

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Sistem Pengendalian Internal**

##### **1. Pengertian Sistem Pengendalian Internal**

Pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data serta mendorong efisiensi.<sup>27</sup> Sistem pengendalian internal juga merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil satuan usaha lainnya, yang dirancang untuk mendapat keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan.<sup>28</sup> Pengendalian internal berperan penting untuk mencegah dan mendeteksi penggelapan dan melindungi sumber daya organisasi baik yang berwujud (seperti mesin dan lahan) maupun tidak (seperti reputasi atau hak kekayaan intelektual seperti merek dagang).<sup>29</sup>

Pengertian sistem pengendalian internal menurut AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) menyebutkan bahwa sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, semua metode dan ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam

---

<sup>27</sup> Indra Bastian, “*Sistem Akuntansi Sektor Publik Edisi 2*”, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 450

<sup>28</sup> Al Haryono Jusup, “*Auditing (Pengauditan) Buku 1*”, (Yogyakarta: BP STIE YKPN, 2001), hal. 252

<sup>29</sup> Mulyadi, “*Sistem Akuntansi Edisi 3*”, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hal. 165

perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, memeriksa ketelitian dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah diterapkan.<sup>30</sup> Sistem pengendalian internal yang dianut pemerintah Indonesia salah satunya berasal dari COSO (*Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission*) yaitu komisi yang bergerak di bidang manajemen organisasi. Menurut COSO pengendalian internal adalah suatu proses yang dilakukan oleh dewan entitas direksi, manajemen, dan personil lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan yang berkaitan dengan operasi, pelaporan dan kepatuhan.<sup>31</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian internal adalah suatu sistem untuk melindungi aset perusahaan, mencegah dan mendeteksi penggelapan aset perusahaan atau organisasi melalui seperangkat koordinasi yang baik antara bagian-bagian yang ada dalam struktur organisasi dan dijalankan dengan metode dan ukuran yang tepat.

## **2. Tujuan Sistem Pengendalian Internal**

Tujuan pengendalian internal adalah sebagai berikut:

- a. Menjaga kekayaan organisasi

---

<sup>30</sup> Bambang Hartadi, "Auditing: Suatu Pedoman Pemeriksaan Akuntansi Tahap Pendahuluan Edisi I", (Yogyakarta: BPFE, 1987), hal. 121

<sup>31</sup> Krismiaji, *Sistem Informasi Akuntansi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2010), hal. 147

- b. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
- c. Mendorong efisiensi
- d. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.<sup>32</sup>

Pengendalian internal dapat mencegah kerugian pengolahan sumber daya perusahaan. Pengendalian internal dapat menyediakan informasi tentang penilaian kinerja manajemen perusahaan dan informasi yang akan digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan.<sup>33</sup>

### 3. Indikator Sistem Pengendalian Internal

Dalam pengendalian internal Kerangka COSO (*Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission*) terdapat beberapa prinsip pengendalian internal dalam komponen pengendalian internal:

- a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian adalah kondisi yang dibangun dan diciptakan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang akan mempengaruhi efektivitas pengendalian. Kondisi lingkungan kerja meliputi beberapa prinsip yaitu adanya penegakan integritas dan etika seluruh anggota organisasi, komitmen pimpinan manajemen atas kompetensi, kepemimpinan manajemen yang kondusif, pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang

---

<sup>32</sup> Indra Bastian, “*Sistem Akuntansi Sektor Publik*”..., hal. 450.

<sup>33</sup> Mulyadi dan Kanaka Puradiredja, “*Auditing Edisi 5 Buku 1*” (Jakarta: Salemba Empat, 1998), hal. 172

tepat, penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia, perwujudan peran aparat pengawasan yang efektif serta hubungan kerja yang baik dengan pihak eksternal.<sup>34</sup>

b. Penilaian Risiko

Risiko merupakan hal-hal yang berpotensi menghambat tercapainya tujuan. Identifikasi terhadap risiko (*Risk Identification*) diperlukan untuk mengetahui potensi-potensi kejadian yang dapat menghambat dan menghalangi terwujudnya tujuan organisasi. Risiko yang biasa dihadapi meliputi risiko pembiayaan, risiko operasional dan risiko hukum/legal.<sup>35</sup>

c. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko, menetapkan dan melaksanakan kebijakan dan prosedur serta memastikan bahwa tindakan tersebut telah dilaksanakan secara efektif. Tindakan-tindakan yang dilakukan untuk mengatasi risiko dapat dibagi menjadi 2 jenis tindakan yaitu tindakan preventif dan tindakan mitigasi. Tindakan preventif adalah tindakan yang dilakukan sebelum kejadian yang berisiko berlangsung sedangkan tindakan mitigasi adalah tindakan yang dilakukan setelah kejadian berisiko berlangsung,

---

<sup>34</sup> Muhammad Yusuf. "Evaluasi Pengendalian Internal Atas Pembiayaan Musyarakah pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk ", *Tesis Publikasi-Universitas Bina Utama*. Jakarta, 2013), hal. 25

<sup>35</sup> *Ibid.*, hal. 26

dalam hal ini tindakan mitigasi berfungsi untuk mengurangi dampak yang terjadi. Tindakan-tindakan tersebut juga harus dilakukan evaluasi sehingga dapat dinilai keefektifan serta keefisienan tindakan tersebut.

d. Informasi dan Komunikasi

Informasi adalah data yang sudah diolah yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi. Informasi yang berkualitas tentunya harus dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang terkait. Penyampaian informasi yang tidak baik dapat mengakibatkan kesalahan interpretasi penerima informasi.

e. Pemantauan Pengendalian Internal

Pemantauan (*monitoring*) adalah tindakan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan manajemen dan pegawai lain yang ditunjuk dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas sebagai penilai terhadap kualitas dan efektivitas sistem pengendalian internal. Pemantauan dapat dilakukan dengan 3 cara yaitu pemantauan berkelanjutan (*on going monitoring*), evaluasi yang terpisah (*separate evaluation*) dan tindak lanjut atas temuan audit.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, hal. 26

## B. Gaya Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang, oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin.<sup>37</sup> Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusnya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia.<sup>38</sup>

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha dan semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya. Sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sarannya. Oleh

---

<sup>37</sup> Jarwanto, *Pengantar Manajemen (3 IN 1)*, (Yogyakarta: Mediaterra, 2015), hal. 92

<sup>38</sup> *Ibid.*, hal. 93

karena itu kepemimpinan sangat diperlukan jika suatu organisasi ingin sukses.

Pengertian kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai sisi kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan mengandung dua segi yaitu:

- a. Pemimpin formal adalah orang yang secara resmi diangkat dalam jabatan kepemimpinannya, teratur dalam organisasi secara hirarki. Kepemimpinan formal ini disebut dengan istilah “kepala”
- b. Pemimpin informal adalah kepemimpinan ini tidak mempunyai dasar pengangkatan resmi, tidak nyata terlihat dalam hirarki kepemimpinan organisasi.<sup>39</sup>

Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan kerja sama orang-orang diluar kelompok dan organisasi.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat sarana dan proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau suka cita. Ada beberapa faktor

---

<sup>39</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi.*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal. 3

yang dapat menggerakkan orang yaitu ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.

## 2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai cara atau gaya dalam memimpin organisasinya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokrasi, demokratis atau partisipatif dan *laissez-faire*, yang semuanya pasti mempunyai kelemahan dan keunggulannya. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada partisipasi individu dan perilaku kelompok.<sup>40</sup>

Kepemimpinan otokratis lebih banyak menghadapi masalah pemberian perintah kepada bawahan sedangkan kepemimpinan demokratis cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat dan dalam kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin memberikan kepemimpinannya jika diminta.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pola tindakan

---

<sup>40</sup> Jarwanto, *Pengantar Manajemen (3 IN 1)*..., hal. 94

pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam sebuah organisasi dalam memimpin bawahannya bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku, tindakan maupun kebijakan dan model pengambilan keputusan dan gaya kepemimpinan merupakan ciri khas yang melakat pada seorang pemimpin dalam sebuah organisasi

### **3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Kepemimpinan Otokratis**

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. Mereka menentukan apa yang harus di lakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhiya. Kritik yang muncul adalah bahwa pendekatan ini tidak efektif dalam jangka panjang. Kepemimpinan otokratis tidak sesuai dalam lingkungan TQM.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Fandy & Anastasia, “*Total Quality Management (TQM)*”, (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 161

b. Kepemimpinan Demokratis

Gaya ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling populer / disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap

menerima tanggungjawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.<sup>42</sup>

d. Kepemimpinan Berorientasi pada Tujuan

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasi tertentu diminimumkan. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki fokus yang terlampau sempit dan seringkali berfokus pada perhatian yang keliru.

e. Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya

---

<sup>42</sup> Fandy & Anastasia, “*Total Quality Management (TQM)*”..., hal. 162

tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan dan dinamika kelompok).<sup>43</sup>

#### 4. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> *Ibid.*, hal. 163

<sup>44</sup> Veithzal Rivai, "Kepemimpinan dan Perilaku" ..., hal. 53-54

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:

a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan pemimpin kerap kali membutuhkan bahan pertimbangan yang mengharuskan untuk berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Veithzal Rivai, "Kepemimpinan dan Perilaku" ..., hal. 55-56

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Veithzal Rivai, "*Kepemimpinan dan Perilaku*"..., hal. 57-58

## 5. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut<sup>47</sup>:

a. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi.

Kemampuan Memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan Komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang

---

<sup>47</sup> Kartono, Kartini, *"Pemimpin dan Kepemimpinan"*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 32

dimaksudkan dengan baik secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggungjawab.

Seorang pemimpin harus memiliki tanggungjawab kepada bawahannya. Tanggungjawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung dan memikul segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## **C. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.<sup>48</sup> Budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi atau falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan atau cara pekerjaan dilakukan di tempat kerja, atau asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.<sup>49</sup>

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah keyakinan dan nilai-nilai yang dianut oleh seperangkat orang yang ada dalam sebuah organisasi dan telah menjadi budaya yang tertanam dan dari budaya organisasi yang telah tertanam akan mengarahkan pada suatu pemecahan masalah yang terjadi dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat menjadi pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya.

### **2. Unsur-Unsur Budaya Organisasi**

Dari pengertian yang telah dikemukakan di atas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:

---

<sup>48</sup> Moh. Pabundu Tika, "*Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*", (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 4

<sup>49</sup> Siswanto dan Agus Sucipto, "*Teori dan Perilaku Organisasi Tinjauan Integratif*", (Malang: UIN Malang Press, 2008), hal. 141

a. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota/ kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

b. Keyakinan yang dianut

Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi /perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

d. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

e. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

f. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

g. Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap perturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.<sup>50</sup>

### **3. Sumber-Sumber Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat,

---

<sup>50</sup> *Ibid.*, hal. 5

keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas.

- b. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil.<sup>51</sup>

#### **4. Indikator Budaya Organisasi**

- a. Inovatif memperhitungkan resiko yaitu memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian.
- b. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail yaitu tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi atau total kualitas manajemen telah dilakukan.
- c. Berorientasi kepada hasil yang akan dicapai yaitu bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu dalam tugas untuk mencapai hasil serta bawahan komit dengan konsesus tersebut.
- d. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan yaitu karyawan akan akan selalu berorientasi kepada sesama karyawan agar dapat tercapai target tim atau organisasi.

---

<sup>51</sup> Moehariono, “*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi. Revisi Cetakan. 1*”, (Jakarta: Rajawali Pres, 2012), hal. 337

- e. Agresif dalam bekerja yaitu dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik.
- f. Menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja yaitu tingkat pengendalian yang prima menggambarkan performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.<sup>52</sup>

## 5. Fungsi Budaya Organisasi

Para ahli sepakat bahwa secara pragmatis budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat strategis bagi kehidupan organisasi. Robbins mengemukakan fungsi budaya dalam suatu organisasi yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapak batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang.
- d. Budaya untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial.

---

<sup>52</sup> Manahan P. Tampubolon, "*Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*", (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 190-193

- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.<sup>53</sup>

#### **D. *Good Corporate Governance***

##### **1. *Pengertian Good Corporate Governance***

Variabel Independen dalam penelitian ini adalah *good corporate governance*. *Good corporate governance* merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah untuk semua *stakeholders*. *Corporate governance* didefinisikan oleh IICG (*Indonesian Institute of Corporate Governance*) sebagai proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan dengan tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* yang lain.<sup>54</sup>

Menurut *Forum fo Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) pengertian *good corporate governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang

---

<sup>53</sup> Moeheriono, “*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*” ..., hal. 346

<sup>54</sup> Salsabila Sarafina Muhammad Saifi, “Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan (Studi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2015)”, *Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 05 No. 02* September 2017, hal. 4

mengatur dan mengendalikan perusahaan. Setelah definisi serta aspek penting *good corporate governance* terpaparkan diatas, maka berikut ini dibahas mengenai prinsip-prinsip yang dikandung dalam *good corporate governance*.<sup>55</sup>

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) “*good corporate governance* adalah suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ perusahaan guna memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham dengan tetap memperlihatkan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas *good corporate governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola resiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan investasi pemegang saham dalam jangka panjang.<sup>56</sup>

Ada tiga hal pokok yang urgen untuk menciptakan *good corporate governance* yaitu:

- a. Pemberantasan KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme)
- b. Disiplin anggaran dan penghapusan dan nonbudgeter

---

<sup>55</sup> *Ibid.*, hal. 5

<sup>56</sup> Kresnohadi, “*Manajemen Keuangan*”, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), hal. 89

- c. Peningkatan fungsi pengawasan dan juga kinerja karyawan dalam lembaga keuangan. *Good Corporate Governance* merujuk pada sistem dan metode bagaimana pengelolaan perusahaan yang terarah, tertata, dan dapat dikendalikan.<sup>57</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *good corporate governance* adalah seperangkat sistem pengendalian internal perusahaan atau organisasi yang memiliki tujuan utama mengelola resiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan investasi pemegang saham dalam jangka panjang, selain itu dalam mewujudkan *good corporate governance* yang baik dalam sebuah organisasi maka sistem dan metode bagaimana pengelolaan perusahaan yang terarah, tertata dan dapat dikendalikan dengan baik.

## **2. Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance***

Prinsip *good corporate governance* diharapkan menjadi titik rujukan pembuat kebijakan dalam membangun kerangka kerja penerapan *corporate governance*. Bagi pelaku usaha dan pasar modal, prinsip ini dapat menjadi pedoman mengkolaborasi praktek terbaik bagi peningkatan kinerja dan keberlangsungan perusahaan.<sup>58</sup> Menurut SK Menteri BUMN Nomor: Kep. 117/M-MBU/2002 tentang Penerapan

---

<sup>57</sup> Muhammad, “*Manajemen Keuangan Syariah*”, (Yogyakarta: UPP STIKM YKKPN, 2016), hal. 650

<sup>58</sup> Rudianto, “*Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan yang Strategis*”, (Jakarta: Erlangga 2013), hal. 132

Praktek *Good Corporate Governance* yang dikutip oleh Sedarmayanti diutarakan bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* meliputi:

a. *Transparancy* (Keterbukaan Informasi)

Secara sederhana bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi.

Dalam mewujudkan prinsip ini perusahaan dituntut untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholders*-nya.

b. *Accountability* (Akuntabilitas)

Yang dimaksud dengan akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban elemen perusahaan. Apabila prinsip ini diterapkan secara efektif, maka akan ada kejelasan akan fungsi, hak, kewajiban dan wewenang serta tanggung jawab antara pemegang saham, dewan komisaris dan dewan direksi.

c. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Bentuk pertanggung jawaban perusahaan adalah kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku, diantaranya; masalah pajak, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan lingkungan hidup, memelihara lingkungan bisnis yang kondusif bersama masyarakat dan sebagainya. Dengan menerapkan prinsip ini, diharapkan akan menyadarkan perusahaan bahwa dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan

juga mempunyai peran untuk bertanggung jawab kepada *stakeholder* juga kepada *stakeholders*-lainnya.

d. *Independency* (Kemandirian)

Intinya prinsip ini mensyaratkan agar perusahaan dikelola secara profesional tanpa ada benturan kepentingan dan tanpa tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.

e. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran)

Prinsip ini menuntut adanya perlakuan yang adil dalam memenuhi hak *stakeholder* sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Diharapkan *fairness* dapat menjadi faktor pendorong yang dapat memonitor dan memberikan jaminan perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan.<sup>59</sup>

Berdasarkan uraian di atas prinsip-prinsip *good corporate governance* pada hakikatnya sama yaitu mempertanggungjawabkan kegiatan transparansi atas informasi dan keadaan yang sesungguhnya, persamaan perlakuan bagi pemegang saham dan *stakeholders*, serta tanggung jawab legal manajemen.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Rudianto, "Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan yang Strategis...", hal. 133-135

<sup>60</sup> Effendi, "The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi", (Jakarta:Salemba Empat), hal 120

### 3. Tujuan *Good Corporate Governance*

*Good corporate governance* yang baik diakui membantu mengebalkan perusahaan dari kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan. Dalam banyak hal *good corporate governance* yang baik telah terbukti juga meningkatkan kinerja perusahaan. Penerapan *good corporate governance* bertujuan untuk:

- a. Memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat baik secara nasional maupun internasional.
- b. Mendorong pengelolaan perusahaan secara professional, transparan, dan efisien serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organisasi.
- c. Mendorong agar organisasi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dalam kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap *stakeholder* maupun kelestarian lingkungan di sekitar perusahaan.
- d. Meningkatkan kontribusi perusahaan dalam perekonomian nasional.
- e. Meningkatkan investasi nasional.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Kusumawati, “*Corporate Governance* dan Kinerja: Analisis Compliance Reporting dan Struktur Dewan terhadap Kinerja”, *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII* Solo 2005, hal. 80

*Good corporate governance* sebagai suatu sistem bagaimana suatu perusahaan dikelola dan diawasi. Pelaksanaan *good corporate governance* membawa banyak manfaat dari penerapannya. Berikut ini pendapat beberapa tokoh, menurut *The forum for Corporate Governance in Indonesia* yang dikutip oleh Imam Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, kegunaan dari *corporate governance* yang baik adalah:

- a. Lebih mudah memperoleh modal
- b. Biaya modal (*cost of capital*) yang lebih rendah
- c. Memperbaiki kinerja usaha
- d. Mempengaruhi harga saham
- e. Memperbaiki kinerja ekonomi

*Good corporate governance* yang baik merupakan langkah yang penting dalam membangun kepercayaan pasar (*market confidence*) dan mendorong arus investasi internasional yang stabil dan bersifat jangka panjang. Jadi berdasarkan beberapa manfaat di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat *good corporate governance* antara lain adalah entitas bisnis akan menjadi lebih efisien, meningkatkan kepercayaan publik, dapat mengukur target kinerja perusahaan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan harga saham dan meningkatkan *corporate image*.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Daniri, “*Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*”, (Jakarta: PT Triexs Trimacindo, 2005), hal. 153

#### 4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Good Corporate Governance*

Untuk menciptakan keberhasilan dalam penerapan *good corporate governance*, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Daniri bahwa "keberhasilan penerapan *good corporate governance* juga memiliki prasyarat tersendiri. Ada dua faktor yang memegang peranan yaitu faktor eksternal dan faktor internal."<sup>63</sup> Kedua jenis faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *good corporate governance*, antara lain:

- 1) Terdapat sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.
- 2) Adanya dukungan pelaksanaan *good corporate governance* dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan *good governance* dan *cleane government* menuju *good government governance* yang sebenarnya.
- 3) Terdapatnya contoh pelaksanaan *good corporate governance* yang tepat yang dapat menjadi standar pelaksanaan *good corporate governance* yang efektif dan professional.

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, hal. 15

- 4) Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan *good corporate governance* di masyarakat.
- 5) Adanya semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik dimana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja.<sup>64</sup>

b. Faktor Internal

Faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek *good corporate governance* yang berasal dari dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- 1) Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan *good corporate governance* dalam mekanisme dan sistem kerja manajemen di perusahaan.
- 2) Adanya berbagai kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai *good corporate governance*.
- 3) Adanya manajemen pengendalian resiko perusahaan yang didasarkan pada kaidah-kaidah standar *good corporate governance*.
- 4) Terdapatnya sistem audit yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.

---

<sup>64</sup> Daniri, "Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia" ..., hal. 15

- 5) Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.
- 6) Kualitas, *skill*, kredibilitas dan integritas berbagai pihak yang menggerakkan perusahaan.<sup>65</sup>

#### **E. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu membantu peneliti untuk menentukan langkah-langkah yang sistematis untuk penyusunan penelitian baik dari segi teori maupu konseptual. Berikut ini penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti:

Penelitian Widuri dan Paramita yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara peran budaya perusahaan dengan *good corporate governance*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dan teknik korelasional dengan cara menyebarkan kuesioner dengan dua jenis instrumen, yaitu instrumen budaya perusahaan dan *good corporate governance*. Hasil Penelitian menunjukkan adanya korelasi kuat antara budaya perusahaan dengan *good corporate governance*, artinya semakin kuat penerapan budaya perusahaan maka akan semakin tinggi penerapan *good corporate governance*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan

---

<sup>65</sup> Daniri, "Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia...", 153

dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama meneliti tentang budaya organisasi dan *good corporate governance*. Perbedaannya terletak pada tujuan penelitian yaitu jika dalam penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah untuk menguji pengaruh antara keduanya dan metode penelitian yang digunakan, lokasi penelitian juga berbeda.<sup>66</sup>

Penelitian Ayu yang bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengendalian internal dan audit internal terhadap pelaksanaan *good corporate governance* pada BUMN dan BUMD se-Kota Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah statistik kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal dan audit internal berpengaruh terhadap pelaksanaan *good corporate governance* secara bersama-sama di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebesar 80.6%, sistem pengendalian internal dan audit internal berpengaruh terhadap pelaksanaan *good corporate governance* secara parsial di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebesar 61.4% sebesar 11,3%. Persamaannya adalah sama-sama menguji pengaruh sistem pengendalian internal terhadap pelaksanaan *good corporate governance* dan metode yang digunakan. Perbedaan terletak pada salah satu variabel prediktor yaitu audit internal dan lokasi penelitian.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Rindang Widuri Dan Asteria Paramita, "Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Aneka Tambang Tbk", *Journal The Winners*, Vol. 8 No. 2 September 2007

<sup>67</sup> Putri Puspita Ayu, "Pengaruh Sistem Pengendalian Internal dan Audit Internal terhadap Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (Penelitian pada BUMN dan BUMD Se-Kota Bandung)", *Artikel Fakultas Ekonomi Unswagati Tahun 2011*

Penelitian Lestari yang bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan pengendalian intern terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada rumah sakit umum yang terdapat di kota Padang. Metode penelitian dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan tergolong penelitian kausatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, pengendalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, Sehingga dapat menjadikan budaya organisasi dan pengendalian intern sebagai tolak ukur tingkat penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada instansi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti ialah terletak pada pengujian pengaruh pengaruh sistem pengendalian intern dan budaya organisasi terhadap *good corporate governance* dan metode yang digunakan. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian.<sup>68</sup>

Penelitian Widjaja dan Mustamu yang bertujuan untuk untuk mengetahui apakah sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* pada perusahaan industri keramik. Metode penelitian yang digunakan deskriptif kualitatif menggunakan metode wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal serta prinsip-prinsip *good*

---

<sup>68</sup> Morita Indah Lestari, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengendalian Intern terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Di Kota Padang)", *Artikel Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang* Tahun 2013

*corporate governance* dalam aspek operasional perusahaan sudah dilaksanakan. Ditemukan bahwa sistem pengendalian internal memiliki implikasi manajerial atas implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* pada perusahaan industri keramik. Persamaannya adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh sistem pengendalian internal terhadap penerapan *good corporate governance*. Perbedaan terletak pada metode penelitian dan tempat penelitian serta jenis perusahaan.<sup>69</sup>

Penelitian Topan yang bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengendalian internal, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap penerapan *good corporate governance* pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan signifikan terhadap penerapan *good corporate governance* pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta dan komitmen organisasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap penerapan *good corporate governance* pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menguji pengaruh sistem pengendalian internal, budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap penerapan *good corporate governance* dan sama-

---

<sup>69</sup> Ferlencia Widjaja dan Ronny H. Mustamu, "Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Terhadap Implementasi Prinsip- Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Perusahaan Industri Kerami", *Jurnal AGORA Vol. 2, No. 1* Tahun 2014

sama menggunakan metode penelitian yang sama yaitu deskriptif kuantitatif. Perbedaan terletak pada salah satu variabel prediktornya yaitu komitmen organisasi dan lokasi penelitian.<sup>70</sup>

Penelitian Kristiana, Wahyuni dan Sujana yang bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengendalian intern, kinerja organisasi dan budaya organisasi terhadap penerapan *good corporate governance* study kasus pada LPD sekecamatan Sukasada. Metode penelitian dalam penelitian ini adalah statistik kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan *good corporate governance*, kinerja organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan *Good corporate governance*, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan *good corporate governance* dan sistem pengendalian intern, kinerja organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap penerapan *good corporate governance*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti ialah terletak pada pengujian pengaruh sistem pengendalian intern dan budaya organisasi terhadap *good corporate governance* dan metode yang digunakan. Perbedaan terletak pada variabel bebas yaitu kinerja organisasi, perbedaan juga terletak pada lokasi penelitian.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Topan, "Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* pada BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta", *Skripsi Publikasi: Program Studi Keuangan Syari'ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga*, Yogyakarta 2016

<sup>71</sup> Wiwik Leping Kristiana, Made Arie Wahyudi dan Edi Sujana, "Pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Kinerja Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* (Studi Kasus Pada Lpd Se-Kecamatan Sukasada)", *e-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, Volume:7 No:1 Tahun 2017

Penelitian Putra dan Saitri yang bertujuan untuk menguji pengaruh dan memperoleh bukti empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan prinsip *good corporate governance* dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening (Studi empiris pada Rumah Sakit Jiwa Provinsi Bali). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan teknik analisis data *Partial Least Square*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh negatif terhadap *good corporate governance*, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *good corporate governance*, gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh positif terhadap *good corporate governance* dengan melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi (*variabel intervening*) dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *good corporate governance* tanpa melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi (*variabel intervening*). Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap penerapan *good corporate governance*. Perbedaan terletak pada analisis data dan lokasi penelitian.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> I Gede Cahyadi Putra Dan Putu Wenny Saitri, “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Rumah Sakit Jiwa Provinsi Bali)”, *Skripsi Publikasi: UNMAS Denpasar*, 2018

Penelitian Satria yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengendalian intern dan gaya kepemimpinan terhadap pelaksanaan *good corporate governance* pada Badan Usaha Milik Daerah Kota Palembang sekaligus untuk mengetahui variabel yang dominan berpengaruh terhadap pelaksanaan *good corporate governance* Badan Usaha Milik Daerah Kota Palembang. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *good corporate governance*, gaya kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan *good corporate governance*, simultan pengendalian intern dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan *good corporate governance* diterima. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menguji pengaruh pengendalian intern dan gaya kepemimpinan terhadap pelaksanaan *good corporate governance* dan metode penelitian yang digunakan. Perbedaan terletak pada tujuan penelitian jika dalam penelitian ini salah satu tujuannya yaitu untuk mengetahui variabel yang dominan berpengaruh terhadap pelaksanaan *good corporate governance* sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti tidak bertujuan untuk mengetahui variabel yang dominan akan tetapi hanya sebatas menguji pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya dan perbedaan terletak pada lokasi dan objek yang diteliti.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Chandra Satria, "Pengaruh Pengendalian Intern dan Gaya Kepemimpinan terhadap Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Daerah Kota Palembang", *Jurnal Stebis IGM Palembang, Volume 4 Nomor 1* Februari 2019

## **F. Kerangka Konseptual**

### **1. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tulungagung.**

Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 menjelaskan bahwa salah satu tujuan yang ingin dicapai dengan penerapan sistem pengendalian internal adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai terkait keandalan penyajian laporan keuangan pemerintah. Sistem pengendalian internal tersebut harus memenuhi prosedur rekonsiliasi antara data transaksi keuangan yang diakuntansikan oleh pengguna anggaran dengan data transaksi keuangan yang diakuntansikan oleh Bendahara Umum Negara/ Daerah.<sup>74</sup>

Pengendalian internal dapat memberikan jaminan dalam keandalan pelaporan keuangan, efisien dan operasi yang efektif dan sesuai dengan aturan dan peraturan. Sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap penerapan *Good Corporate Governance*. Oleh karena itu, jika pengendalian internal dalam organisasi berjalan dengan baik maka praktek *good corporate governance* yang baik akan terwujud dan dapat ditingkatkan seiring sistem pengendalian internal yang baik.<sup>75</sup> Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

---

<sup>74</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang *Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah* (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614)

<sup>75</sup> Gusnardi, "Pengaruh Peran Pengendalian Internal, Audit Internal, Komite Audit, dan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* terhadap Pencegahan Fraud", *Jurnal Ekuitas*. Vol 15 No. 1 Maret 2011

Ayu yang menyatakan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap pelaksanaan *good corporate governance* di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) se-Kota Bandung.<sup>76</sup>

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tulungagung.**

Organisasi yang memperlihatkan kehebatannya dalam *good corporate governance* selalu mempunyai pemimpin yang mampu berinteraksi dengan baik kepada seluruh jajaran karyawan di dalam perusahaan. Pemimpin juga berperan sebagai jembatan yang mampu menghubungkan antara pihak *stakeholders* dan pihak *stakeholders* yang lainnya, oleh karena itu seorang pemimpin mempunyai andil dalam menerapkan dan menjalankan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam perusahaan. Keberhasilan penerapan *good corporate governance* terletak pada kepemimpinan yang kuat, tangguh dan mempunyai daya tahan untuk bekerja dalam organisasi perusahaan, dengan demikian semakin baik kemampuan seorang pemimpin didalam memberikan arahan kepada bawahannya dan semakin kuat seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi tindakan bawahannya maka akan

---

<sup>76</sup> Putri Puspita Ayu, "Pengaruh Sistem Pengendalian Internal dan Audit Internal terhadap Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (Penelitian pada BUMN dan BUMD Se-Kota Bandung)", *Artikel Fakultas Ekonomi Unswagati* Tahun 2011

semakin mendorong keberhasilan penerapan *good corporate governance*.<sup>77</sup>

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tulungagung.**

Budaya organisasi dikatakan baik apabila budaya organisasi dapat diterima secara luas oleh para karyawan atau anggota di dalam organisasi tersebut dan dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya. Untuk mewujudkan penerapan *good corporate governance* yang sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku, diperlukan budaya organisasi yang baik untuk mendukung pelaksanaannya. Budaya organisasi yang dapat mendukung adalah budaya organisasi yang tertanam secara kuat di dalam organisasi. Karena semakin kuat budaya organisasi yang ditanamkan dalam suatu perusahaan atau organisasi maka akan semakin baik penerapan *good corporate governance* dalam suatu perusahaan atau organisasi.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Lestariningsih, "Peranan Penerapan *Good Governance* dalam Pengembangan Perusahaan Publik", *Jurnal Spirit Publik Vol. 4 No. 2* Tahun 2008

<sup>78</sup> Rindang Widuri Dan Asteria Paramita, "Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Aneka Tambang Tbk", *Journal The Winners, Vol. 8 No. 2* September 2007

**4. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tulungagung.**

Pengendalian internal dapat memberikan jaminan dalam keandalan pelaporan keuangan, efisien dan operasi yang efektif dan sesuai dengan aturan dan peraturan. Oleh karena itu, jika pengendalian internal dalam organisasi berjalan dengan baik maka praktek *good corporate governance* yang baik akan terwujud.<sup>79</sup> *Good corporate governance* dapat diterapkan dengan baik apabila suatu entitas memiliki seorang pemimpin yang mampu berinteraksi dengan baik kepada seluruh jajaran karyawan di dalam perusahaan.

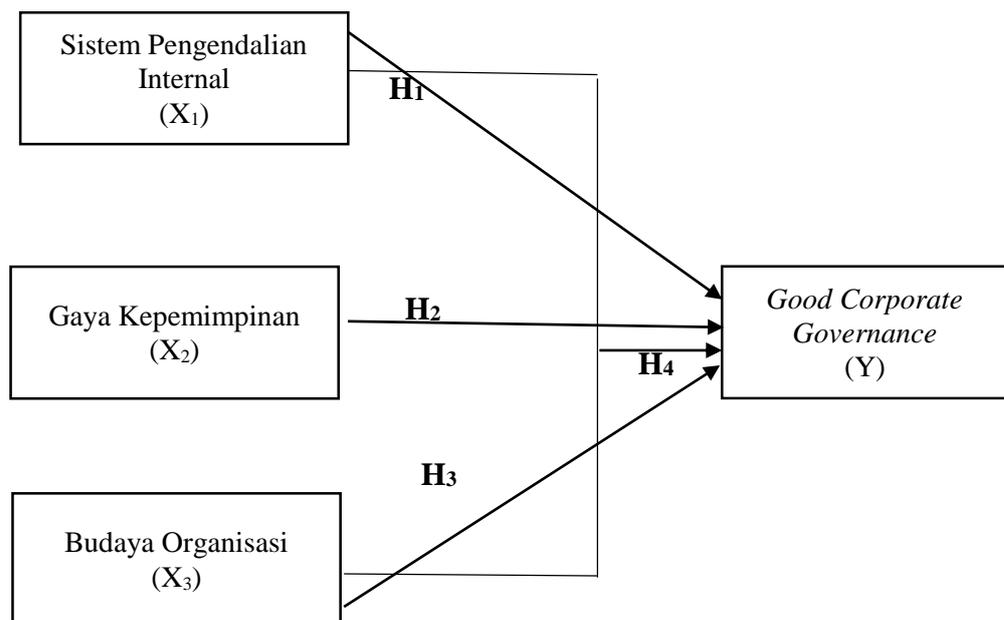
Pemimpin adalah jembatan yang menghubungkan antara pihak *stakeholders* dan pihak *stakeholders* yang lainnya, oleh karena itu seorang pemimpin mempunyai andil dalam menerapkan dan menjalankan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam perusahaan. Untuk mewujudkan penerapan *good corporate governance* yang sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku, diperlukan budaya organisasi yang baik untuk mendukung pelaksanaannya. Budaya organisasi dikatakan baik apabila budaya organisasi dapat diterima

---

<sup>79</sup> Gusnardi, "Pengaruh Peran Pengendalian Internal, Audit Internal, Komite Audit, dan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* terhadap Pencegahan Fraud", *Jurnal Ekuitas*. Vol 15 No. 1 Maret 2011

secara luas oleh para karyawan atau anggota didalam organisasi tersebut dan dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya.<sup>80</sup>

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**



Sumber: Gambar oleh Peneliti, 2020

## G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan mengacu pada landasan teori yang ada. Berdasarkan

<sup>80</sup> Rindang Widuri Dan Asteria Paramita, "Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Aneka Tambang Tbk", *Journal The Winners*, Vol. 8 No. 2 September 2007

penjelasan teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan di atas maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Hipotesis 1 Sistem pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good corporate governance* di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tulungagung.
- Hipotesis 2 Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good corporate governance* di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tulungagung.
- Hipotesis 3 Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good corporate governance* di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tulungagung.
- Hipotesis 4 Sistem pengendalian internal, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good corporate governance* di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tulungagung.