

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Behavioural Accounting Theory* atau Teori Akuntansi Keperilakuan. Akuntansi keperilakuan (*behavioural accounting*) adalah cabang akuntansi yang mempelajari hubungan antara perilaku manusia dengan sistem akuntansi baik dalam bidang akuntansi keuangan, auditing, maupun akuntansi manajemen (Siegel, 1989). Istilah sistem akuntansi yang dimaksud disini dalam arti yang luas yang meliputi seluruh desain alat pengendalian manajemen yang meliputi sistem pengendalian, sistem penganggaran, desain akuntansi pertanggungjawaban, desain organisasi seperti desentralisasi dan sentralisasi, desain pengumpulan biaya, desain penilaian kinerja serta pelaporan keuangan (Hidayati, 2002).

Ikhsan (2005) menyatakan bahwa tujuan ilmu keperilakuan menyediakan suatu kerangka yang disusun berdasarkan teknik yang bertujuan untuk: (1) memahami dan mengukur dampak proses bisnis terhadap orang-orang dan kinerja perusahaan, (2) mengukur dan melaporkan perilaku serta pendapat yang relevan terhadap perencanaan strategis, (3) mempengaruhi pendapat dan perilaku guna memastikan keberhasilan implementasi kebijakan perusahaan. Akuntansi bukanlah sesuatu yang statis, tetapi akan selalu berkembang sesuai dengan perkembangan lingkungan akuntansi serta kebutuhan organisasi akan informasi yang dibutuhkan oleh penggunanya (Khomsiah dalam Ikhsan dan Ishak, 2005).

Kuang dan Tin (2010) menyatakan akuntansi berperilaku menyajikan informasi yang bersifat non keuangan. Informasi yang diberikan dapat berupa gaya kepemimpinan, motivasi, tingkat *turnover*, absensi, budaya organisasi, dan lain-lain yang seringkali bersifat kualitatif. Informasi ini dapat digunakan sebagai pendamping informasi keuangan dalam pengambilan keputusan. Selain memperkaya informasi keuangan, akuntansi berperilaku juga dapat menambah wawasan pada saat penilaian kinerja manajerial.

2.1 Audit Internal

Audit internal kini telah berkembang. Dulu audit internal hanya memfokuskan diri pada masalah-masalah teknis akuntansi, namun kini audit internal berperan dalam memberikan jasa bernilai tambah bagi manajemen. Tujuan audit internal meliputi penganalisisan, konsultasi, menilai anggota-anggota organisasi atas efektifitas dalam melaksanakan tanggung jawab mereka, menginformasikan tindakan-tindakan yang telah direvisi dan memberikan rekomendasi. Pada awalnya, pusat perhatian audit internal adalah pada penilaian atas keakuratan angka-angka keuangan. Namun saat ini audit internal telah memisahkan diri menjadi disiplin ilmu yang berbeda dengan pusat perhatian yang lebih luas (Sawyer, 2005).

Profesi auditor internal ini sebenarnya bukan profesi baru, hal ini didasarkan kebutuhan perusahaan selain dari peran auditor eksternal, karena suatu perusahaan yang semakin berkembang maka perlu pihak-pihak yang mampu mengendalikan kegiatan operasional perusahaannya, sehingga pelaksanaan

transaksi perusahaan dapat terkontrol. Hal ini merupakan tugas dari seorang internal auditor yang selain membantu manajemen dalam memberikan solusi juga harus dapat mengontrol dan mengendalikan kegiatan operasional agar tetap dengan tujuan semula.

Sejarah perkembangan audit internal dimulai pada 3500 sebelum Masehi, pada abad permulaan dengan cara memberikan tanda di samping angka transaksi keuangan yang sudah diverifikasi dan telah dijalankan. Kemudian auditor internal semakin mengalami perkembangan pada masa revolusi industri di Inggris, yang pada saat itu semakin banyak orang berkeinginan untuk melakukan investasi pada perusahaan lain, hingga perlu profesi audit internal semakin berkembang sampai sekarang (Sawyer, 2005).

Auditor eksternal terus memberikan pengaruh terhadap perkembangan audit internal. Audit internal modern mulai muncul pada tahun 1941 ketika *Institute of Internal Auditor's* (IIA) terbentuk. Ruang lingkup audit diperluas, yaitu menilai semua aspek yang berkaitan dengan operasional perusahaan. Sejak saat itu profesi auditor internal setara dengan auditor eksternal (Sawyer, 2005).

Standar Profesi Audit Internal (2004:9) mendefinisikan audit internal adalah:

“Kegiatan assurance dan konsultasi yang independen dan obyektif, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan proses tata kelola.”

Sawyer (2005) mengemukakan definisi audit internal adalah suatu fungsi penilaian independen yang dibentuk dalam suatu organisasi untuk mengkaji dan mengevaluasi aktivitas organisasi sebagai bentuk jasa yang diberikan bagi

organisasi. Audit internal merupakan proses menentukan apakah kebijakan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak telah dipatuhi sesuai dengan ketentuannya, menentukan efisiensi dan efektivitas prosedur kegiatan organisasi, serta menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai bagian organisasi (Mulyadi, 2002).

Audit internal bertujuan untuk membantu para anggota organisasi agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif (Tugiman, 2006). Audit internal membantu semua pimpinan perusahaan (manajemen) dalam melaksanakan tanggungjawabnya dengan memberikan analisa dan penilaian, kemudian memberikan hasil berupa saran atau rekomendasi dan memberi nilai tambah bagi manajemen yang akan dijadikan landasan dalam mengambil keputusan atau tindak selanjutnya (Agoes, 2004).

The Institute of Internal Auditors (IIA) yang dikutip oleh Boynton, et. al (2001) mengemukakan ruang lingkup audit menyangkut 3 hal, yaitu: (1) *Verification*, merupakan audit dokumen, catatan dan laporan untuk menentukan tingkat penyesuaian dengan keadaan yang sebenarnya. Umumnya kegiatan ini meliputi catatan dan laporan akuntansi, (2) *Compliance*, kegiatan ini berhubungan dengan tingkat kebijakan, peraturan, prosedur dan praktek-praktek usaha yang baik, (3) *Evaluation*, merupakan tanggung jawab auditor internal yang paling penting dan sulit diukur hasilnya. Kegiatan ini adalah penilaian pelaksanaan baik prosedur maupun pelaksanaan prosedurnya.

Tugiman (2006:16) mengemukakan kriteria atau norma praktek profesi audit internal adalah sebagai berikut:

- “1. Independensi
2. Kemampuan profesional
3. Lingkup pekerjaan
4. Pelaksanaan kegiatan pemeriksaan
5. Manajemen Bagian Audit Internal”

Seorang auditor internal dituntut untuk independen yaitu dapat memisahkan kepentingannya dengan kegiatan yang diperiksanya. Seorang auditor internal dianggap independen apabila dapat melaksanakan pekerjaannya secara bebas dan objektif. Para auditor dituntut profesional yaitu mencerminkan keahlian dan ketelitian dalam melakukan aktivitas audit serta memiliki pengetahuan, kemampuan, dan berbagai disiplin ilmu yang diperlukan untuk melaksanakan pemeriksaan secara tepat. Lingkup pekerjaan seorang pemeriksa internal harus meliputi pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan serta efektivitas sistem pengendalian internal yang dimiliki organisasi dan kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan.

Kegiatan pemeriksaan harus meliputi perencanaan, pemeriksaan, pengujian, serta pengevaluasian informasi, pemberitahuan hasil dari menindaklanjuti (*follow up*). Agar kegiatan pemeriksaan dapat berjalan sesuai aturan, manajemen atau pimpinan bagian audit internal harus mengelola bagian audit internal secara tepat. Pimpinan auditor internal bertanggung jawab mengelola bagian audit internal seperti pekerjaan pemeriksaan memenuhi tujuan umum dan tanggung jawab yang disetujui oleh manajemen senior dan diterima oleh dewan, sumber daya bagian audit internal digunakan secara efisien dan efektif, dan pelaksanaan pekerjaan pemeriksaan dilakukan sesuai dengan standar profesi.

Auditor internal memiliki tanggung jawab dan wewenang di dalam organisasi yang diterapkan dengan jelas, tertulis pada dokumen formal dan disetujui oleh pimpinan tertinggi. Wewenang yang diperoleh auditor internal memungkinkan auditor internal untuk memeriksa seluruh catatan, kekayaan dan pegawai pada perusahaan tersebut. Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) (2001:322.1) menyatakan secara lebih terperinci mengenai tanggung jawab auditor internal sebagai berikut:

“Auditor internal bertanggung jawab untuk menyediakan data analisis dan evaluasi, memberikan keyakinan, rekomendasi dan informasi kepada manajemen entitas dan dewan komisaris atau pihak lain yang setara dengan wewenang dan tanggungjawab tersebut. Auditor internal mempertahankan objektivitasnya yang berkaitan dengan aktivitas yang diauditnya.”

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa tanggung jawab bagian audit internal adalah berupa kewajiban untuk memberikan informasi dan saran-saran kepada manajemen serta mempertanggungjawabkan pekerjaannya sesuai dengan kode etik yang berlaku. Selain itu, audit internal juga bertanggung jawab untuk memperoleh persetujuan dari manajemen senior dan dewan direksi terhadap dokumen tertulis yang formal untuk bagian audit internal, menegaskan lingkup pekerjaan yang tidak dibatasi, dan menyatakan bahwa bagian audit internal tidak memiliki kewenangan atau tanggung jawab dalam kegiatan yang mereka periksa. Variabel berikutnya yang diduga menjadi penyebab bervariasinya kinerja manajerial adalah gaya kepemimpinan.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Pemimpin secara etimologi berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu didalamnya terdapat dua pihak yaitu yang dipimpin (rakyat) dan yang memimpin (imam). Setelah ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” (*leader*) berarti orang yang mampu mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu (Syafi’ie, 2003).

Sejarah di dunia Barat mengakui bahwa istilah leader atau pemimpin itu telah ada dalam kamus berbahasa Inggris sejak tahun 1300, tetapi penggunaan istilah kepemimpinan itu baru saja ada pada pertengahan abad ke-19. Dalam studi Timur klasik pun sudah ditemukan adanya penerapan seni kepemimpinan dalam peran pemimpin serta upaya perkembangan pemimpin. Namun dapat dilihat adanya indikasi kecenderungan yang sama yaitu belum adanya konsep baku tentang kepemimpinan yang dikembangkan serta diterapkan secara ilmiah. Implikasi tersebut cukup menarik untuk disimak sebagai dasar untuk mengidentifikasi perkembangan sejarah kepemimpinan sebagai suatu ilmu. (Robbins dan Judge, 2015)

Seorang pemimpin dalam perusahaan akan dapat membawa para pengikutnya sesuai dengan yang pemimpin inginkan. Pemimpin yang baik bukanlah pemimpin yang ditakuti karena sifat atau perilakunya, namun pemimpin yang baik adalah pemimpin yang disegani karena wibawa dan kebijakannya dalam menuntun bawahannya agar dapat bekerja dengan baik. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam

pengelolaan sumber daya manusia. Setiap pemimpin memiliki cara dan gaya yang berbeda dalam memimpin seseorang. Thoha (2003:303) mengatakan gaya kepemimpinan adalah:

“Suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.”

Robbins & Judge (2015) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berurusan di pimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Pemimpin yang dapat menjalankan fungsinya dengan baik maka dapat mengontrol dan mengatur bawahannya untuk memiliki kinerja yang baik serta menjadi kekuatan positif yang menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan, sebagaimana dikatakan oleh Aan Komariah dalam Fahmi (2012:18) bahwa:

“Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya, sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi.”

Gaya kepemimpinan diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan juga dapat menerapkan disiplin dan menghemat penggunaan sumber daya secara ekonomis, efisien dan efektif. Ada tiga tipe gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan

pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diutamakan dalam organisasi (Luthans, 2002). Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain dan orang-orang tersebut tidak punya pengaruh langsung terhadap keputusan itu dan tidak ada partisipasi (Yukl, 2010). Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis adalah:

- a. Wewenang penuh pada pemimpin (sentralisasi).
 - b. Tidak ada kesempatan bawahan untuk mengeluarkan saran, pendapat, ide.
 - c. Komunikasi bersifat satu arah.
 - d. Asumsi pada karyawan hanya untuk disuruh, pelaksana keputusan.
 - e. Sering menggunakan pendekatan bersifat hukuman.
 - f. Perencanaan tujuan dilakukan oleh pemimpin.
2. Gaya kepemimpinan partisipatif (demokratis).

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan dimana melibatkan penetapan keputusan yang memungkinkan orang lain atas beberapa pengaruh pada keputusan-keputusan pemimpin. Dalam kepemimpinan partisipatif, bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Menurut Badeni (2013) pemimpin yang demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Keputusan-keputusan dibuat tidak secara sepihak tetapi partisipatif. Keputusan-keputusan itu adalah hasil dari konsultasi pemimpin dengan para bawahan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut:

- a. Pendelegasian wewenang terdesentralisasi.
 - b. Keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan.
 - c. Komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah.
 - d. Berorientasi pada hubungan.
 - e. Asumsi pada karyawan dapat bekerja sama dan bermoral.
 - f. Perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan.
3. Gaya kepemimpinan delegatif (kendali bebas)

Pemimpin memberikan kekuasaan dan wewenang penuh pada bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya. Pemimpin menyerahkan penuh tugas dan tanggung jawab pada bawahan. Pemimpin dengan gaya kendali bebas menghindari kekuasaan dan tanggung jawab dan menyerahkannya pada kelompok. Pemimpin hanya mengambil peran minor (Badeni, 2013). Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif yaitu:

- a. Pendelegasian wewenang ada pada bawahan.
- b. Tanggung jawab seluruhnya pada bawahan.
- c. Komunikasi pemimpin dan bawahan dihindari.
- d. Asumsi pada karyawan yaitu karyawan mampu mengendalikan diri sendiri dan pekerjaan.
- e. Pemimpin tidak berpartisipasi dalam perusahaan.
- f. Kebebasan dalam merencanakan tujuan dilakukan oleh karyawan.

Yeh (1996) melihat gaya kepemimpinan dari dua dimensi. Dimensi pertama yaitu berorientasi pada orang yang merupakan gaya kepemimpinan yang

lebih banyak memotivasi, memberikan kesempatan untuk terlibat dan berkomunikasi yang baik dengan bawahan. Sedangkan dimensi kedua berorientasi pada tugas yang memperlihatkan sejauh mana pimpinan berusaha menjelaskan tugas dan individu atau kelompok seperti memberitahu apa yang harus dikerjakan, bagaimana, kapan dan dimana serta siapa yang harus mengerjakan pekerjaan tersebut. Yeh (1996) menyatakan gaya kepemimpinan dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

- “1. Biasanya atasan hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai.
2. Atasan menekankan pentingnya tugas
3. Ketika memberi tugas, atasan menekankan pentingnya efisiensi dan menyelesaikannya sesegera mungkin.
4. Ketika memberi tugas, atasan memberi tahu bawahan untuk tidak merusak hubungan.
5. Ketika memberi tugas, atasan berdiskusi dan jarang memberikan perintah secara leterlek (kaku).
6. Atasan menekankan pentingnya menjalin hubungan dengan bawahan.”

Penjelasan di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memberikan penghargaan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga bagaimana cara bekerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

2.3 Kinerja Manajerial

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi” (Keban, 2004). Mangkunegara (2005) mendefinisikan pengertian

kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Riyadi (2000) mengungkapkan kinerja manajerial merupakan faktor penting yang dapat mendukung peningkatan efektivitas dalam organisasi. Bagi organisasi itu sendiri kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi-fungsinya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Keefektivan dari aktivitas tersebut sangatlah diharapkan oleh perusahaan-perusahaan saat ini. Puspansih (2002) mengatakan bahwa ketika seseorang bersikap positif terhadap kerja maka dia mengalami kepuasan kerja, tetapi ketika seseorang bersikap negatif terhadap kerja maka dia mengalami ketidakpuasan kerja.

Mahoney, *et. al* (1963) menyatakan bahwa kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi. Menurut Russel (1994) dalam Christina (2010) mendefinisikan kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

“Kinerja manajerial didefinisikan sebagai integrasi sistematis yang meliputi usaha, pengawasan evaluasi keuangan dan kinerja pegawai dalam kerangka eksplisit yang berhubungan dengan tujuan perusahaan.”

Kinerja manajerial bersifat lebih abstrak dan kompleks dibandingkan kinerja karyawan pada umumnya. Oleh karena itu menilai kinerja manajer sebaiknya dilakukan sendiri oleh manajer yang bersangkutan (Christina, 2010).

Kinerja manajerial yang baik diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal tersebut tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rivai (2014) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah pengetahuan dan kemampuan dari segi teknis, konseptual, dan hubungan interpersonal yang meliputi gaya kepemimpinan yang dimiliki perusahaan merupakan modal utama perusahaan untuk perubahan ke arah yang lebih baik sehingga perusahaan bisa berkembang.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial meliputi seluruh kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengelola setiap unit didalamnya untuk memperoleh kinerja yang baik bagi perusahaan. Kinerja yang baik merupakan salah satu hal yang dapat dijadikan acuan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Mahoney, *et. al* (1963) dalam penelitian Veronica Christina (2010) mengatakan kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajemen yang meliputi:

- “1. Perencanaan (*Planning*)
2. Investigasi (*Investigating*)
3. Pengkoordinasian (*Coordinating*)
4. Evaluasi (*Evaluation*)
5. Pengawasan (*Monitoring*)
6. Pengaturan Staff (*Staffing*)
7. Negosiasi (*Negotiating*)
8. Perwakilan (*Representating*)
9. Kinerja secara keseluruhan”

Penjelasan dari kegiatan-kegiatan manajerial di atas, sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan yaitu suatu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan

datang guna mencapai tujuan yang diinginkan (Susmitha, 2012). Kemampuan dalam menentukan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan harus mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Tujuan dari perencanaan ini adalah untuk menjadi pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2003).

Perencanaan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan dalam meraih tujuannya karena perusahaan akan menentukan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara untuk melakukannya dan dampak apa saja yang ditimbulkan. Dengan begitu perusahaan akan lebih mudah meraih tujuan yang diinginkannya karena perusahaan telah memikirkan terlebih dahulu hasil dan risiko yang akan diterima (Purnama, 2015).

2. Investigasi

Mahoney, et. al (1963) mengatakan bahwa investigasi yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi berupa laporan-laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya. Kegiatan-kegiatan bertujuan sebagai tolak ukur perusahaan dalam penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

Purnama (2015) mengungkapkan bahwa investigasi yang dilakukan oleh perusahaan akan membuat perusahaan dapat meningkatkan produktivitasnya melalui pengalaman-pengalaman dan informasi yang dimiliki. Informasi dan pengalaman yang dikumpulkan dan didapat oleh perusahaan akan membantu

perusahaan mengevaluasi kegiatan mereka untuk dapat meminimalisir kejadian-kejadian yang tidak diinginkan. Dengan begitu perusahaan akan dapat berjalan sesuai dengan rencana semula yang diinginkan hingga akhir dan tujuan pun dapat tercapai.

3. Koordinasi

Koontz et al., (1986) dalam Hafiz (2007) mengungkapkan bahwa setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Koordinasi menitikberatkan kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain. Hal tersebut bertujuan untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2003).

Keragaman informasi yang dimiliki karyawan-karyawan dan divisi-divisi yang ada dalam perusahaan sering kali menjadi kendala dalam pelaksanaan program dan persamaan tujuan untuk perusahaan. Oleh sebab itu koordinasi yang baik dapat menghilangkan kesenjangan tersebut dan membuat para karyawan dan divisi-divisi yang ada dapat bekerjasama dengan baik untuk kemajuan perusahaan (Purnama, 2015).

4. Evaluasi

Evaluasi yaitu penilaian atas usulan dan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan (Susmitha, 2012). Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan bahwa evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

Evaluasi ini dibuat agar perusahaan dapat menghindari hal-hal tidak diinginkan terjadi. Evaluasi yang dibuat berdasarkan informasi ataupun pengalaman membuat perusahaan dapat berjaga-jaga agar kejadian yang merugikan dapat dihindari. Evaluasi melalui kegiatan maupun laporan membantu perusahaan dalam menentukan bagaimana langkah kedepannya agar dapat memperoleh hasil yang maksimal. Dengan mengevaluasi hasil kerja sebelumnya, perusahaan dapat menentukan hal apa yang harus dihindari karena merugikan bagi perusahaan (Purnama, 2015).

5. Pengawasan

Pengawasan meliputi kemampuan mengarahkan, memimpin, melatih dan mengembangkan bawahannya agar dapat sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2003). Dalam pelaksanaannya sering kali penyimpangan yang dilakukan oleh bawahan dapat terjadi. Oleh sebab itu kinerja pengawasan berperan untuk meminimalisir kejadian tersebut.

Purnama (2015) mengatakan bahwa perusahaan melakukan pengawasan agar kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para karyawannya dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Tindakan pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan berupa arahan dan pelatihan akan berdampak langsung pada hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa depan.

6. Pengaturan Staf

Pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai,

mempromosikan dan memutasi pegawai (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2003). Terry (1991) mengungkapkan bahwa pengaturan staf adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (job description), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pengaturan staf merupakan hal yang penting, karena dengan melakukan pengaturan staf yang baik maka pengelolaan sumber daya manusia dapat dimanfaatkan secara efektif.

7. Negosiasi

Mahoney *et al.*, (1963) mengungkapkan bahwa negosiasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang-barang dan jasa. Bukan hanya individu manusia, perusahaan pun tidak dapat berdiri sendiri tanpa ada bantuan atau kerjasama dengan pihak lain. Oleh sebab itu kinerja negosiasi dibutuhkan untuk dapat memilih apa yang dibutuhkan dan dengan pihak mana perusahaan akan bekerja sama. Pemilihan pihak yang tepat untuk bekerjasama merupakan salah satu faktor penentu perusahaan untuk berkembang. Berkembangnya perusahaan sangat diharapkan perusahaan untuk meraih tujuan yang ingin dicapainya kedepan (Susmitha, 2012).

8. Representasi atau perwakilan

Representasi atau perwakilan adalah menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain (Susmitha, 2012). Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan

ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan (Supomo dan Indriantoro, 1998). Representasi dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan perusahaan melalui interaksi dan kerjasama dengan perusahaan lain.

9. Kinerja secara keseluruhan

Kinerja secara keseluruhan merupakan suatu penilaian terhadap kinerja seorang manajer apakah sudah terlaksana dengan baik atau belum. Kinerja secara keseluruhan juga merupakan penilaian apakah kinerja seorang manajer sudah sesuai atau tidak dengan posisinya sebagai manajer.

Yunianto (2015) menyatakan bahwa kinerja berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam membangun perusahaan dan meningkatkan produktivitas serta kinerja keuangan. Aktivitas-aktivitas manajerial diatas dapat menjadi sarana dari penilaian kinerja manajerial perusahaan. Seorang manajer harus mampu melaksanakan kedelapan aktivitas manajerial diatas sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan yang akan berdampak baik bagi perusahaan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Sebuah penelitian tidak terlepas dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan tujuan untuk memperkuat hasil dari penelitian yang sedang dilakukan, selain itu juga bertujuan untuk membandingkan besarnya pengaruh yang dihasilkan oleh peneliti sebelumnya. Berikut adalah uraian mengenai hubungan antar variabel.

2.4.1 Pengaruh Audit Internal Terhadap Kinerja Manajerial

Audit internal adalah proses menentukan apakah kebijakan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak telah dipatuhi sesuai dengan ketentuannya, menentukan efisiensi dan efektivitas prosedur kegiatan organisasi, serta menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai bagian organisasi (Mulyadi, 2002). Organisasi mengandalkan fungsi audit internal untuk membantu memastikan bahwa proses manajemen risiko, lingkup pengendalian secara keseluruhan dan efektivitas kinerja dari proses usaha telah konsisten dengan ekspektasi manajemen. Fungsi audit internal saat ini tidak sekedar dituntut menemukan permasalahan namun sekaligus menjadi bagian dari solusi dan memberikan usulan perbaikan. Audit internal terlibat dan berperan aktif memantau aktivitas unit bisnis dan memberikan peran konsultatif dalam pelaksanaan proses operasi perusahaan dan memberi nilai tambah bagi manajemen yang akan dijadikan landasan mengambil keputusan atau tindak lanjut selanjutnya (Tugiman, 2006).

Kinerja manajerial yang tidak optimal bisa mengakibatkan tidak tercapainya tujuan perusahaan, bahkan bisa menimbulkan kerugian bagi perusahaan, maka diperlukan audit internal sebagai penilai independen untuk menelaah operasional dan menilai keefektifan kinerja perusahaan serta memberi saran dan rekomendasi perbaikan atas kelemahan yang dihadapi perusahaan. Sawyer (2005) mengungkapkan bahwa audit internal memberikan informasi yang diperlukan manajer dalam menjalankan tanggung jawab mereka secara efektif. Auditor internal mempunyai peranan penting dalam semua hal yang berkaitan

dengan pengelolaan perusahaan dan risiko-risiko terkait dalam menjalankan usaha. Fungsi audit internal yang maksimal akan mendorong kinerja manajerial menjadi lebih baik sehingga hal tersebut juga dapat mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

Pernyataan tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Al-Matari, Al-Swidi, dan Fadzil (2014) dan penelitian Dahlan (2015) yang menyatakan bahwa audit internal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan akan meningkatkan kinerja manajerial. Denisa (2013) dan Aziz (2015) juga menyatakan bahwa audit internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₁ : Audit internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu yang mempengaruhi kinerja seorang manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Fahmi (2012) bahwa sebuah kinerja bisa mengalami fluktuatif berdasarkan kondisi dan situasi yang turut mempengaruhinya. Kondisi kinerja yang fluktuatif tersebut sangat memungkinkan dipengaruhi oleh berbagai kejadian dari sisi internal dan eksternal. Keterlibatan pimpinan dalam ikut serta mempengaruhi kondisi fluktuatif tersebut, ini terakumulasi dalam berbagai keputusan pimpinan, dimana keputusan yang dilakukan pimpinan dianggap tidak mampu memberikan kondisi yang stabil.

Pernyataan diatas menyatakan bahwa suatu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan berdampak pula pada kinerja manajerial. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sebagai proses mempengaruhi pihak bawahannya agar mereka terangsang untuk memberikan pendapatnya dalam aktivitas kooperatif. Hal ini juga diharapkan terjalannya sebuah kerjasama yang baik bagi manajer maupun bawahannya, sehingga mampu meningkatkan kinerja manajerial masing-masing individu dalam perusahaan (Winardi, 2000).

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Ogbonna (2000) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja manajerial, demikian juga penelitian Purnama (2015) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.4.3 Pengaruh Audit Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Andayani (2011) mengungkapkan tugas audit internal adalah membantu manajemen untuk mengelola perusahaan yang meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Audit internal dapat membantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi

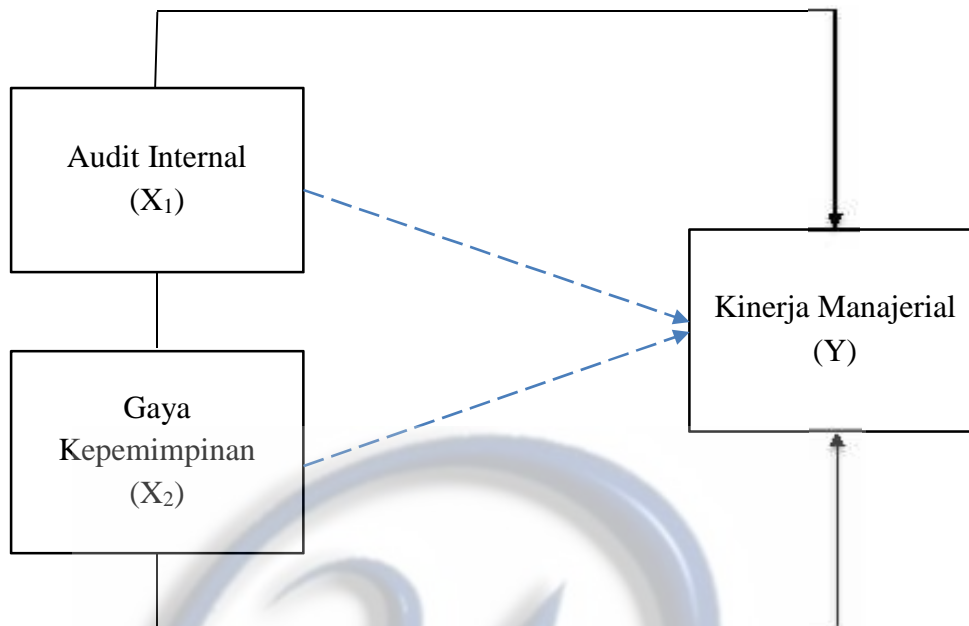
diantaranya seperti peningkatan kepuasan pelanggan, perencanaan manajemen, dan supervisi operasional perusahaan.

Robbins & Judge (2015) menyatakan untuk meningkatkan efektivitas tujuan organisasi dan produktivitas perusahaan, maka perusahaan memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengelola bawahannya, karena cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian akan sangat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Rivai, 2014).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aziz (2015) dan Denisa (2013) menyatakan bahwa audit internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna (2000) dan Purnama (2015) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada suatu perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dibangun adalah:



H₃ : Audit interal dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Model kerangka pemikiran yang dapat digambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Skema Kerangka Pemikiran

Keterangan:

-  Pengaruh Simultan
-  Pengaruh Parsial

2.4.4 Hipotesis Penelitian

Model kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan ke dalam hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁ : Audit Internal berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial
- H₂ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial
- H₃ : Audit Internal dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial