

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengendalian Internal**

##### **2.1.1. Pengertian Pengendalian Internal**

Pengendalian internal harus dilaksanakan sebaik mungkin di dalam perusahaan guna untuk menghindari adanya kesalahan, kecurangan dan penyelewengan. Oleh karena itu suatu sistem pengendalian internal yang sudah ada sangatlah bersifat intern bagi perusahaan, sehingga manajer dapat mengalokasikan sumberdaya secara efektif dan efisien. Lingkungan pengendalian menjadi faktor utama yang menentukan tingkat keefektifan sistem pengendalian internal, terutama karena menyangkut kualitas kesadaran etis dan kompetensi oknum-onum pimpinan dan orang-orang di dalam suatu entitas, atau organisasi.

Menurut (Mulyadi, 2014), pengendalian internal ditujukan untuk mencapai tujuan yang saling berkaitan: pelaporan keuangan, kepatuhan dan operasi. Menurut Tunnakotta (2012:352), pengendalian internal adalah proses kebijakan, prosedur yang dirancang oleh manajemen untuk memastikan pelaporan keuangan yang andal dan pembuatan laporan keuangan sesuai dengan kerangka akuntansi yang berlaku.

## 2.1.2. Prinsip-Prinsip Pengendalian Internal

### 1. Menetapkan tanggungjawab

Salah satu prinsip pengendalian internal adalah adanya penunjukan pejabat khusus yang bertanggungjawab setiap tugas yang ada. Kontrol akan lebih efektif, jika setiap tugas tertentu ditetapkan kepada seseorang yang memiliki tanggungjawab atas tugas tersebut. Pekerjaan yang dapat dikerjakan lebih dari satu orang tanpa kejelasan siapa yang bertanggungjawab, maka akan terjadi sikap saling lempar tanggungjawab bila terjadinya kesalahan, kelalaian atau penyimpangan alam menjalankan tugas.

### 2. Pemisahan tugas

Prinsip pemisahan tugas merupakan salah satu prinsip penting dalam pengendalian internal ini setidaknya-tidaknya diterapkan dua hal: (a) beberapa orang ditugaskan secara terpisah untuk melakukan satu rangkaian kegiatan. Penugasan hanya pada satu orang untuk menangani satu rangkaian proses bisnis/kegiatan secara utuh akan menumbuhkan peluang yang sangat besar bagi timbulnya tindakan manipulasi atau kesalahan akibat kelalaian atau kecerobohan dalam menjalankan tugasnya tanpa dikontrol atau diverifikasi oleh petugas lainnya. (b) pemisahan fungsi pencatatan (akuntansi) dan fungsi penyimpanan asset (kasir, petugas gudang dan fungsi otorisasi transaksi). Dalam proses pemisahan tugas, bukan saja penting untuk menugaskan beberapa orang dalam satu rangkaian kegiatan utuh, tetapi juga penting diperhatikan

adanya pemisahan tiga fungsi dalam setiap organisasi (perusahaan). Resiko sangat besar jika hanya ada satu bagian, atau satu petugas yang diberikan wewenang untuk melakukan semua kegiatan perusahaan.

### **3. Prosedur dokumentasi**

Dokumentasi berbagai kebijakan, prosedur, sistem kerja, instruksi kerja, sistem otorisasi dan sejenisnya penting dilakukan sebagai panduan bagi setiap pejabat dan petugas dalam menjalankan aktivitas dan kebijakan suatu organisasi, khususnya bila terjadi mutasi atau perubahan pejabat atau petugas, setiap pejabat atau petugas baru tersebut tidak akan kehilangan pegangan dalam menjalankan tugas.

Dokumen berfungsi sebagai alat bukti akuntansi yang sangat penting karena pencatatan akuntansi harus didasarkan atas dokumen pendukung yang sah, akurat dan lengkap. Suatu dokumen dinyatakan sah bila transaksi yang terekam dalam dokumen telah mendapatkan otorisasi dari pejabat yang diberi wewenang untuk itu. Mengingat pentingnya peranan dokumen tersebut, maka hampir seluruh negara di dunia mempunyai ketentuan perundang-undangan yang mewajibkan perusahaan untuk menyimpan dokumen dalam jangka waktu tertentu disertai sanksi yang keras bila hal ini tidak dilakukan.

### **4. Control secara fisik, mekanis dan elektronis**

Pengamanan asset perusahaan secara fisik dengan memanfaatkan teknologi peralatan baik yang bersifat mekanis maupun elektronis sudah semakin digunakan oleh berbagai instansi pemerintahan dan perusahaan.

## 5. Verifikasi oleh pejabat internal yang independen

Sistem pengendalian internal yang efektif juga akan banyak memanfaatkan fungsi verifikasi yang dilakukan oleh petugas atau pejabat internal yang bersifat independen atas suatu aktivitas atau operasi tertentu. Petugas independen adalah petugas yang tidak memiliki kepentingan atas aktivitas atau operasi tertentu misalnya terdapat pejabat independen yang setiap melakukan perhitungan fisik kas dikasir atau melakukan perhitungan fisik persediaan barang dagangan.

### 2.1.3. Unsur – Unsur Sistem Pengendalian Internal

Untuk menciptakan sistem pengendalian internal yang baik dalam perusahaan maka ada empat unsur yang harus dipenuhi antara lain (Mulyadi, 2016:130):

#### 1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas

Struktur organisasi merupakan kerangka (*framework*) pembagian tanggungjawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok perusahaan. Dalam perusahaan manufaktur misalnya, kegiatan pokoknya adalah memproduksi dan menjual produk. Untuk melaksanakan kegiatan pokok tersebut dibentuk departemen produksi, departemen pemasaran dan departemen keuangan dan umum. Departemen-departemen ini kemudian terbagi-bagi lebih lanjut menjadi unit-unit organisasi yang kecil untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan perusahaan.

Pembagian tugas fungsional dalam organisasi ini didasarkan pada prinsip-prinsip berikut ini :

- a. Harus dipisahkan fungsi-fungsi operasi dan penyimpangan dari fungsi akuntansi

Fungsi operasional adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk melaksanakan suatu kegiatan (misalnya pembelian). Setiap kegiatan dalam perusahaan memerlukan otorisasi dari manajer fungsi yang memiliki wewenang untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Fungsi akuntansi adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk mencatat peristiwa keuangan perusahaan.

- b. Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggungjawab penuh untuk melaksanakan semua tahap suatu transaksi.
- c. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap asset, utang, pendapatan, dan beban.

Dalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Oleh karena itu, dalam organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi. Maka, formulir merupakan media yang digunakan untuk merekam penggunaan wewenang untuk memberikan otorisasi terlaksananya transaksi dalam organisasi. Formulir merupakan dokumen yang digunakan sebagai dasar untuk pencatatan transaksi dalam catatan

akuntansi. Prosedur pencatatan yang baik akan menjamin data yang direkam dalam formulir dicatat dalam catatan akuntansi dengan tingkat ketelitian dan keandalan yang tinggi. Dengan demikian system otorisasi akan menjamin dihasilkannya dokumen pembukuan yang dapat dipercaya, sehingga akan menjadi masukan yang akan dipercaya bagi proses dipercaya mengenai asset, utang, pendapatan, dan biaya suatu organisasi.

- d. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.

Adapun cara-cara yang umumnya ditempuh oleh perusahaan dalam menciptakan praktik yang sehat adalah:

- a) Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakaiannya harus dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang karena formulir merupakan alat untuk memberikan otorisasi terlaksananya transaksi.
- b) Pemeriksaan mendadak (*surprised audit*). Pemeriksaan mendadak dilaksanakan tanpa pemberitahuan lebih dahulu kepada pihak yang akan diperiksa, dengan jadwal yang tidak teratur.
- 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.
- d) Perputaran jabatan (*job rotation*). Perputaran jabatan yang diadakan secara rutin akan dapat menjaga independensi pejabat dalam

melaksanakan tugasnya, sehingga persekongkolan diantara mereka dapat dihindari.

- e) Keharusan pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak. Karyawan kunci perusahaan diwajibkan mengambil cuti yang menjadi haknya.
- f) Secara periodik diadakan pencocokan fisik asset dengan catatannya. Untuk menjaga kekayaan asset organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan catatan akuntansinya.
- g) Pembentukan unit organisasi yang bertugas untuk mengecek efektivitas unsur-unsur system pengendalian internal yang lain.

e. Karyawan yang mutunya sesuai tanggungjawabnya.

Untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya, berbagai cara berikut ini dapat ditempuh:

- a) Seleksi calon karyawan berdasarkan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya. Untuk memperoleh karyawan yang mempunyai kecakapan yang sesuai dengan tuntutan tanggungjawab yang akan dipikulnya, menejemen harus mengadakan analisis jabatan yang ada dalam perusahaan dan menentukan syarat-syarat yang dipenuhi oleh calon karyawan yang menduduki jawaban tersebut.
- b) Pengembangan Pendidikan karyawan selama menjadi karyawan perusahaan, sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaannya.
- c) Untuk menjamin transaksi pembelian dilaksanakan oleh karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya, pada saat seleksi karyawan untuk

mengisi jabatan setiap kepala fungsi pembelian, fungsi penerimaan dan fungsi akuntansi, manajemen puncak membuat uraian jabatan (*job description*) dan telah menetapkan persyaratan jabatan (*job requirements*). Dengan demikian pada seleksi karyawan untuk jabatan-jabatan tersebut telah digunakan persyaratan jabatan tersebut sebagai kriteria seleksi.

## 1.2. Kinerja Karyawan

### 2.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, *fleksibilitas*, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara keseluruhan yang lebih besar dari pada jumlah dari bagian-bagiannya. Ditingkat manapun tidak ada satu ukuran kriteria yang tepat *merefleksikan* kinerja. Menurut (Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

### 2.2.2. Standar Kinerja

Standart kinerja menurut (Abdullah, 2014:114). merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan. Standart kinerja menurut (Belarmino, 2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

#### 1. Fungsi Standar kinerja

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan (Abdullah,2014:115) memiliki fungsi antara lain :

- a. Sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai.
- b. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standart kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
- c. Memberikan arahan pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.

- d. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

## 2. Persyaratan Standar Kinerja

Agar dapat digunakan sebagai tolok ukur (*benchmark*), maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan tertentu. Persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan (Abdullah, 2014:115) antara lain:

- a. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi.
- b. Mencerminkan keseluruhan tanggungjawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor diluar kontrol karyawan.
- d. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
- e. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
- f. Memberikan tantangan kepada karyawan.
- g. Realistis, dapat dicapai oleh karyawan.
- h. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar.
- i. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengatur pencapaian standar.
- j. Standar harus konsisten
- k. Standar harus adil
- l. Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

### 2.2.3. Penilaian Kinerja

Terdapat kurang lebih 2 (dua) syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif yaitu:

1. Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif
2. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi.

Sedangkan sudut panjang kegunaan kinerja itu sendiri, menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen SDM.

Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Terdapat beberapa indikator kinerja yaitu:

1. Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

3. Kepemimpinan

Pimpinan merupakan *leader* bagi setiap perusahaan, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

4. Kerjasama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

5. Prakasa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

6. Tanggungjawab

Tanggungjawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

7. Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

#### 1. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Belarmino, 2013:62).

##### a. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

##### b. Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal ataupun pelatihan

##### c. Pemeliharaan sistem

Bebagai sistem yang ada dalam organisasi sub sistem yang paling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik .

##### d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

#### 2.2.4. Indikator kinerja

Indikator kinerja menurut (Abdullah,2014:145) adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisinesi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Dalam pandangan lain, (Moeheriono, 2012:108) mendefinisikan indikator kinerja sebagai berikut:

1. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
2. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

#### 2.2.5. Langkah-Langkah Peningkatan Kerja

Dalam rangka peningkatan kinerja, menurut Mangkunegara (2009) adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui 3 cara yaitu:
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b. Mengidentifikasikan masalah melalui karyawan.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
  - a. Mengidentifikasikan masalah secepat mungkin.

- b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan
3. Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
4. Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
5. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
6. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
7. Melakukan rencana tindakan tersebut.
8. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
9. Mulai dari awal apabila perlu.

