat AI adalah auditor di lingkungan internal perusahaan atau organisasi yang berperan membantu manajemen dalam mendesain serta memelihara kecukupan dan efektivitas struktur pengendalian internal selain itu juga memiliki tanggung jawab dalam menilai kecukupan dan keefektifan dari masing-masing sistem pengendalian yang memberikan jaminan kualitas dan integritas dari proses pelaporan keuangan.

### **1.7. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penelitian ini. Tesis ini ditulis dalam 7 (tujuh) bab yaitu :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian serta kegunaan penelitian ini baik bersifat teoretis maupun praktis.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri dari uraian sistematis berupa konsep dan teori terkait manajemen, teori terkait kinerja organisasi atau perusahaan, konsep terkait efektivitas pengendalian internal, konsep terkait peran auditor internal, konsep terkait Badan Usaha Milik Negara dan penelitian relevan mengenai pengaruh efektivitas pengendalian internal dan peran auditor internal terhadap kinerja perusahaan.

#### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Bab ini menjabarkan mengenai hubungan atau keterkaitan antara peran auditor internal dan pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan serta penjabaran variabel penelitian yang akan diteliti.

#### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan pendekatan yang dilakukan dalam melakukan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, sumber dan jenis data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

## BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai profil singkat perusahaan yang dijadikan obyek penelitian, menggambarkan hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti selama melakukan penelitian.

## BAB VI PEMBAHASAN

Bab ini berisi uil ulasan sistematis pembahasan hasil penelitian berupa hasil analisis, perbandingan dengan konsep yang diajukan dan penelitian relevan.

## BAB VII PENUTUP

Bab ini merupakan kesimpulan dan saran serta implikasi kebijakan diharapkan menjadi rekomendasi kebijakan bagi perusahaan dan saran praktis bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1. Konsep Manajemen**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Lahirnya konsep manajemen di tengah gejolak masyarakat sebagai konsekuensi akibat tidak seimbangnya pengembangan teknis dengan kemampuan sosial. Namun demikian, perkembangan ilmu manajemen sangat terlambat jauh dibandingkan peradaban manusia di muka bumi ini. Istilah manajemen telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, administrasi dan lain sebagainya.

Manajemen berasal dari kata *manage* yang berarti mengatur. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan seseorang atau perusahaan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan suatu organisasi, perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen juga dapat dikatakan sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen terdiri dari 6 unsur yaitu *men, money, method, material machine dan market*. Unsur *men* (manusia) sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini dalam kepentingannya sehingga makin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal dengan bidang ilmu yang berkembang tersebut adalah manajemen sumber daya manusia.

Pengertian manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli dengan berbagai definisi yang mempunyai ragam penekanan yang berbeda. Hal ini disebabkan karena manajemen merupakan cabang ilmu sosial sehingga batasan yang diberikan sangat tergantung pada sudut pandang para pembuat definisi tersebut.

Assauri (2012) menyatakan bahwa manajemen adalah proses dalam mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Millet (Siswanto:2007) membatasi manajemen *is the process of directing and facilitating the work of people in formal groups to achieve a desired goals* yang bila diterjemahkan menjadi manajemen adalah proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan. Dalam pengertian ini Millet lebih menekankan bahwa manajemen adalah sebagai suatu proses yaitu suatu rangkaian aktifitas satu dengan lainnya yang saling berurutan.

Griffin (2012) menyatakan bahwa:

Management as process of planning, organizing and controlling resources to achieve goals effectively and efficiently. Yang jika diterjemahkan menjadi manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Williams (2018) menyatakan:

*Management is getting work done through others*, yang diterjemahkan menjadi manajemen adalah suatu upaya dalam penyelesaian pekerjaan dengan tangan atau bantuan orang lain.

G.R Terry dalam Hasibuan (2011) menyatakan:

*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objective by the use human being and other resources* “ (Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk

menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya).

Daft (2016) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources* Yang diterjemahkan dapat diartikan sebagai berikut Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana “management” diartikan sebagai pengelolaan. Syafaruddin dan Nurmawati (2011) menyatakan suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami sebagai manajemen.

Menurut Stoner (Wijayanti: 2008) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Gulati, Mayo dan Nohrian (2017) mendefinisikan manajemen yang akan diuraikan sebagai berikut:

*Management: The act of working with and through a group of people to accomplish a desired goal or objective in an efficient and effective manner.* yang jika diterjemahkan berarti manajemen adalah suatu tindakan bekerja dengan beberapa orang dalam meraih tujuan atau sasaran yang diinginkan dengan cara yang efisien dan efektif.

Jadi dari berbagai definisi yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi yang menggunakan sumber daya manusia lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 2.1.1.2 Unsur Manajemen

Hasibuan (2011) menyatakan manajemen terdiri dari 6 unsur sebagai berikut:

a. Manusia (*Man*)

Dimana aktifitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, tidak akan mungkin tercapai tanpa adanya unsure manusia di dalamnya baik dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pelaksanaan dan pengawasan.

b. Uang (*Money*)

Uang harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai, bila dinilai dengan uang lebih besar dan uang yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.

c. Bahan-bahan (*material*)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan dalam tingkat teknologi sekarang ini, material atau bahan-bahan bukan saja berfungsi membantu mesin namun juga sudah berubah fungsi dan peranannya sebagai pembantu manusia.

d. Cara pelaksanaan (*method*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan berdaya guna dan berhasil guna, maka manusia akan dihadapkan pada berbagai alternatif pelaksanaan (metode).

e. Pasar (*market*)

Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan suatu industri tidak mungkin tercapai, sebab masalah pokok yang dihadapi oleh suatu industry adalah pasar tujuan.

f. Mesin (*machine*)

Manajemen akan berfungsi jika produksi berjalan, maka mesin disini didefinisikan sebagai proses produksi suatu produk dari bahan mentah menjadi bahan jadi.

### 2.1.1.3 Prinsip Manajemen

Ardana, Mujiati dan Utama (2012) menyatakan bahwa prinsip manajemen adalah dasar atau pedoman kerja yang bersifat pokok atau tidak boleh diabaikan oleh setiap manajer atau pimpinan. Adapun prinsip-prinsip manajemen tersebut adalah sebagai berikut :

a. Pembagian kerja yang berimbang

Dalam membagi-bagikan tugas dan jenis pekerjaan, seorang pemimpin hendaknya bersifat adil yaitu harus sama baik dan memberikan beban kerja yang berimbang, sehingga tidak adanya beban pekerjaan yang berbeda. Dengan adanya pembagian kerja yang berimbang yang disesuaikan dengan jabatan yang dimiliki oleh seseorang akan mendorong setiap karyawan melaksanakan dengan baik tugas yang dibebankan kepadanya.

b. Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab

Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab yang tegas dan jelas setiap karyawan harusnya diberikan wewenang yang sepenuhnya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mempertanggungjawabkan kepada atasannya secara langsung.

c. Disiplin

Disiplin adalah kesediaan untuk melakukan kegiatan atau usahanya yang nyata (bekerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya) berdasarkan rencana, peraturan, waktu kerja yang telah ditetapkan.

d. Kesatuan perintah

Setiap karyawan hendaknya hanya menerima satu jenis perintah dari atasan langsung) bahkan beberapa orang yang sama merasa menjadi atasan para karyawan tersebut.

e. Kesatuan arah

Kegiatan hendaknya mempunyai tujuan yang sama dan dipimpin seorang atasan langsung serta didasarkan pada rencana kerja yang sama (satu tujuan, satu rencana dan satu pimpinan).

Prinsip dalam manajemen bersifat lentur, dalam arti perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus serta situasi yang berubah-ubah. Henry Fayol (Suhardan, 2011) menyatakan bahwa prinsip umum manajemen terdiri atas:

- a. Pembagian kerja
- b. Wewenang dan tanggung jawab
- c. Disiplin
- d. Kesatuan perintah
- e. Kesatuan pengarah
- f. Mengutamakan kepentingan organisasi
- g. Penggajian karyawan
- h. Pemusatan
- i. Hierarki
- j. Keteriban
- k. Keadilan dan kejujuran
- l. Stabilitas kondisi karyawan
- m. Prakarsa
- n. Semangat Kesatuan

#### **2.1.1.4 Fungsi-fungsi manajemen**

Terry (2010) menyatakan beberapa fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan (*planning*). Perencanaan adalah penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan.

Perencanaan mencakup kegiatan pengambilan keputusan karena termasuk dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang. Fungsi perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil yang diinginkan, dengan penggunaan sumber daya dan pembentukan suatu sistem komunikasi yang memungkinkan pelaporan dan pengendalian hasil akhir serta perbandingan hasil-hasil tersebut dengan rencana yang dibuat.

Marno dan Supriyanto (2008) menyatakan bahwa perencanaan selalu terkait dengan masa depan, dan masa depan selalu tidak pasti, banyak faktor yang berubah dengan cepat. Tanpa perencanaan, suatu organisasi akan kehilangan kesempatan dan tidak dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Oleh karena itu rencana harus dibuat agar semua tindakan terarah dan terfokus pada tujuan yang hendak dicapai.

- b. Pengorganisasian. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan berhasil. Robbins (2003) menyatakan bahwa kegiatan yang biasanya dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dilakukan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa yang melapor; (5) di mana keputusan itu harus diambil. Mengorganisasikan sangat penting dalam manajemen karena membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya dan melalui pemilihan, pengalokasian dan pendistribusian kerja yang professional, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

- c. Pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa, hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama. Pelaksanaan adalah kegiatan untuk mengarahkan orang lain agar suka dan dapat bekerja dalam upaya mencapai tujuan
- d. Pengawasan. Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tahapan pengawasan dimulai dari penentuan standar, penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, pengukuran pelaksanaan kegiatan, pembandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan serta pengambilan tindakan koreksi atau perbaikan bila diperlukan.

Fayol (Safroni, 2012) menyatakan fungsi manajemen meliputi beberapa hal diantaranya :

- a. Perencanaan (*planning*)

Fungsi perencanaan adalah fungsi dasar manajemen karena fungsi pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian (pengawasan) pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini dinamis yang dimaksudkan dapat dirubah sewaktu-waktu sesuai dengan kondisi pada saat tersebut. Perencanaan ini ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian karena adanya perubahan kondisi dan situasi, sedangkan hasil dari fungsi perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Perencanaan dibedakan menjadi tiga jenis yaitu :

- 1) Perencanaan strategis

Merupakan suatu proses perencanaan dimana keputusan tentang tujuan organisasi akan dicapai melalui pengelolaan sumber-sumber

daya dan dana yang dimiliki, berdasarkan pada kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2) Perencanaan untuk mengendalikan manajemen

Merupakan suatu proses perencanaan dimana manajer bertanggungjawab bahwa penggunaan sumber daya dan dana digunakan seefektif dan seefisien mungkin dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

3) Perencanaan operasional

Merupakan suatu proses dimana usaha melaksanakan kegiatan tertentu dijamin seefektif dan seefisien mungkin.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi pengorganisasian berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen dan suatu proses yang dinamis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen dan penentuan hubungan. Untuk memahami pengorganisasian secara mendalam, maka perlu mengetahui arti pengorganisasian menurut beberapa ahli. Hasibuan (2011) menyatakan bahwa fungsi pengorganisasian berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena pengorganisasian juga perlu direncanakan dengan baik. Hasibuan (2011) menyatakan dan menyebutkan beberapa ciri-ciri yang dimiliki oleh organisasi yang melakukan fungsi pengorganisasian diantaranya :

1) Manusia, artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang saling bekerjasama yaitu ada pemimpin dan ada yang dipimpin.

- 2) Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya.
- 3) Tujuan, artinya organisasi baru ada jika tujuan yang hendak dicapai atau diraih.
- 4) Pekerjaan, artinya organisasi itu baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan kepada setiap individu di dalamnya.
- 5) Struktur, artinya organisasi itu baru ada jika ada hubungan dan kerjasama antar manusia satu dengan yang lainnya.
- 6) Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsur teknis di dalamnya.
- 7) Lingkungan artinya organisasi itu baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerjasama sosial.

c. Pengarahan (*commanding*)

Fungsi pengarahan merupakan fungsi terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diimplementasikan setelah adanya rencana, organisasi dan karyawan atau orang dalam suatu organisasi. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasikan tujuan akan dimulai. Namun penerapan fungsi ini dapat dikatakan sangat rumit, sulit dan kompleks dikarenakan keinginan para karyawan tentu saja tidak dapat dipenuhi semuanya sekaligus sehingga terkadang membutuhkan keahlian pimpinan dalam memahami dan memenuhi keinginan para karyawan tersebut sehingga tujuan organisasi dapat diraih atau tercapai.

d. Pengkoordinasian (*coordinating*)

Dalam fungsi pengkoordinasian ini setiap bawahan mengerjakan hanya sebagian dari pekerjaan suatu organisasi atau perusahaan karena masing-masing pekerjaan bawahan tersebut akan disatukan, diintegrasikan dan

diarahkan untuk mencapai tujuan. Tanpa koordinasi tugas dan pekerjaan dari setiap individu bawahan atau karyawan tersebut maka tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan itu tidak akan dapat tercapai. Beberapa alasan mengapa pengorganisasian itu sangat penting diantaranya:

- 1) Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan dan kekosongan dalam suatu pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
- 2) Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan dalam rangka pencapaian tujuan yang dikehendaki oleh organisasi atau perusahaan tersebut.
- 3) Agar sarana dan prasarana yang ada dapat dimaksimalkan dalam rangka pencapaian tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.
- 4) Supaya semua unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing yang dikerjakan oleh setiap individu karyawan mampu mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

e. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian adalah fungsi terakhir dari proses manajemen suatu perusahaan atau organisasi. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan manajemen karenanya harus dilakukan dengan sebaik mungkin. Pengendalian ini berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi disebabkan oleh beberapa hal yaitu :

- 1) Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan.
- 2) Pengendalian baru dapat dilaksanakan jika sudah ada rencana terlebih dahulu.

- 3) Pelaksanaan sebuah rencana akan berjalan dengan baik, jika pengendalian juga dilaksanakan atau dilakukan dengan sebaik mungkin.
- 4) Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau pengawasan telah dilaksanakan.

## **2.1.2 Konsep Kinerja Perusahaan Publik**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja (*performance*) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001).

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Price (Taoub dan Issor :2019) menyatakan kinerja suatu perusahaan sebagai:

*performance is synonymous with organizational effectiveness, and identifies as appreciation criteria: productivity, conformity, and institutionalization.* Yang bila diterjemahkan berarti kinerja identik dengan efektivitas organisasi, dan mengidentifikasi sebagai kriteria penghargaan: produktivitas, kesesuaian, dan pelembagaan.

Definisi mengenai kinerja perusahaan juga dikemukakan oleh Harrison (Taoub dan Issor :2019) yang menyatakan

*defines performance as the outcome of evaluating effort* yang bila diterjemahkan berarti kinerja sebagai hasil evaluasi usaha yang dilakukan oleh suatu perusahaan

Menurut Steers (2003), kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Menurut Keban (2008) kinerja merupakan terjemahan dari “performance” yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa atau prestasi.

Menurut Amitai Etzioni (Keban,2008) kinerja organisasi menggambarkan seberapa jauh suatu organisasi merealisasikan tujuan akhirnya. Sedangkan menurut Mahsun (2006), kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Terkait kinerja perusahaan atau sebuah organisasi, Robbins (Taoub dan Issor :2019) mendefinisikan:

*performance as the extent to which an organization, as a social sistem, could consider both its means and ends.* Yang bila diterjemahkan berarti kinerja sebagai sejauh mana organisasi, berperan sebagai sistem sosial, dapat mempertimbangkan baik sarana maupun tujuannya.

Siminica (Taoub dan Issor :2019) menyatakan bahwa:

*a firm is performant when it is at the same time efficient and effective. Therefore, the performance is a function of two variables, efficiency and efficacy.* Yang bila diterjemahkan menjadi sebuah perusahaan dikatakan berkinerja bila beroperasi secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, kinerja merupakan fungsi dari dua variabel, efisiensi dan kemanjuran.

Berdasarkan definisi kinerja diatas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh karyawan yang ada disuatu organisasi atau instansi pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi (perusahaan) dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan.

Saat ini, kinerja perusahaan telah menjadi konsep yang relevan dalam strategi penelitian manajemen dan sering digunakan sebagai variabel terikat dalam banyak penelitian terkait manajemen.

#### **2.1.2.2 Definisi dan Tujuan Pengukuran Kinerja Organisasi**

Pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan pengaruhnya berdasarkan sasaran standar dan kinerja (Mulyadi, 2013). Menurut Bambang Wahyudi dalam kutipan Umam (2010), penilaian atau pengukuran kinerja adalah suatu evaluasi kinerja termasuk pengembangannya.

Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono dan Ichsan (2002) menyebutkan bahwa manfaat sistem pengukuran kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja yang menjadi harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi lebih dekat kepada pelanggan dan membuat seluruh komponen personal organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai macam pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan.

4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

Mahmudi (2005) menyatakan bahwa tujuan dari pengukuran kinerja suatu organisasi adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran karyawan

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran karyawan tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki karyawan untuk mencapai hasil kerja terbaik. Proses penilaian kinerjanya dilakukan melalui refleksi terhadap kinerja masa lalu, evaluasi kinerja saat ini, identifikasi solusi permasalahan kinerja saat ini dan membuat keputusan untuk perbaikan kinerja yang akan datang.

3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya

Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi (perusahaan) dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Kinerja yang dimiliki saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya. Kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada kinerja yang dilakukan saat ini (sekarang). Penilaian kinerja akan berpengaruh signifikan dalam mendorong manajemen perusahaan untuk mengevaluasi kinerja yang ada saat ini sebagai bahan perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan dan hukuman.

Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Hal itu diharapkan akan mampu mendorong peningkatan kinerja optimal dari setiap karyawan dalam organisasi tersebut.

5. Memotivasi karyawan

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka karyawan yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

### **2.1.2.3 Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik**

Menurut Soesilo dalam Nogi (2005), kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh adanya faktor-faktor sebagai berikut :

1. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
2. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
3. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.

4. Sistem informasi manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan database untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
5. Sarana dan prasarana yang dimiliki yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Ruky dalam Nogi (2005) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, promosi, imbalan dan lain sebagainya.

Wardani (2012) menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi maka perlu mempertimbangkan beberapa hal diantara :

1. Terkait langsung dengan tujuan strategis.
2. Cost atau biaya yang dikeluarkan seyogyanya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima.
3. Simple sehingga memunculkan data yang mudah untuk dipergunakan.
4. Dimulai dari permulaan program.

5. Dapat dilakukan secara kontinyu sepanjang waktu sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu yang lainnya.
6. Dilakukan pada sistem secara keseluruhan yang menjadi lingkup program.
7. Digunakan untuk menetapkan target yang mengarah pada peningkatan kinerja yang akan datang.
8. Ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat.
9. Pengukuran kinerja haruslah memenuhi persyaratan reabilitas dan validitas.
10. Pengukuran kinerja harus berfokus pada tingkatan korektif dan upaya peningkatan kinerja, dan bukan hanya sekedar pada pantauan atau pengendalian saja.

#### **2.1.2.4 Indikator Kinerja Organisasi**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (Mahsun:2006). Sementara menurut Lohman dalam Mahsun (2006), indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

Miner (Sudarmanto: 2009) menyatakan ada empat dimensi dalam mengukur atau menilai kinerja organisasi publik yaitu :

1. Kualitas yaitu tingkat kesalahan, kerusakan atau kecemaatan.
2. Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, jumlah produk yang dihasilkan dan lain sebagainya.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan dalam bekerja, waktu kerja efektif dan lain sebagainya.
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Ukuran kinerja organisasi publik terlihat sederhana namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik. Dwiyanto (2008) menyatakan beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik yaitu :

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektifitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

2. Kualitas layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik, kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah yang dapat diperoleh dari media massa dan diskusi publik. Kualitas pelayanan ditentukan oleh kemampuan lembaga atau organisasi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan apa yang diharapkan atau diinginkan berdasarkan kebutuhan pelanggan. Nilai kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan lembaga dan karyawannya dalam memenuhi harapan konsumen atau pelanggannya secara konsisten.

3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi publik karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam

menjalankan misi dan tujuannya terutama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

#### 4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang eksplisit maupun implisit.

#### 5. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat maka dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Acuan pelayanan yang digunakan oleh organisasi publik juga dapat menunjukkan tingkat akuntabilitas pemberian pelayanan publik.

Ruky (Nogi:2005) menyatakan beberapa indikator yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi baik publik maupun swasta antara lain :

1. Teknologi. Teknologi ini meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.

4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Kinerja yang secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi dimensi dan *multi-faceted* sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya (Lebas dan Euske, 2004). Secara umum faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah :

1. Faktor Individu bahwa sumber daya manusia bisa dikatakan memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi mengingat merekalah yang secara riil menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya kinerja organisasi tentu saja dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen, dan motivasi.
2. Faktor Kepemimpinan dalam praktik ditemukan seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi tetapi kinerjanya buruk. Hal ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua orang karyawan tetapi boleh jadi pada sebagian besar karyawan. Salah satu penyebabnya adalah kualitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer seringkali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, misal membuat keputusan yang baik tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinan. Manajer misalnya tidak mampu berinteraksi dengan karyawan dan gagal memberi dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap karyawan. Thoha (2010) menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan dalam rangka mempengaruhi perilaku orang lain atau seni dalam mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan adalah salah satu factor yang penting

dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

3. Faktor Tim Kerja artinya kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting.

4. Faktor Budaya Organisasi.

Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sobirin (2007) menyatakan budaya organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu budaya organisasi juga berfungsi untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Menurut Kumorotomo dalam Dwiyanto (2008), terdapat kriteria dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik antara lain :

1. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

2. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

3. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik.

#### 4. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakn oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Ratminto dan Winarsih (2005) menjelaskan mengenai indikator yang dapat dipergunakan untuk menilai kinerja organisasi antara lain :

1. *Tangibles* atau ketampakan fisik artinya ketampakan fisik dari gedung, peralatan, karyawan dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
2. *Reliability* atau reabilitas adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
3. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kerelaan untuk menolong konsumen dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas.
4. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada para pelanggan.
5. *Emphathy* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh karyawan di organisasi atau perusahaan kepada para pelanggan atau konsumen.

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja PT Semen Tonasa mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Dwiyanto (2008) dimana beberapa indikator pengukuran kinerja organisasi publik yaitu produktifitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

### **2.1.3 Tinjauan Pengendalian Internal**

#### **2.1.3.1 Pengertian Sistem Pengendalian Internal**

Struktur pengendalian internal sangat penting bagi suatu organisasi. Organisasi dalam menjalankan aktivitasnya harus merancang struktur pengendalian internal yang baik. Untuk merancang struktur pengendalian internal tersebut, terlebih dahulu haruslah dipahami pengertian dari pengendalian internal itu sendiri. Pengawasan internal merupakan salah satu bagian dari kegiatan pengendalian internal yang berfungsi melakukan penilaian independen atas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Lingkup pengaturan pengawasan internal mencakup kelembagaan, lingkup tugas, kompetensi sumber daya manusia, kode etik, audit, pelaporan dan telaah sejawat.

Menurut I Gusti Agung Rai (2008) pengertian pengendalian internal adalah sebagai berikut: Sistem pengendalian internal adalah kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi manajemen bahwa organisasi mencapai tujuan dan sasarannya.

James Hall (2011) mendefinisikan sistem pengendalian internal sebagai berikut:

pembuatan dan pemeliharaan sistem pengendalian internal adalah kewajiban pihak manajemen yang penting. Aspek mendasar dari tanggung jawab penyediaan informasi pihak manajemen adalah untuk memberikan jaminan yang wajar bagi pemegang saham bahwa perusahaan dikendalikan dengan baik. Selain itu pihak manajemen bertanggung jawab untuk melengkapi pemegang saham serta investor dengan informasi keuangan yang andal dan tepat waktu

Mulyadi (2013) menjelaskan bahwa sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga asset organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipenuhinya kebijakan manajemen.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian internal merupakan suatu proses yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan yang terdiri dari keandalan laporan keuangan, efektif dan efisien.

### **2.1.3.2 Tujuan Sistem Pengendalian Internal**

Suatu pengendalian yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan, karena dengan adanya sistem pengendalian internal diharapkan semua yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik.

Tujuan pengendalian internal menurut Mulyadi (2013) adalah sebagai berikut:

1. Menjaga kekayaan organisasi

Struktur pengendalian internal yang baik akan mampu mengurangi kemungkinan penyalahgunaan, pencurian dan kecurangan-kecurangan lain yang dapat timbul terhadap aktivitas perusahaan.

2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi

Manajemen mempunyai kepentingan terhadap informasi keuangan yang teliti dan dapat diandalkan. Informasi akuntansi digunakan oleh manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan, karena data akuntansi mencerminkan perubahan kekayaan perusahaan, maka ketelitian dan keandalan data akuntansi merefleksikan pertanggungjawaban penggunaan kekayaan perusahaan. Pengendalian internal dirancang dalam rangka memberikan jaminan proses pengolahan data akuntansi yang mencerminkan perubahan kekayaan perusahaan.

3. Mendorong efisiensi

Pengendalian dalam sebuah organisasi adalah alat untuk mencegah kegiatan pemborosan yang tidak perlu dalam segala aspek usaha untuk mengurangi penggunaan sumber daya yang tidak efisien.

4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen menetapkan kebijakan-kebijakan dan prosedur. Struktur pengendalian internal dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa kebijakan serta prosedur yang ditetapkan perusahaan akan dipatuhi oleh seluruh karyawan.

Hery (2016) menyatakan bahwa sistem pengendalian internal berguna bagi suatu perusahaan diantaranya:

1. Aset yang dimiliki oleh perusahaan telah diamankan sebagaimana mestinya dan hanya digunakan untuk kepentingan perusahaan semata, bukan untuk kepentingan individu perseorangan karyawan tertentu. Dengan demikian, sistem pengendalian internal yang diterapkan diharapkan mampu melindungi seluruh asset perusahaan dari tindakan penyelewengan, pencurian dan penyalahgunaan yang tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan.
2. Informasi akuntansi perusahaan tersedia secara akurat dan dapat diandalkan, Hal ini dilakukan dengan cara memperkecil resiko baik atas salah saji laporan keuangan yang disengaja (kecurangan) maupun yang tidak disengaja (kelalaian).
3. Mendorong para karyawan mentaati hukum dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

Menurut Tuanakotta (2014), tujuan pengendalian internal secara garis besarnya dapat dibagi menjadi empat kelompok sebagai berikut :

1. Strategis sasaran utama (*high level goals*) yang mendukung misi entitas.
2. Pelaporan keuangan (pengendalian internal atas pelaporan keuangan)

3. Operasi (pengendalian operasional atau operasional controls)
4. Kepatuhan terhadap hukum dan ketentuan perundang-undangan.

### **2.1.3.3 Pentingnya Sistem Pengendalian Internal**

Pentingnya pengendalian internal bagi manajemen dan auditor telah lama diakui dalam berbagai literatur. Menurut Boynton (2003) pentingnya pengendalian internal itu sangat penting karena:

1. Lingkup dan ukuran entitas bisnis semakin kompleks. Hal ini mengakibatkan manajemen harus mengandalkan laporan dan analisis yang banyak jumlahnya agar peranan pengendalian dapat berjalan efektif.
2. Pemeriksaan dan penelaahan bawaan dalam sistem yang baik memberikan perlindungan terhadap kelemahan manusia dan mengurangi kemungkinan kekeliruan dan ketidakberesan yang terjadi.
3. Pengendalian internal yang baik akan mengurangi beban pelaksanaan audit sehingga dapat mengurangi biaya ataupun fee audit.

Bagi perusahaan atau sebuah organisasi, pengendalian internal dapat digunakan secara efektif untuk mencegah penggelapan maupun penyimpangan. Dengan kata lain, pengendalian internal memberikan kepastian bahwa penggelapan laporan keuangan dapat dicegah atau dideteksi lebih dini.

Tiga persyaratan yang harus ada dalam pengendalian internal yang baik (Tuanakotta : 2014):

1. Prosedur

Harus ada prosedur tertentu dan prosedur ini harus dijalankan. Prosedur yang telah ditentukan tetapi tidak dijalankan tidak mempunyai arti apa-apa dari segi pengendalian. Sehingga penting untuk dipahami bahwa prosedur yang baik bukan sekedar dikeluarkan namun juga diterapkan atau diaplikasikan.

## 2. Pelaksana

Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan oleh orang-orang yang cakap (kompeten). Kecakapan meliputi kombinasi dari keahlian, pengetahuan, perhatian dan adanya wewenang yang cukup.

## 3. Pemisahan Tugas

Pelaksanaan prosedur yang telah ditetapkan oleh orang-orang yang cakap dan tidak cakap. Jika seseorang menjalankan beberapa prosedur yang satu sama lain bertentangan (*incompatible*) SPI tidak dapat berfungsi lagi sebagaimana seharusnya. Tugas-tugas yang menyangkut penyimpanan dan pengurusan harta kekayaan perusahaan tidak boleh dirangkap dengan tugas pencatatan; tugas pelaksanaan. Suatu transaksi tidak boleh dirangkap dengan tugas pengawasan atas pelaksanaan tersebut.

### 2.1.3.4 Unsur Sistem Pengendalian Internal

Unsur pokok Sistem Pengendalian Internal adalah (Mulyadi, 2013, Bastian : 2001) :

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

Struktur organisasi merupakan kerangka (*framework*) pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. Pembagian tanggung jawab fungsional dalam organisasi ini didasarkan pada prinsip-prinsip berikut: Fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan yang dipisahkan dari fungsi akuntansi. Fungsi operasi adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk melaksanakan kegiatan. Setiap kegiatan dalam organisasi memerlukan otorisasi dari manajer fungsi yang memiliki wewenang untuk melaksanakan suatu kegiatan tersebut. Fungsi penyimpanan adalah fungsi yang memiliki

wewenang untuk mencatat peristiwa keuangan perusahaan. Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggung jawab penuh untuk melaksanakan semua tahapan suatu transaksi.

Pemisahan tanggung jawab fungsional dilakukan agar semua tahap transaksi tidak diselesaikan oleh satu unit organisasi saja, sehingga dalam pelaksanaan suatu transaksi terdapat internal check diantara unit organisasi pelaksanaan. Dengan pemisahan fungsi operasi, penyimpanan, dan akuntansi, catatan akuntansi yang diselenggarakan dapat mencerminkan transaksi sesungguhnya yang dilakukan oleh unit organisasi yang memegang fungsi operasi dan penyimpanan.

2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.

Dalam organisasi setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Dalam organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang dan otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi. Formulir merupakan media yang digunakan untuk merekam penggunaan wewenang untuk memberikan otorisasi terlaksananya transaksi dalam organisasi.

Penggunaan formulir harus diawasi guna mengawasi pelaksanaan otorisasi. Formulir juga merupakan dokumen yang digunakan sebagai dasar pencatatan transaksi dalam catatan akuntansi. Prosedur pencatatan yang baik akan menjamin data yang direkam dalam formulir dicatat dalam catatan akuntansi dengan ketelitian dan keandalannya yang tinggi. Dengan demikian sistem otorisasi akan menjamin dihasilkan dokumen pembukuan yang dapat dipercaya, sehingga akan menjadi masukan yang dapat dipercaya bagi proses akuntansi. Prosedur pencatatan yang baik

menghasilkan informasi yang diteliti dan dapat dipercaya mengenai kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya suatu organisasi.

3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap bagian organisasi.

Menurut Mulyadi (2013), cara-cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam menciptakan praktik yang sehat adalah :

- a) Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakainya harus dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang. Formulir merupakan alat untuk memberikan otorisasi guna terlaksananya transaksi. Dengan demikian pengendalian pemakaian formulir melalui nomor urut tercetak pada formulir tersebut akan dapat menjadi pertanggungjawaban atas terlaksananya transaksi.
- b) Pemeriksaan mendadak (surprised audit), yang dilaksanakan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada pihak yang akan diperiksa dengan jadwal yang tidak teratur. Jika dalam suatu organisasi dilaksanakan pemeriksaan mendadak terhadap kegiatan-kegiatan pokoknya, hal ini akan mendorong karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.
- c) Setiap transaksi tidak boleh dilaksanakan dari awal sampai akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi, tanpa ada campur tangan dari orang atau unit organisasi lain. Setiap transaksi dilaksanakan dengan campur tangan pihak lain sehingga terdapat pengecekan internal terhadap pelaksanaan tugas dari setiap unit organisasi yang terkait. Dengan demikian, setiap unit organisasi akan melaksanakan praktik yang sehat dalam melaksanakan tugasnya.

- d) Perputaran jabatan (job rotation), yang diadakan secara rutin akan menjaga independensi pejabat dalam melaksanakan tugasnya, sehingga persengkongkolan dapat dihindari.
  - e) Keharusan pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak. Karyawan kunci perusahaan diwajibkan mengambil cuti yang menjadi haknya. Selama cuti, jabatan karyawan yang bersangkutan digantikan sementara waktu oleh pejabat lain. Sehingga seandainya terjadi kecurangan dalam departemen yang bersangkutan, hal ini diharapkan dapat diungkap oleh pejabat yang menggantikan untuk sementara waktu tersebut.
  - f) Secara periodik diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya. Untuk menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan catatan akuntansi, secara periodik pencocokan atau rekonsiliasi harus diadakan antara kekayaan fisik dengan catatan akuntansi yang berkaitan dengan kekayaan tersebut.
  - g) Pembentukan unit organisasi yang bertugas untuk mengecek efektivitas unsur-unsur pengendalian internal yang lain. Unit organisasi ini disebut sebagai satuan pengawas internal atau staf pemeriksa internal. Agar efektif dalam menjalankan fungsi operasi, fungsi penyimpanan, dan fungsi akuntansi, serta harus bertanggung jawab kepada manajemen puncak. Adanya satuan pengawas internal, sehingga kekayaan perusahaan akan terjamin ketelitian dan keandalannya.
4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya
- Diantara empat unsur pokok pengendalian internal di atas unsur mutu karyawan merupakan unsur SPI yang paling penting. Karyawan yang jujur dan ahli dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya akan dapat

melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien, meskipun hanya sedikit unsur SPI yang mendukungnya. Untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya perusahaan dapat menempuh cara-cara sebagai berikut: menyeleksi calon karyawan berdasarkan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya dan pengembangan pendidikan karyawan selama menjadi karyawan perusahaan, sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaannya.

#### **2.1.3.5 Komponen Sistem Pengendalian Internal**

*The Committee of Sponsoring Organization (COSO)* (2013) menyatakan bahwa pengendalian internal terdiri dari lima komponen yaitu :

1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian adalah seperangkat standar, proses dan struktur yang memberikan dasar dalam menyelenggarakan pengendalian internal di seluruh organisasi. *The committee of sponsoring organization (COSO)* (2013) menyatakan terdapat lima prinsip yang berkaitan dengan lingkungan pengendalian antara lain :

a) Komitmen terhadap integritas dan nilai etika

Organisasi memperlihatkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika.

b) Melaksanakan tanggung jawab pengawasan

Dewan komisaris independen terhadap manajemen dan melaksanakan pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja pengendalian internal.

c) Menetapkan struktur, wewenang dan tanggung jawab

Manajemen menetapkan dengan pengawasan dewan komisaris, struktur, jalur pelaporan, kewenangan dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan.

d) Komitmen terhadap kompetensi

Organisasi menunjukkan komitmen untuk mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan individu yang kompeten sehingga mampu mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

e) Mendorong akuntabilitas atas sistem pengendalian internal

Organisasi mendorong individu dalam mengemban akuntabilitas atas tanggung jawabnya terhadap pengendalian internal.

2. Penilaian resiko

Setiap entitas menghadapi berbagai resiko dari sumber eksternal maupun internal dimana resiko didefinisikan sebagai kemungkinan suatu peristiwa atau kejadian yang akan tercapai dan mampu mempengaruhi pencapaian tujuan dari perusahaan atau organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Penilaian resiko melibatkan proses yang dinamis serta berulang sehingga mampu menilai resiko serta mengidentifikasinya terhadap pencapaian tujuan. Resiko terhadap pencapaian tujuan dianggap relative tergantung pada toleransi resiko yang ditetapkan entitas. Dengan demikian, penilaian resiko akan membentuk dasar dalam penetapan tujuan untuk melihat resiko akan dikelola seperti apa oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Sujarweni (2015) menyatakan bahwa tiga resiko yang dihadapi perusahaan yaitu :

a) Resiko strategis, yaitu mengerjakan sesuatu dengan cara yang salah (misalnya harusnya dikerjakan dengan computer ternyata dikerjakan secara manual).

- b) Resiko finansial, yaitu risiko menghadapi kerugian keuangan. Hal ini dapat disebabkan karena uang hilang, dihambur- hamburkan, atau dicuri.
- c) Resiko informasi, yaitu menghasilkan informasi yang tidak relevan atau informasi yang keliru, atau bahkan sistem informasinya tidak dapat dipercaya.

*The Committee of Sponsoring Organization (COSO) (2013)* menyatakan terdapat empat prinsip yang berkaitan dengan penilaian resiko antara lain :

- a) Menentukan tujuan  
Organisasi (perusahaan) menetapkan tujuan dengan jelas untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian resiko.
- b) Mengidentifikasi dan menganalisis resiko  
Organisasi mengidentifikasi resiko terkait dengan pencapaian tujuan di seluruh entitas dan menganalisis resiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana resiko harus ditangani atau dikelola.
- c) Menilai resiko *fraud*  
Organisasi mempertimbangkan potensi terjadinya fraud dalam menilai resiko terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d) Mengidentifikasi dan menganalisis perubahan signifikan  
Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal secara signifikan.

### 3. Aktivitas pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan arahan manajemen untuk mengurangi resiko terhadap pencapaian tujuan. Aktivitas pengendalian dilakukan di semua tingkat entitas pada berbagai tahap dalam proses bisnis dan pada lingkungan teknologi. Aktivitas pengendalian bersifat preventif

atau detektif dan dapat mencakup berbagai kegiatan manual maupun otomatis seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi dan ulasan kinerja bisnis. *The committee of sponsoring organization (COSO)* (2013) menyatakan terdapat tiga prinsip yang berkaitan dengan aktivitas pengendalian antara lain :

a) Mengembangkan aktivitas pengendalian

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

b) Mengembangkan control umum atas teknologi

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

c) Merinci ke dalam kebijakan dan prosedur

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

4. Informasi dan Komunikasi

Informasi diperlukan entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal untuk mendukung pencapaian tujuan manajemen menggunakan informasi yang relevan untuk mendukung berfungsinya komponen lain dari pengendalian internal. Komunikasi bersifat terus menerus yang menyediakan berbagai dan memperoleh informasi yang diperlukan. Komunikasi internal adalah sarana dalam menyebarkan informasi ke seluruh organisasi. Hal tersebut memungkinkan karyawan menerima pesan yang jelas dari pimpinan yang mengontrol tanggung jawab. Komunikasi eksternal adalah dua kali lipat dari komunikasi internal yang

menyediakan informasi kepada pihak eksternal dalam menanggapi keluhan dan harapan pihak eksternal. *The committee of sponsoring organization* (COSO) (2013) menyatakan terdapat tiga prinsip yang berkaitan dengan informasi dan komunikasi antara lain :

a) Menggunakan informasi yang relevan

Organisasi memperoleh atau menghasilkan serta menggunakan informasi yang berkualitas dan relevan untuk mendukung berfungsinya seluruh komponen pengendalian internal dalam sebuah organisasi.

b) Komunikasi internal yang efektif

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

c) Komunikasi eksternal yang efektif

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

5. Pemantauan (monitoring)

Pemantauan adalah evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah atau beberapa kombinasi dari keduanya yang digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal ada dan berfungsi. Evaluasi berkelanjutan dibangun dalam proses bisnis pada tingkat yang berbeda dari entitas, memberikan informasi yang tepat waktu, sedangkan evaluasi terpisah dilakukan secara periodic, akan bervariasi dalam lingkup dan frekuensi tergantung pada penilaian resiko, efektivitas evaluasi yang berkelanjutan dan pertimbangan manajemen lainnya, temuan akan dievaluasi terhadap criteria yang ditetapkan oleh regulator. Kriteria yang diakui oleh badan penetapan standar atau manajemen dan dewan

direksi dan kekurangan dikomunikasikan kepada manajemen dan dewan direksi yang sesuai.. *The committee of sponsoring organization (COSO)* (2013) menyatakan terdapat dua prinsip yang berkaitan dengan pemantauan (monitoring) antara lain :

a. Evakuasi berkelanjutan dan atau terpisah

Organisasi memilih, mengembangkan dan melakukan evaluasi berkelanjutan dan atau terpisah untuk memastikan apakah komponen pengendalian internal eksis dan berfungsi dengan baik.

b. Mengevaluasi dan melaporkan setiap kekurangan

Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan kekurangan pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk manajemen senior dan dewan direksi.

#### **2.1.3.6 Keterbatasan Sistem Pengendalian Internal**

Pada dasarnya sistem pengendalian internal perusahaan dirancang untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa asset perusahaan telah diamankan secara tepat dan bahwa catatan akuntansi dapat diandalkan, namun terkadang ada beberapa hal yang menyebabkan pengendalian internal tidak berjalan dengan baik dikarenakan beberapa keterbatasan. Hery (2016) menyatakan keterbatasan pengendalian internal meliputi beberapa hal diantaranya :

1. Faktor Manusia

Faktor yang sangat penting dalam setiap pelaksanaan sistem pengendalian internal adalah faktor manusia. Sebuah sistem pengendalian yang baik akan menjadi tidak efektif dikarenakan adanya karyawan yang bersikap acuh tak acuh serta ceroboh dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya.

2. Persengkongkolan (kolusi)

Dimana kolusi atau persengkongkolan ini secara signifikan mampu mengurangi keefektifan sebuah sistem serta mengurangi keamanan atau proteksi yang ditawarkan dari konsep pemisahan tugas.

3. Ukuran Perusahaan

Ukuran perusahaan juga akan mampu memicu keterbatasan pengendalian internal. Dalam perusahaan yang berukuran kecil mungkin akan menyulitkan dalam menerapkan pemisahan tugas atau memberikan pengecekan independen atau verifikasi internal mengingat satu karyawan atau karyawan dapat merangkap mengerjakan beberapa pekerjaan yang berbeda sekaligus.

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

COSO (2013) menjelaskan mengenai keterbatasan-keterbatasan pengendalian internal sebagaimana yang dirumuskan dalam *Internal Control Integrated Framework* sebagai berikut :

*“The framework recognizes that while internal control provides reasonable assurance of achieving the entity’s objectives, limitations do exist. Internal control cannot prevent bad judgement or decision, or external events that can cause an organization to fail to achieve its operational goals. In other words, even an effective systems of internal control can experience a failure. Limitations may result from the :*

1. *Suitability of objectives established as precondition to internal control.*
2. *Reality that human judgement in decision making can be faulty and subject to bias.*
3. *Breakdown that can occur because of human failures such as simple errors.*
4. *Ability of management to override internal control*
5. *Ability of management, other personnel, and/or third parties to circumvent controls through collusion.*
6. *External events beyond the organization’s control.*

Berdasarkan uraian COSO diatas, bahwa pengendalian internal tidak akan bisa mencegah penilaian atau keputusan yang buruk ataupun kejadian eksternal yang dapat menyebabkan sebuah organisasi gagal untuk mencapai tujuan operasionalnya. Dengan kata lain, bahkan sebuah sistem pengendalian internal yang efektif sekalipun dapat mengalami kegagalan.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa keterbatasan-keterbatasan yang ada mungkin terjadi sebagai hasil dari penetapan tujuan-tujuan yang menjadi prasyarat untuk pengendalian internal tidak tepat, penilaian manusia dalam pengambilan keputusan yang dapat salah dan bias, faktor kesalahan/kegagalan manusia sebagai pelaksana, kemampuan manajemen untuk mengesampingkan pengendalian internal, kemampuan manajemen, personel lainnya untuk menghindari kolusi dan juga peristiwa-peristiwa eksternal yang berada di luar kendali organisasi.

#### **2.1.3.7 Efektivitas Pengendalian Internal**

Mahmudi (2005) menyatakan efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya. Akmal (2007) menyatakan bahwa ciri-ciri sistem pengendalian internal berjalan efektif adalah sebagai berikut :

1. Tujuannya jelas. Jika suatu pengendalian internal tidak dapat dimengerti, prosedur pengendalian tersebut tidak akan dapat digunakan dan tidak memiliki nilai apa-apa.
2. Dibangun untuk tujuan bersama. Suatu pengendalian internal yang dilakukan oleh suatu organisasi (perusahaan) haruslah dapat dimanfaatkan dan dipergunakan oleh seluruh pengguna atau seluruh pihak terkait.
3. Biaya yang dikeluarkan dapat memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan.

4. Didokumentasikan. Proses dokumentasi yang baik yaitu proses dokumentasi yang sederhana dan dapat dengan mudah dimengerti, jelas hubungannya dengan rasio pengendalian serta memberikan keyakinan yang kuat kepada manajemen bahwa sistem pengendalian internal telah berjalan dengan baik sebagaimana semestinya.
5. Dapat diuji dan di review. Proses pengendalian dan manajemen serta dokumentasinya dapat diuji dan direview untuk dapat disempurnakan atau dapat diperbaharui jika sistem pengendalian internal yang dilakukan sudah tidak sesuai dengan kondisi pada saat awal sistem pengendalian dilaksanakan.

#### **2.1.4 Tinjauan Terkait Peran Auditor Internal**

##### **2.1.4.1 Teori Peran**

Sarwono (Hutami, 2011) menyatakan teori peran adalah teori yang merupakan perpaduan antara teori, orientasi maupun disiplin ilmu. Selain dari psikologi, teori peran berawal dari sosiologi dan antropologi. Dalam ketiga ilmu tersebut, istilah peran diambil dari dunia teater. Dalam teater, seorang orang harus bermain sebagai seorang tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh tersebut, ia diharapkan untuk berperilaku atau berperan tertentu. Sebagaimana halnya dalam teater, posisi orang dalam masyarakat juga sama dengan posisi actor dalam teater yaitu bahwa perilaku yang diharapkan daripadanya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berada dalam kaitan dengan adanya orang-orang lain yang berhubungan dengan orang atau actor tersebut. Dari sudut pandang inilah disusun teori-teori peran.

Ahmad dan Taylor (Hutami, 2011) menyatakan bahwa teori peran mengemukakan bahwa ketika perilaku yang diharapkan oleh individu tidak konsisten, maka mereka akan dapat mengalami stress, depresi, merasa tidak puas

dan kinerja mereka menjadi kurang efektif daripada jika pada pada harapan tersebut tidak mengandung konflik.

Peran mencerminkan posisi seseorang dalam sistem sosial dengan hak dan kewajiban, kekuasaan dan tanggung jawab yang menyertainya. Untuk dapat berinteraksi satu sama lain, orang-orang akan memerlukan cara-cara tertentu untuk mengantisipasi perilaku orang lain (Agustina, 2009).

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa peran adalah perilaku yang diharapkan dari seseorang atau individu ketika memiliki kewajiban, kekuasaan dan tanggung jawab yang ada padanya.

#### **2.1.4.2 Pengertian dan Tujuan Audit Internal**

Tunggal (2005) mendefinisikan audit internal adalah pekerjaan penilaian yang bebas (independen) di dalam suatu organisasi meninjau kegiatan-kegiatan organisasi dalam rangka memenuhi kebutuhan pimpinan. Halim (Eviyanti : 2012) menyatakan bahwa audit internal adalah suatu kontrol organisasi yang mengukur dan mengevaluasi efektivitas organisasi.

*Guidance Task Force* (GTF) (Sawyer`s, 2009) mengemukakan definisi audit internal sebagai berikut :

Aktivitas konsultasi dan keyakinan obyektif yang dikelola secara independen di dalam organisasi dan diarahkan oleh filosofi penambahan nilai untuk meningkatkan operasional organisasi. Audit tersebut membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menerapkan pendekatan yang sistemasi dan berdisiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses pengelolaan resiko, kecukupan control serta pengelolaan suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa proses audit internal merupakan proses audit yang bertujuan untuk menilai informasi dan operasi secara akurat dan dapat diandalkan, resiko yang akan dihadapi sebuah organisasi, kriteria operasi yang memuaskan serta

penggunaan sumber daya secara efisien dan ekonomis dan mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Tujuan audit internal menurut Tugiman (2009) adalah membantu para anggota organisasi agar dapat melaksanakan tanggungjawabnya secara efektif. Untuk itu, pemeriksaan internal akan melakukan analisis, penilaian, dan mengajukan saran-saran. Tujuan pemeriksaan mencakup pula pengembangan pengawasan yang efektif dengan biaya yang wajar.

#### **2.1.4.3 Auditor Internal**

Dewi dan Apandi (2011) menyatakan bahwa auditor internal membantu manajemen dalam mendesain serta memelihara kecukupan dan efektivitas struktur pengendalian internal. Auditor internal juga bertanggung jawab untuk menilai kecukupan dan keefektivan dari masing-masing sistem pengendalian yang memberikan jaminan kualitas dan integritas dari proses pelaporan keuangan.

Mulyadi (2013] menyatakan bahwa auditor internal adalah auditor yang bekerja didalam suatu entitas/perusahaan yang bertugas untuk mengetahui apakah prosedur serta kebijakan yang sudah disusun dan ditetapkan oleh manajemen telah dipatuhi, menentukan apakah penjagaan atas kekayaan entitas/organisasi sudah baik atau tidak, menentukan tingkat efektivitas dan efisiensi prosedur aktivitas kegiatan organisasi, serta menentukan kehandalan informasi yang telah dihasilkan oleh bagian-bagian dari entitas/organisasi.

Auditor internal merupakan orang atau badan yang melaksanakan aktivitas audit internal. Auditor internal senantiasa berusaha menyempurnakan serta melengkapi setiap kegiatan dengan melakukan penilaian secara langsung atas setiap bentuk pengawasan sehingga dapat mengikuti perkembangan yang semakin kompleks.

Sukrisno Agoes (2004) menyatakan bahwa auditor internal bertujuan untuk membantu manajemen dalam melaksanakan tanggung-jawabnya dengan menganalisa, menilai dan memberi saran serta komentar tentang aktivitas yang diperiksa.

Waracanova (2012) menyatakan audit internal merupakan jasa yang dapat memberikan manfaat seperti meningkatkan kegiatan operasional perusahaan, manajemen resiko, pengendalian internal, laporan keuangan dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa auditor internal adalah auditor di internal organisasi atau perusahaan yang bertugas melaksanakan dan menyelenggarakan audit internal sehingga mampu memberikan jaminan kualitas dan integritas dari proses pelaporan keuangan di organisasi tersebut.

#### **2.1.4.4 Peran dan Standar Auditor Internal**

Sawyer`s (2009) menyatakan peran auditor di sebuah organisasi sangat diperlukan. Auditor internal memiliki tanggung jawab sebagai penilai independen untuk menelaah operasional perusahaan dan mengevaluasi kecukupan control serta efisiensi dan efektifitas kinerja organisasi atau perusahaan. Auditor internal memiliki peranan yang penting dalam semua hal yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan dan resiko-resiko terkait dalam menjalankan usaha.

Perkembangan profesi auditor internal di era globalisasi saat ini sangat pesat bahkan keberadaan Auditor Internal sebagai bagian dari organisasi perusahaan (corporate governance) yang dapat membantu manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan, terutama dari aspek pengendalian. Dimana dalam perkembangannya, telah terjadi perubahan pandangan terhadap profesi Auditor Internal dari paradigm lama yang masih berorientasi pada mencari kesalahan

(watchdog menuju paradig baru yang lebih mengedepankan peran sebagai konsultan dan katalis.

Auditor internal saat ini lebih berorientasi pada memberikan kepuasan kepada jajaran manajemen sebagai pelanggan (customer satisfaction). Auditor Internal tidak dapat lagi berperan sebagai anjing penjaga (watchdog) namun harus berperan sebagai mitra bisnis bagi manajemen.

Perbedaan paradig lama dengan paradigma baru terkait peran auditor Internal ditunjukkan pada tabel berikut

Tabel 2.1 Paradigma Profesi Auditor Internal

No	Uraian	Paradigma Lama	Paradigma Baru
1	Peran	Watchdog	Konsultan dan Katalis
2	Pendekatan	Detektif(mendeteksi masalah)	Preventif (mencegah masalah)
3	Sikap	Seperti Polisi	Sebagai Mitra bisnis/customer
4	Ketaatan/Kepatuhan	Semua kebijakan	Hanya kebijakan yang relevan
5	Fokus	Kelemahan /Penyimpangan	Penyelesaian yang konstruktif
6	Komunikasi dengan Manajemen	Terbatas	Reguler
7	Audit	Financial/compliance audit	Financial, compliance, operational audit
8	Jenjang Karir	Sempit (hanya auditor)	Berkembang luas (dapat berkarir di departemen lain)

Sumber : Effendi (2007)

Tugiman (2000) menyatakan agar keefektifan manajemen dapat tercipta, maka auditor internal harus mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan sebaik mungkin. Ruang lingkup pekerjaan yang dimiliki auditor internal meliputi penilaian dan pengevaluasian terhadap efektivitas sistem pengendalian internal dari organisasi atau perusahaan. Hal itu yang menjadi tugas utama dari seorang internal auditor. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, seorang auditor internal harus mampu bersikap professional, memenuhi beberapa kriteria auditor internal

yang memiliki standar perilaku professional, kode etik profesi dan sertifikasi auditor internal.

Hery (2016) menjelaskan standar professional auditor internal terbagi atas beberapa macam antara lain:

1. Independensi

Auditor internal harus mandiri dan terpisah dari berbagai kegiatan yang diperiksa. Auditor internal dianggap mandiri apabila dapat melaksanakan pekerjaannya secara bebas dan objektif. Kemandirian auditor internal sangat penting terutama dalam memberikan penilaian yang tidak memihak (netral). Hal ini hanya dapat diperoleh melalui status organisasi dan sikap objektif dari para auditor internal. Audit internal harus memperoleh dukungan moral secara penuh dari segenap jajaran manajemen senior dan dewan (dewan direksi dan komite audit) agar dapat menyelesaikan pekerjaan secara bebas dari berbagai campur tangan pihak lain. Pimpinan audit internal harus bertanggung jawab untuk mewujudkan kemandirian pemeriksaan.

2. Kemampuan professional

Auditor internal harus dilaksanakan secara ahli dan dengan ketelitian profesional. Kemampuan profesional wajib dimiliki oleh setiap auditor internal. Dalam setiap pemeriksaan, pimpinan audit internal haruslah menugaskan orang-orang yang secara bersama-sama atau keseluruhan memiliki pengetahuan dan kemampuan dari berbagai disiplin ilmu, seperti akuntansi, ekonomi, keuangan, statistik, pemrosesan data elektronik, perpajakan, dan hukum, yang memang diperlukan untuk melaksanakan pemeriksaan secara tepat dan pantas.

Auditor internal harus dapat bekerja secara teliti dalam melaksanakan pemeriksaan. Auditor internal harus mewaspadaikan berbagai kemungkinan terjadinya pelanggaran yang dilakukan dengan sengaja, kesalahan,

kelalaian, ketidakefektifan, pemborosan (ketidakefisienan), dan konflik kepentingan. Auditor internal harus dapat mengidentifikasi pengendalian internal yang lemah dan merekomendasi perbaikan untuk menciptakan kesesuaian dengan berbagai prosedur dan praktik yang sehat.

Auditor internal juga harus memiliki kemampuan untuk menghadapi orang lain dan berkomunikasi secara efektif. Auditor internal dituntut untuk bisa memahami hubungan antar manusia dan mengembangkan hubungan yang baik dengan audittee. Auditor internal haruslah memiliki kecakapan dalam berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan, sehingga mereka dapat secara jelas dan efektif menyampaikan berbagai hal, seperti tujuan pemeriksaan, evaluasi, kesimpulan, dan juga dalam hal memberikan rekomendasi.

Auditor internal meningkatkan kemampuan teknisnya melalui pendidikan yang berkelanjutan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keahliannya mereka harus berusaha memperoleh informasi tentang kemajuan dan perkembangan baru dalam standar, prosedur, dan teknik-teknik audit.

### 3. Lingkup Pekerjaan

Lingkup pekerjaan audit internal meliputi pengujian dan evaluasi terhadap kecakupan dan keefektifan sistem pengendalian internal yang dimiliki oleh organisasi. Tujuan peninjauan terhadap kecakupan dan keefektifan suatu sistem pengendalian internal adalah untuk menentukan apakah sistem yang telah ditetapkan dapat memberikan kepastian yang layak bahwa tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai secara efisien dan ekonomis, serta untuk memastikan apakah sistem tersebut telah berfungsi sebagaimana yang diharapkan.

#### 4. Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan

Kegiatan pemeriksaan meliputi perencanaan pemeriksaan, pengujian dan pengevaluasian informasi, penyampaian hasil pemeriksaan, dan menindaklanjuti hasil pemeriksaan. Auditor internal bertanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan tugas pemeriksaan.

### **2.1.5 Tinjauan Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

#### **2.1.5.1 Definisi Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Menurut Undang-Undang (UU) Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung maupun kekayaan negara yang dipisahkan. Perusahaan negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah dikenal sejak sebelum proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia. Pemerintah mendirikan beberapa BUMN dengan tujuan untuk mengisi kekosongan yang ditinggalkan oleh Belanda.

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini mencabut beberapa undang-undang yang sebelumnya menjadi dasar bagi eksistensi dan kegiatan BUMN di tanah air antara lain :

1. *Indonesische Bedrijvenwet* (*Staatsblaad* Tahun 1927 Nomor 419) sebagaimana telah diubah dan ditambah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1955;
2. Undang-Undang Nomor 19 PRP Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara;
3. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara.

### **2.1.5.2 Tujuan dan Maksud didirikannya Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Tujuan didirikannya BUMN dapat dilihat dari Pasal 2 ayat (1) Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menentukan bahwa maksud dan tujuan didirikannya BUMN adalah:

1. Memberikan sumbangan dan penerimaan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan Negara pada khususnya;

Di sini Badan Usaha Milik Negara (BUMN) diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan pada masyarakat sekaligus memberikan kontribusi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dan membantu penerimaan keuangan Negara.

2. Mengejar keuntungan;

Menurut Pasal 1 ayat (1) huruf a, meskipun maksud dan tujuan persero adalah untuk mengejar keuntungan, namun dalam hal-hal tertentu untuk melakukan pelayanan umum, Persero dapat diberikan tugas khusus dengan memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat. Dengan demikian, penugasan pemerintah harus disertai dengan pembiayaan (kompensasi) berdasarkan perhitungan bisnis tau komersial, sedangkan untuk perusahaan umum yang tujuannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan umum, dalam pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik.

3. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, dengan maksud dan tujuan seperti ini, setiap usaha Badan Usaha Milik Negara (BUMN), baik barang maupun jasa, dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Hal ini bisa terlihat dari beberapa kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh BUMN tidak hanya untuk mengejar keuntungan belaka namun juga menyediakan kebutuhan mendesak dan vital bagi masyarakat baik dalam bentuk barang maupun jasa.

4. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh sector swasta dan koperasi; Dan turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat. Menurut penjelasan Pasal 1 ayat (1) huruf d, kegiatan perintisan merupakan suatu kegiatan usaha untuk menyediakan barang dan/atau jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat, namun kegiatan tersebut belum dapat dilakukan oleh swasta dan koperasi karena secara komersial tidak menguntungkan. Oleh karena itu, tugas tersebut dapat dilakukan melalui penugasan kepada BUMN. Dalam hal adanya kebutuhan masyarakat luas yang mendesak, pemerintah dapat pula menugasi suatu BUMN yang mempunyai fungsi pelayanan kemanfaatan umum untuk melaksanakan program kemitraan dengan pengusaha golongan ekonomi lemah.

#### **2.1.5.3 Jenis Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Menurut undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan BUMN di Indonesia digolongkan ke dalam dua jenis BUMN, yaitu :

1. BUMN Perum

BUMN Perum merupakan perusahaan BUMN yang kepemilikan modalnya dan penjalanan aktivitas usahanya dikuasai sepenuhnya oleh negara/pemerintah. Tujuan utama didirikannya perusahaan BUMN Perum adalah untuk mendapatkan keuntungan, serta untuk memberikan pelayanan

berupa penyediaan produk (berupa barang dan jasa) kepada masyarakat dengan harga yang lebih terjangkau.

## 2. BUMN Persero

BUMN Persero merupakan perusahaan BUMN yang kepemilikan modalnya sebagian besar dikuasai oleh pemerintah (lebih dari 51%), dan sisanya dikuasai oleh pihak swasta. Tujuan utama didirikannya perusahaan BUMN Persero adalah untuk mendapatkan keuntungan, serta untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### 2.1.5.4 Budaya Organisasi BUMN

Budaya Organisasi BUMN dibangun dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta. Dengan adanya budaya organisasi akan mampu mendorong setiap SDM yang ada di BUMN memiliki nilai-nilai utama sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang akan mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Budaya Organisasi BUMN dengan tagline AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) diatur dalam Surat Edaran Menteri BUMN SE Nomor 7/MBE/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) SDM BUMN. Isi dari Tagline AKHLAK ini adalah sebagai berikut :

1. Amanah. Definisi yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Adapun panduan perilakunya antara lain :
  - a. Memenuhi janji dan komitmen
  - b. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan.
  - c. Berpegang teguh kepada nilai-nilai moral dan etika.

2. Kompeten. Definisi : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Adapun panduan perilakunya antara lain :
  - a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
  - b. Membantu orang belajar
  - c. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.
3. Harmonis. Definisi : Saling peduli dan menghargai perbedaan. Adapun panduan perilakunya antara lain :
  - a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
  - b. Suka menolong orang lain.
  - c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif
4. Loyal. Definisi : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan Negara. Adapun panduan perilakunya antara lain :
  - a. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan BUMN dan Negara.
  - b. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
  - c. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.
5. Adaptif. Definisi : Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan atau menghadapi perubahan. Adapun panduan perilakunya antara lain:
  - a. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
  - b. Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
  - c. Bertindak proaktif.
6. Kolaboratif. Definisi : Membangun kerja sama yang sinergis. Adapun panduan perilakunya antara lain :
  - a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
  - b. Terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah.

- c. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Penelitian yang dilakukan oleh penulis juga ditunjang oleh penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan acuan utama dan pembanding. Ada beberapa hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dan dapat diambil dalam penelitian yang dijelaskan dalam Tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2 *Mapping* Penelitian Relevan

No	Nama/Tahun	Variabel yang Digunakan	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Postula (2020)	Internal Audit dan Pelayanan Publik.	Analisis deksriptif kuantitatif	Efisiensi internal audit berperan penting dalam pemerintahan dan pelayanan publik di Polandia, walaupun dalam pelaksanaannya masih harus diperbaiki terkait implementasi internal audit pada sektor pelayanan publik.
2	Alzeban (2020)	Komite Audit, Internal Audit dan Kinerja Perusahaan	Analisis deskriptif kuantitatif	Independensi Komite Audit, anggota yang memiliki keahlian akuntansi dan audit berpengaruh pada independensi dan kinerja perusahaan. Namun tidak ditemukan mediasi tersebut pada kompetensi internal auditor dan kinerja perusahaan.
3	Hazaea (2020)	Kualitas Internal Audit dan Kinerja Keuangan	Analisis deskriptif kuantitatif	Internal auditor, kualitas kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kinerja keuangan perbankan. Sementara itu ukuran komite internal audit tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perbankan.

4	Al Matari, Al-Swidi dan Hanim (2014)	Internal Audit dan Kinerja Perusahaan	Analisis deskriptif kuantitatif	Internal Audit dianggap sebagai elemen kunci dalam penerapan sistem akuntansi sehingga pada gilirannya membantu dalam mengevaluasi pekerjaan. Internal Audit dianggap sebagai tulang punggung bisnis perusahaan karena merupakan bagian yang mencatat semua bisnis yang terkait dengan sektor tersebut.
5	Zulfikar (2014)	Fraud dan Peran Auditor Internal	Analisis deskriptif kualitatif	<i>Fraud</i> yang sering terjadi pada salah satu Jurusan di Politeknik Negeri Samarinda diakibatkan oleh lemahnya pengendalian internal dan ketidaknormalan data akuntansi ( <i>accounting anomaly</i> ). Kelemahan pengendalian internal terjadi karena sistem akuntansi yang tidak memadai dan kurangnya pengendalian internal dari manajemen, sedangkan <i>accounting anomaly</i> terjadi karena penganggaran yang tidak matang dan pencairan dana yang terlambat. Dilain pihak, review dari manajemen puncak sangat penting daripada peran auditor internal.
6	Gaol (2019)	Sistem Pengendalian Internal, Peran Auditor Internal, Good Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan	Analisis deskriptif kuantitatif	Sistem Pengendalian Internal, Peran Auditor Internal dan <i>Good Corporate Governance</i> secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja perusahaan <i>consumer goods</i> di Kota Medan.
7	Pesudo (2017)	Audit Internal	Analisis deskriptif Kualitatif	Audit internal di Universitas X belum berjalan dengan optimal dikarenakan belum disahkannya audit charter dan <i>manual book</i> membuat fungsi audit internal dalam prakteknya selalu mengalami kegagalan.

8	Oktaviana (2015)	Audit internal dan Kinerja Perusahaan	Analisis deskriptif kuantitatif	Auditor internal di PT. BPR Armindo Kencana Malang cukup berperan dalam memberikan kontribusi peningkatan kinerja perusahaan. Namun kedepannya harus berperan lebih intens sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan.
9	Anam (2020)	Audit Internal, Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan	Analisis deskriptif kuantitatif	<p>1. Peran audit internal, pengalaman kerja, profesionalisme berpengaruh terhadap pengendalian internal.</p> <p>2. Pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.</p> <p>3. Motivasi, profesionalisme, gaya kepemimpinan audit internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.</p> <p>4. Independensi, motivasi, gaya kepemimpinan audit internal tidak berpengaruh terhadap pengendalian internal.</p> <p>5. Peran Audit internal, independensi, pengalaman kerja audit internal tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.</p>
10	Kontogeorgis (2018)	Internal Audit, Corporate Governance	Analisis deskriptif kualitatif	Ditemukan bahwa audit internal adalah bagian penting dari keberhasilan tata kelola perusahaan. Fungsi audit internal merupakan alat vital bagi manajemen dan keberhasilan suatu perusahaan. Operasi yang baik dari fungsi audit internal akan dapat menjadi alat untuk peningkatan kualitas tata kelola dan manajemen perusahaan.

11	Rapina dan Christyanto (2011)	Sistem Pengendalian Internal, Efisiensi dan Efektivitas Siklus Persediaan dan Perdagangan	Analisis deskriptif kuantitatif	Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat dilihat bahwa sistem pengendalian internal berperan sebesar 86,7 % dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional pada siklus persediaan dan pergudangan, sementara sebanyak 13,3 % terdapat faktor-faktor lain yang memiliki peran. Secara keseluruhan perusahaan telah melaksanakan prosedur sistem pengendalian internal dengan baik begitu pula dengan kegiatan operasional telah berjalan efektif dan efisien.
12	Fajar (2018)	Sistem Pengendalian Internal	Analisis deskriptif kualitatif	Penerapan pengendalian internal di Bank BRI telah mengikuti konsep yang ada pada Internal Control-Integrated Framework yang dipublikasikan oleh Committee of Sponsoring Organization of the Treadaway Commision (COSO). Namun dalam pelaksanaannya, masih terdapat prinsip yang belum dijalankan secara konsisten yaitu pada komponen lingkungan pengendalian internal dengan masih ditemukan adanya kasus fraud yang melibatkan internal perusahaan, dan komponen aktifitas pemantauan dengan ditemukan masih banyak temuan auditor eksternal yang belum terselesaikan.
13	Ali (2018)	Internal Audit, Kinerja Perusahaan	Analisis deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompetensi departemen internal audit, ukuran departemen internal audit, dukungan manajemen untuk internal audit, independensi audit internal terhadap kinerja perusahaan.

14	Sunyoto, Ghozali, & Purwanto (2017)	Kinerja Auditor	Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, pengalaman, dan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu, pengetahuan tentang regulasi mampu memperkuat hubungan antara motivasi, pengalaman dan komitmen terhadap kinerja pada perusahaan akuntan publik di Indonesia.
15	Syafrudin (2013)	Sistem Pengendalian Internal, Pengelolaan Keuangan Daerah	Analisis deskriptif kualitatif	Upaya meningkatkan fungsi pengendalian internal dalam pengelolaan keuangan daerah agar lebih efektif, efisien dan bebas korupsi memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh unsur aparat pengawasan internal pemerintah yang terdiri atas: BPKP; Inspektorat Jenderal atau nama lain yang secara fungsional melaksanakan pengawasan internal; Inspektorat Provinsi; dan Inspektorat Kabupaten/Kota melaksanakan secara konsekuen dan konsisten Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)
16	Enofe (2013)	Peran Auditor Internal, Efektivitas Manajemen	Analisis deskriptif kuantitatif	Manajemen yang efektif dapat dicapai di pemerintah daerah manakala Auditor Internal berperan dalam memastikan pengelolaan yang efektif di sektor publik atau masyarakat.
17	Aprilia (2016)	Audit Operasional, Pengendalian Internal, Kinerja Perusahaan	Analisis deskriptif kuantitatif	Secara simultan maupun parsial audit operasional dan pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
18	Dragalas, Karagiorgos and Arampatsis	Audit Internal, Efisiensi, Efektivitas.	Analisis deskriptif kuantitatif	Temuan menunjukkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi efektivitas audit internal adalah: (1) kualitas audit internal; (2) kompetensi tim audit internal; (3) independensi audit internal; dan (4) dukungan manajemen.

19	Oktaviani (2015)	Pengendalian Internal, Fraud, Kinerja Perusahaan	Analisis deskriptif kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Secara parsial pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.</li><li>2. Secara parsial pencegahan fraud atau kecurangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan</li><li>3. Secara simultan pengendalian internal dan pencegahan fraud berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.</li></ol>
----	------------------	--	---------------------------------	---

Sumber: Data diolah (2022)