

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Penelitian ini akan menggunakan satu teori pendukung untuk membangun variabel-variabel penelitian yaitu teori keagenan yang digunakan sebagai landasan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka.

2.1.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan merupakan teori utama (*grand theory*) atas pemanfaatan jasa auditor internal. Teori keagenan di kembangkan oleh Jensen & Meckling (1976), yang menyatakan bahwa hubungan keagenan sebagai sebuah kontrak di mana satu atau lebih (*principal*) menyewa orang lain (*agent*) untuk melakukan beberapa jasa untuk kepentingan mereka dengan mendelegasikan beberapa wewenang *decision making* kepada agen. Teori ini menjelaskan adanya konflik antara manajemen selaku agen dengan pemilik selaku *principal*. *Principal* ingin mengetahui segala informasi termasuk aktivitas manajemen yang terkait dengan investasi atau dananya dalam perusahaan. Hal ini dilakukan dengan meminta laporan pertanggung jawaban pada agen (manajemen).

Berdasarkan laporan tersebut *principal* menilai kinerja manajemen. Tetapi yang sering terjadi adalah kecenderungan manajemen untuk melakukan tindakan yang membuat laporannya kelihatan baik, sehingga kinerjanya

dianggap baik. Untuk mengurangi atau meminimalkan kecurangan yang dilakukan oleh manajemen dan membuat laporan keuangan yang dibuat manajemen lebih *reliable* (dapat dipercaya) diperlukan adanya pengawasan intern. Pengawasan ini dilakukan oleh pihak yang independen, yaitu auditor internal yaitu dengan cara mengoptimalkan penciptaan beberapa mekanisme yang mampu meredam tindakan manajemen untuk merugikan pemilik dan mendorong pemilik untuk mempercayakan pengelolaannya kepada manajemen yaitu dengan menciptakan struktur pengendalian intern yang efektif.

2.1.2 Independensi Auditor Intern

Mautz dan Sharaf, (1993) menyatakan bahwa independensi itu merupakan sikap yang harus ada dalam diri auditor. Jika auditor tidak independen terhadap kliennya maka opininya tidak akan memberikan tambahan apapun. Menurut Mulyadi (2002: 26), definisi independensi adalah sebagai berikut:

“Independensi berarti sikap mental yang bebas dari pengaruh, tidak dikendalikan oleh pihak lain, tidak tergantung pada orang lain. Independensi juga berarti adanya kejujuran dalam diri auditor dalam mempertimbangkan fakta dan adanya pertimbangan yang obyektif tidak memihak dalam diri auditor dalam merumuskan dan menyatakan pendapatnya.”

Menurut Moeller, (2005), independensi merupakan salah satu hal yang penting dalam audit. Definisi independensi secara khusus menurut Sawyer, et al (2009: 7) adalah : “ Merupakan suatu sikap yang harus bebas dari hambatan, memberikan opini yang obyektif, tidak bias, tidak dibatasi, dan melaporkan masalah yang sebenarnya, bukan berdasarkan keinginan eksekutif atau lembaga.”

Institute of Internal Auditor (IIA) dalam Sawyer, et al (2009: 8) mendefinisikan internal audit sebagai “ suatu fungsi pengendalian independen yang *assurance* dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitas organisasi sebagai pemberi jasa pada organisasi.” Sawyer, et al, (2005: 35), terkait keharusan auditor internal memiliki sikap independensi dinyatakan dalam pendapatnya yaitu:

“ Auditor internal yang profesional harus memiliki independensi untuk memenuhi kewajiban profesionalnya; memberikan opini yang obyektif, tidak bias, dan melaporkan masalah apa adanya, bukan melaporkan sesuai keinginan eksekutif atau lembaga. Auditor internal harus bebas dari hambatan dalam melaksanakan auditnya. Hanya dengan begitu auditor internal bisa disebut melaksanakan audit dengan profesional.”

Selain itu IIA (2011: 16) mendefinisikan independensi sebagai “*the freedom from conditions that threaten the ability of the internal audit activity to carry out internal audit responsibilities in an unbiased manner*”, sedangkan Arens, (2006: 84), mendefinisikan independensi sebagai:

“Independensi adalah cara pandang yang tidak memihak didalam pelaksanaan pengujian evaluasi hasil pemeriksaan, dan penyusunan laporan audit. Dari definisi tersebut pula dapat diambil kesimpulan mengenai definisi independensi akuntan publik adalah sikap pikiran dan sikap mental akuntan publik yang jujur dan ahli, serta bebas dari bujukan, pengaruh dan pengendalian pihak lain dalam melaksanakan perencanaan, penilaian dan pelaporan hasil pemeriksaan.”

Picket (2003: 260) mengungkapkan dengan adanya independensi : “*That management can place full reliance on audit findings and recommendations*”.

Boynton, et al (2003: 57) mendefinisikan independensi sebagai : “*The cornerstone of the auditing profession. It means that the auditor is neutral about the entity and, therefore, objective. The public can*

place faith in the audit function because an auditor is impartial and recognizes an obligation for fairness”.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, menurut *The Institute of Internal Auditors*, (2011); Pickett, (2003); Boynton, *et al*, (2003); Elliott and Jacobson, (1998); AICPA, (2006); dapat dikatakan bahwa independensi auditor merupakan kebebasan auditor dari pengaruh apapun ataupun kepentingan pihak manapun dalam proses audit .

Menurut Jones & Bates, (1990) dimensi independensi dapat dilihat dari hal-hal yang mempengaruhi independensi auditor di antaranya : 1. *Statutory or other regulation provisions*; 2. *Organizational influence*; 3. *Attitude of Mind*. Lebih lanjut dimensi independensi yang lain menurut Louwers, Ramsay, Sinason & Strawser, (2005), Sawyer, *et al* (2005) dan Mautz & Sharaf (1993), yakni : 1. *Programming Independence*; 2. *Investigate Independence*; 3. *Reporting Independence* , sedangkan dimensi independensi menurut IIA, (2011) dapat dilihat dari manajemen ancaman terhadap independensi pada level : 1. *Individual auditor*, 2. *Engagement*, 3. *Functional and* 4. *Organizational levels*.

Berdasarkan uraian di atas, untuk penelitian ini penulis mengambil dimensi independensi auditor internal sesuai pendapat Mautz dan Sharaf (1982), dalam Sawyer, *et al*, (2005: 35), yaitu:

“1) *Programming Independence*

- a. Bebas dari intervensi manajerial atas program audit;
- b. Bebas dari segala intervensi atas prosedur audit;
- c. Bebas dari segala persyaratan untuk penugasan audit selain yang memang diisyaratkan untuk sebuah proses audit.

2) *Investigate Independence*

- a. Bebas dalam mengakses semua catatan, memeriksa aktiva, dan karyawan yang relevan dengan audit yang dilakukan;

- b. Mendapatkan kerjasama yang aktif dari karyawan manajemen selama verifikasi audit;
 - c. Bebas dan segala usaha manajerial yang berusaha membatasi aktivitas yang diperiksa/ membatasi perolehan bukti;
 - d. Bebas dari kepentingan pribadi yang menghambat verifikasi audit.
- 3) *Reporting Independence*
- a. Bebas dari perasaan wajib memodifikasi dampak atau signifikansi fakta-fakta yang dilaporkan;
 - b. Bebas dari tekanan untuk tidak melaporkan hal-hal yang signifikan dalam laporan audit;
 - c. Menghindari penggunaan kata-kata yang menyesatkan dalam setiap bagian laporan audit;
 - d. Bebas dari segala usaha untuk meniadakan pertimbangan auditor mengenai fakta-fakta atau opini dalam laporan audit internal.”

Menurut Picket (2005), terdapat dua jenis independensi dalam audit dan harus dipenuhi oleh auditor yaitu *In-fact* (independensi dalam fakta) dan *In-Appearance* (independensi dalam penampilan), namun demikian independensi *In-Appearance* tidak mempengaruhi independensi *In-fact*.

2.1.3 Pengendalian Internal

2.1.3.1 Pengertian Sistem Pengendalian Internal

Menurut Romney dan Steinbart (2015: 226), definisi pengendalian intern adalah:

“Sebuah proses yang menyebar keseluruhan aktivitas pengoperasian perusahaan dan merupakan bagian integral dari aktivitas manajemen dimana pengendalian internal memberikan jaminan yang memadai untuk tujuan pengendalian berupa mengamankan aset, mengelola catatan secara detail yang baik untuk melaporkan aset perusahaan secara akurat dan wajar, memberikan informasi yang akurat dan reliabel, menyiapkan laporan keuangan yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dan mendorong dan memperbaiki efisiensi operasional.”

Kemudian menurut *Committee of Sponsoring Organization (COSO)* (2013: 3), pengertian pengendalian intern adalah sebagai berikut:

“Internal control is a process, effected by an antity’s board of directors, management and other personnel, designed, to provide reasonable

assurance regarding the achievement of objectives, relating to operations, reporting and compliance.”

Menurut Arens, et al (2008: 412) definisi pengendalian intern adalah:

“Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.”

Definisi pengendalian intern menurut IAPI (2011: 319.2) dalam Sukrisno

Agus (2012: 100), adalah sebagai berikut:

“Pengendalian intern sebagai suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personil lain entitas-yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini: a) keandalan pelaporan keuangan, b) efektivitas dan efisiensi operasi, dan c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.”

Menurut PP No. 60 Tahun 2008, Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sedangkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SPIP, adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Berdasarkan kelima definisi tersebut, penulis dapat katakan bahwa sistem pengendalian intern adalah sistem, struktur atau prosedur yang saling berhubungan memiliki beberapa tujuan pokok yaitu menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi yang dikoordinasikan, dan

mendorong dipatuhinya kebijakan hukum dan peraturan yang berlaku untuk melaksanakan fungsi utama perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan Pengendalian Internal

Tujuan Pengendalian internal menurut Mulyadi (2002: 178) adalah:

- “1. Menjaga Kekayaan Perusahaan
 - a. Penggunaan kekayaan perusahaan hanya melalui sistem otorisasi yang telah ditetapkan
 - b. Pertanggungjawaban kekayaan perusahaan yang dicatat dan dibandingkan dengan kekayaan yang sesungguhnya.
2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
 - a. Pelaksanaan transaksi melalui sistem otorisasi yang telah ditetapkan
 - b. Pencatatan transaksi yang terjadi tercatat dengan benar di dalam catatan akuntansi perusahaan.”

Tujuan Pengendalian intern menurut Sawyer, dkk (2005: 62) adalah sebagai berikut:

- “1. Meningkatkan susunan, keekonomisan, efisiensi dan efektivitas operasi serta kualitas barang dan jasa sesuai misi organisasi.
2. Mengamankan sumber daya terhadap kemungkinan kerugian akibat pelepasan penyalahgunaan, kesalahan pengelolaan, kekeliruan dan kecurangan.
3. Meningkatkan kepatuhan pada hukum dan arahan manajemen.
4. Membuat data keuangan dan manajemen yang dapat diandalkan serta pengungkapan yang wajar pada pelaporan yang tepat waktu.”

Menurut Arens & Loebbecke (2009), pihak manajemen suatu organisasi dalam merancang Sistem Pengendalian Intern (SPI) mempunyai kepentingan-kepentingan sebagai berikut:

1. Keandalan Laporan Keuangan

Manajemen perusahaan bertanggung jawab dalam menyiapkan laporan keuangan bagi investor, kreditor dan pengguna lainnya, mempunyai

kewajiban hukum dan profesional untuk menjamin bahwa informasi telah disiapkan sesuai standar, yaitu prinsip akuntansi yang berlaku umum.

2. Mendorong efektifitas dan efisiensi operasional

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

3. Ketaatan pada hukum dan peraturan

Pengendalian internal yang baik tidak hanya menyediakan seperangkat peraturan lengkap dan sanksinya saja. Tetapi pengendalian internal yang baik, akan mampu mendorong setiap personal untuk dapat mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan dan berkaitan erat dengan akuntansi contohnya adalah UU perpajakan dan UU Perseroan Terbatas.

2.1.3.3 Unsur-Unsur Pengendalian Intern

Pengendalian intern yang baik harus memenuhi beberapa kriteria atau unsur-unsur. Menurut Sukrisno Agoes (2012: 100), pengendalian intern terdiri atas lima komponen yang saling terkait berikut ini:

- “
1. Lingkungan Pengendalian, menetapkan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya...
 2. Penaksiran Risiko, adalah identifikasi entitas dan analisis terhadap risikoyang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
 3. Aktivitas Pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan.
 4. Informasi dan komunikasi adalah pengidentifikasian, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dan waktu yang memungkinkan orang melaksanakan tanggungjawab mereka.
 5. Pemantauan adalah proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu.”

Indikator-indikator dari kelima komponen pengendalian intern menurut Sukrisno Agus (2012), yaitu:

1. Lingkungan pengendalian
 - a. Integritas dan nilai etika
 - b. Komitmen terhadap kompetensi
 - c. Partisipasi dewan komisaris atau komite audit
 - d. Struktur organisasi
 - e. Pemberian wewenang dan tanggung jawab
 - f. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia
2. Penilaian Resiko (*Risk Assessment*)
 - a. Perubahan dalam lingkungan operasi
 - b. Personil baru
 - c. Sistem informasi yang baru atau yang diperbaiki
 - d. Teknologi baru
 - e. Lini produk, produk, atau aktivitas baru
 - f. Restrukturisasi korporasi
 - g. Operasi luar negeri
 - h. Standar akuntansi baru
3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)
 - a. Review terhadap kinerja
 - b. Pengolahan Informasi
 - c. Pengendalian Fisik
 - d. Pemisahan Tugas

4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)
 - a. Gabungan transaksi dalam operasi entitas yang signifikan bagi laporan keuangan
 - b. Bagaimana transaksi itu dimulai
 - c. Catatan akuntansi, informasi pendukung dan akun tertentu dalam laporan keuangan yang tercakup dalam pengolahan dan pelaporan transaksi
 - d. Pengolahan akuntansi yang dicakup sejak saat transaksi dimulai sampai dengan dimasukkan ke dalam laporan keuangan, termasuk alat elektronik (seperti komputer dan *electronic data interchange*) yang digunakan untuk mengirim, memproses, memelihara dan mengakses informasi.
5. Pemantauan (*Monitoring*)
 - a. Penentuan desain
 - b. Operasi pengendalian tepat waktu
 - c. Pengambilan tindakan koreksi

Unsur-unsur Pengendalian Intern Pemerintah Menurut Peraturan Pemerintah (PP) No. 60 Tahun 2008, juga terdiri dari 5 unsur. Kelima unsur tersebut sama dengan kelima unsur-unsur pengendalian intern yang dikemukakan oleh Sukrisno Agoes (2012), akan tetapi indikator-indikatornya berbeda. Beberapa perbedaan dari indikator-indikator tersebut dapat dilihat pada uraian di bawah ini:

1. Lingkungan Pengendalian

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya, melalui:

- a. Penegakan integritas dan nilai etika;
- b. Komitmen terhadap kompetensi;
- c. Kepemimpinan yang kondusif;
- d. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;
- e. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat;
- f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia;
- g. Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif; dan
- h. Hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah

2. Penilaian Resiko

Pimpinan instansi pemerintahan wajib melakukan penilaian resiko yang terdiri atas identifikasi resiko dan analisis resiko. Dalam penilaian resiko instansi pemerintahan menetapkan tujuan instansi pemerintahan yang memuat pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan terikat waktu, dan tujuan pada tingkatan kegiatan yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Untuk penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan sekurang-kurangnya dilakukan dengan memperhatikan ketentuan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan pada tujuan dan rencana strategis Instansi Pemerintah;
- b. Saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya;
- c. Relevan dengan seluruh kegiatan utama Instansi Pemerintah;
- d. Mengandung unsur kriteria pengukuran;
- e. Didukung sumber daya Instansi Pemerintah yang cukup; dan
- f. Melibatkan seluruh tingkat pejabat dalam proses penetapannya.

3. Aktivitas/Kegiatan Pengendalian

Penyelenggaraan kegiatan pengendalian sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok instansi pemerintah
- b. Kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian resiko.
- c. Kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah;
- d. Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis;
- e. Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis; dan
- f. Kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.

Kegiatan pengendalian tersebut terdiri atas:

- a. Reviu atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan;

- b. Pembinaan sumber daya manusia;
- c. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;
- d. Pengendalian fisik atas aset;
- e. Penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja;
- f. Pemisahan fungsi;
- g. Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;
- h. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
- i. Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;
- j. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya; dan
- k. Dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

4. Informasi dan Komunikasi

Pimpinan instansi pemerintah wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat. Komunikasi atas informasi wajib diselenggarakan secara efektif. Untuk menyelenggarakan komunikasi yang efektif, pimpinan Instansi Pemerintah harus sekurang-kurangnya:

- a. Menyediakan dan memanfaatkan segala bentuk sarana komunikasi
- b. Mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

5. Pemantauan

Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan

revisi lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.

Pendapat lain mengenai unsur-unsur pengendalian intern disampaikan oleh Mulyadi (2008: 178), yaitu:

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, seperti pemisahan setiap fungsi untuk melaksanakan semua tahap suatu transaksi.
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya. Dalam setiap organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi. Prosedur pencatatan yang baik akan menjamin data yang direkam tercatat ke dalam catatan akuntansi dengan tingkat ketelitian dan keandalan (*reliability*) yang tinggi. Dengan demikian sistem otorisasi akan menjamin masukan yang dapat dipercaya bagi proses akuntansi.
3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi. Pembagian tanggung jawab fungsional dan sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang telah ditetapkan tidak akan terlaksana dengan baik jika tidak diciptakan cara-cara untuk menjamin praktik yang sehat

dalam pelaksanaannya. 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.
- b. Pemeriksaan mendadak (*surprised auditi*). Pemeriksaan mendadak dilaksanakan tanpa pemberitahuan terlebih 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 yang lain, agar tercipta internal check yang baik dalam pelaksanaan tugasnya.
- d. Perputaran jabatan (*job rotating*). Perputaran jabatan yang diadakan secara rutin akan dapat menjaga independensi pejabat, memperluas wawasan pengetahuan yang mendalam, sehingga persekongkolan di antara karyawan dapat dihindari.
- e. Secara periodik diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya. Untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan catatan akuntansinya, secara periodik harus diadakan pencocokan atau rekonsiliasi antara kekayaan fisik dengan catatan akuntansi yang bersangkutan dengan kekayaan tersebut.
- f. Pembentukan unit organisasi yang bertugas untuk mengecek efektivitas unsur-unsur sistem pengendalian internal yang lain.

4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

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

- a. Seleksi calon karyawan berdasarkan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya.
- b. Pendidikan karyawan selama menjadi karyawan perusahaan, sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaannya.

2.1.4 Kinerja Manajerial

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Prawirosentono (2008: 2), pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.”

Menurut Harefa (2008: 17), pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

“Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh personil atau oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggungjawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.”

Menurut T. Hani Handoko (2003: 29), tugas penting yang dilakukan oleh manajer/pimpinan yaitu:

1. Manajer bekerja dengan orang lain
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas.
3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
4. Manajer harus berfikir secara analitis dan konseptual
5. Manajer adalah suatu mediator

6. Manajer adalah seorang politisi
7. Manajer adalah seorang diplomat
8. Manajer mengambil keputusan-keputusan yang sulit.”

Menurut pendapat Mulyadi dan Johny (1991), seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit (nyata), kinerja manajerial lebih bersifat abstrak dan kompleks.

Menurut Stoner (1992) dalam Intan (2013: 3), kinerja manajerial adalah “ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.” Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Mardiyah dan Listianingsih (2005), menyatakan bahwa Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Kinerja manajerial merupakan tentang melakukan suatu pekerjaan dan juga tentang hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja manajerial dapat dikatakan sebagai tingkat kecakapan para manajer perusahaan dalam melaksanakan kegiatan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mahoney, Jerdee dan Carrol (1963) dalam Christina (2010) menyatakan kinerja manajerial sebagai kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial yaitu antara lain kegiatan perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi dan perwakilan.

1. Perencanaan

Menurut Koontz dan Weihrich (2010), perencanaan dapat diklasifikasikan sebagai misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, aturan, program dan anggaran. Perencanaan dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

2. Investigasi

Mahoney, *et al*, (1963) dalam Christina (2010), menyatakan bahwa investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilakukannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Pengkoordinasian

Koontz dan Weihrich (2010), mendefinisikan pengkoordinasian sebagai pengidentifikasian dan pengklasifikasian aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan, pengelompokan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, pendelegasian wewenang kepada manajer untuk mengawasi penugasan yang diberikan kepada setiap kelompok.

4. Evaluasi

Umar (2003), menyatakan bahwa dengan melakukan evaluasi maka akan menghasilkan informasi yang berguna bagi perusahaan. Jika terjadi penyimpangan, perlu dilakukan perubahan untuk menghindari agar penyimpangan tersebut tidak terjadi lagi.

5. Pengawasan

Koontz dan Wehrich (2010), menyatakan bahwa pengawasan merupakan pengukuran dan pengkoreksian terhadap kegiatan para karyawan untuk memastikan bahwa pelaksanaan aktivitas dilakukan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.

6. Pengaturan Staf (*Staffing*)

Koontz dan Wehrich (2010) menyatakan Pengaturan staf didefinisikan sebagai mengisi, dan menjaga posisi yang ada dalam struktur organisasi, dan Handoko (2003), menyatakan bahwa pengaturan staf adalah penarikan, latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

7. Negosiasi

Griffin (2004) menyatakan manajer melakukan perundingan untuk memperoleh kesepakatan dengan kelompok atau organisasi lain sebagai perwakilan dari perusahaan mengenai penjualan atau pembelian barang-barang dan/atau jasa, kontrak serikat kerja, hubungan jangka panjang dengan pemasok dan lain-lain.

8. Perwakilan/*Representative*

Mahoney *et al* (1963) dalam Christina (2010), menyatakan bahwa perwakilan merupakan fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara

kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk memberikan 1) pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, 2) memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, 3) untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja, serta 4) melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja, 5) sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, 6) sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi, 7) membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, dan 8) memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Independensi Auditor Intern Kemenag RI Terhadap Kinerja Manajerial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka

Menurut Boynton dalam Abdul Rohman (2007), fungsi auditor internal adalah melaksanakan fungsi pemeriksaan internal yang merupakan suatu fungsi penilaian yang independen dalam suatu organisasi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan organisasi yang dilakukan yang diharapkan pula dapat lebih memberikan sumbangan bagi perbaikan efisiensi dan efektivitas dalam rangka peningkatan kinerja manjerial.

Menurut *The Institute of Internal Auditors*, 2011; Pickett, 2003; Boynton, et al, 2003; Elliott and Jacobson, 1998; AICPA, 2006, Independensi auditor merupakan kebebasan auditor dari pengaruh apapun ataupun kepentingan pihak manapun dalam proses audit. Menurut Sawyer, et al (2009: 7), independensi adalah, “ Merupakan suatu sikap yang harus bebas dari hambatan, memberikan opini yang obyektif, tidak bias, tidak dibatasi, dan melaporkan masalah yang sebenarnya, bukan berdasarkan keinginan eksekutif atau lembaga.”

Di dalam Standar Audit Inspektorat Jendral Kementerian Agama RI (2011), dinyatakan:

“Sebagai aparat pengawasan internal pemerintah (auditor internal Kemenag RI), Inspektorat Jenderal Kementerian Agama memiliki visi menjadi pengendali dan penjamin mutu kinerja Kementerian Agama. Untuk mencapai visi tersebut dibutuhkan aparat pengawas yang profesional dan independen dalam menjalankan tugas dan fungsinya”.

Dalam tugasnya melakukan penilaian terhadap kinerja, auditor internal dituntut untuk mempunyai sikap independensi yang tinggi. Independensi dalam audit berarti mengambil sudut pandang yang tidak bias (Arens, Elder, dan Beasley, 2008). Independensi pada auditor dapat berhubungan dengan pengungkapan masalah pengendalian internal suatu organisasi. Independensi juga berarti adanya kejujuran dalam diri auditor untuk mempertimbangkan fakta dengan pertimbangan yang obyektif dan tidak memihak dalam diri auditor dalam merumuskan dan menyatakan pendapatnya.

Hasil penelitian Ika Oktavia, (2015) menunjukkan bahwa yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Jakarta Timur adalah independensi auditor. Meylinda Triyanthi dan Ketut Budhiartha (2015) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa independensi auditor

berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini mengandung makna bahwa semakin independen seorang auditor intern, maka kinerja akan semakin baik. Nurmawati Oktaria, Rina Tjandrakirana (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa independensi auditor internal berpengaruh positif terhadap kinerja auditor internal.

Berdasarkan kajian teori dan beberapa hasil penelitian di atas, maka dapat penulis rumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut :

H₁ : Independensi auditor intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka

2.2.2 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka

Pengendalian intern bagi suatu perusahaan (terutama yang sudah *go public*) adalah merupakan suatu keharusan. Bersamaan dengan kewajiban audit laporan keuangan, direksi wajib memberikan pernyataan tentang kecukupan sistem pengendalian perusahaan yang dikelolanya serta model/framework mana yang diadopsi (atau sepenuhnya di desain sendiri), dan wajib diaudit oleh auditor ekstern. Menurut *Committee of Sponsoring Organization (COSO)*, pengendalian internal merupakan sistem, struktur atau proses yang diimplementasikan oleh dewan komisaris, manajemen dan karyawan dalam perusahaan yang bertujuan untuk menyediakan jaminan yang memadai bahwa tujuan pengendalian tersebut dicapai, yaitu yang meliputi efektifitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Selain itu, Rahmadi Murwanto (2012), menyatakan bahwa:

“Pengendalian intern merupakan bagian utama dalam pengelolaan suatu organisasi, pengendalian intern juga terdiri dari rencana-rencana, metode-metode, dan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mencapai visi, misi tujuan dan sasaran organisasi sehingga mendukung suatu sistem manajemen berbasis kinerja.”

Sistem pengendalian intern sangat penting, karena mempunyai beberapa unsur dan sifat-sifat tertentu yang dapat meningkatkan kemungkinan dapat dipercayainya data-data akuntansi serta tindakan pengamanan terhadap aktiva dan catatan perusahaan. Adapun tujuan sistem pengendalian internal menurut Gondodiyoto (2007), adalah : menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi, mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Tujuan adanya sistem pengendalian intern dapat menjaga keandalan data akuntansi, dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian intern dapat mempengaruhi kualitas laporan keuangan karena sistem pengendalian intern jika diterapkan dengan baik dapat memperkecil kesalahan-kesalahan dalam penyajian data akuntansi, sehingga akan menghasilkan laporan yang benar, melindungi atau membatasi kemungkinan terjadinya kecurangan dan penggelapan-penggelapan, kegiatan organisasi dapat dilaksanakan dengan efisien.

Penelitian Nur Azlina, Ira Amelia (2014) menunjukkan bahwa pengendalian intern berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah daerah. Semakin baik dan efektif pengendalian intern yang dilaksanakan maka kinerja pemerintah daerah juga akan semakin baik. Penelitian Desmiyawati, Wulan Witaliza (2012) menunjukkan bahwa pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi dapat optimal apabila

didukung oleh pengendalian intern yang baik. Penelitian Rita Martini Kartika Rachmasari, Abd. Hamid (2014), mengungkapkan bahwa penerapan komponen pengendalian intern mempunyai pengaruh dalam menunjang kinerja Poltek Negeri Sriwijaya. Hasil penelitian Rina Tresnawati (2012), dengan judul Pengaruh Efektivitas Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung mengungkapkan bahwa pengendalian intern mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pada Dinas Pendapatan Asli Daerah Kota Bandung, yang artinya semakin baik penerapan pengendalian intern pada Dispenda Kota Bandung akan semakin meningkatkan kerjanya.

Pelaksanaan pengendalian intern sangatlah penting dilakukan, agar terhindar dari kecurangan dan penyelewengan serta dapat mempersempit ruang gerak oknum-oknum aparat pemerintah yang bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok mereka. Pengendalian intern memegang peran penting di dalam memberikan pelayanan bagi kemajuan dinas, khususnya di dalam pencapaian target yang telah ditetapkan oleh Kepala Daerah/kepala lembaga/kementerian.

Berdasarkan kajian teori dan beberapa hasil penelitian di atas, maka dapat penulis rumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut :

H₂ : Pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka

2.2.3 Pengaruh Independensi Auditor Intern dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka.

Secara ideal, internal auditor dikatakan independen apabila dapat melaksanakan tugasnya secara bebas dan obyektif. Dengan kebebasannya, memungkinkan internal auditor untuk melaksanakan tugasnya dengan tidak berpihak. Di sisi lain, internal auditor banyak menghadapi permasalahan dan kondisi yang menghadapkan internal auditor untuk ‘mempertaruhkan’ independensinya. Independensi internal auditor akan dipengaruhi oleh pertimbangan sejauh mana hasil internal audit akan berdampak terhadap kelangsungan kerjanya sebagai karyawan/pekerja. Pengaruh ini dapat berasal dari manajemen atau dari kepentingan pribadi internal auditor.

Kondisi lain yang sangat berpotensi mempengaruhi kinerja adalah sistem pengendalian intern yang efektif. Pengendalian intern dalam suatu organisasi merupakan faktor yang menentukan keandalan laporan keuangan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut dan bertujuan untuk melindungi kekayaan organisasi dengan cara meminimalisasi penyimpangan dan pemborosan serta memaksimalkan efisiensi dan efektifitas kinerja organisasi/instansi pemerintah. Pada prakteknya kinerja pemerintah seringkali dinodai oleh praktek-praktek penyimpangan dan tindakan in-efisiensi yang dilakukan aparat pemerintah yang menurunkan kualitas pelayanan publik dan sudah menjadi sorotan.

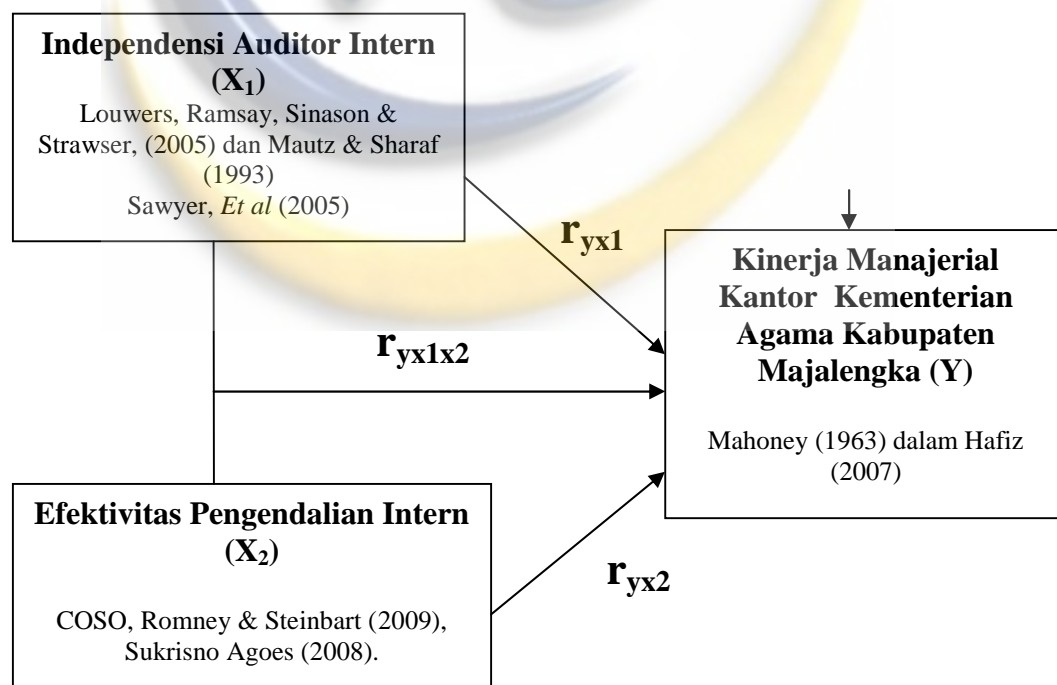
Hasil penelitian Putri Oceana Maharani, I Wayan Ramantha (2014) menemukan bahwa independensi Auditor Intern dan Struktur pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja perkreditan. Penelitian Tresnawati, Rina (2014)

juga menemukan bahwa terdapat pengaruh Independensi dan efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja Dispenda Kota Bandung.

Berdasarkan kajian teori dan beberapa hasil penelitian di atas, maka dapat penulis rumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut :

H₃ : Independensi Auditor Intern dan Pengendalian Intern secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja manajerial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka

Dari semua uraian di atas dapat digambarkan kerangka pemikiran tentang pengaruh independensi auditor intern dan pengendalian intern terhadap Kinerja Manajerial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka dapat dilihat pada skema paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Skema Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016) menjelaskan tentang hipotesis adalah sebagai berikut :

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik”.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H₁ : Independensi auditor intern berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka
- H₂ : Pengendalian intern berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka
- H₃ : Independensi Auditor Intern dan Pengendalian Intern berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Majalengka