

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perhatian terhadap bagaimana menciptakan kinerja manajerial perusahaan yang unggul telah menjadi isu yang menarik bagi para peneliti dan praktisi dari tahun ke tahun. Kinerja adalah 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 maupun etika (Prawirosentono, 2009).<sup>1</sup> Pengukuran kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Manajer harus mampu menterjemahkan visi strategi menjadi langkah-langkah konkret agar dapat terlaksana. (Rutiana, 20004).<sup>2</sup> Perusahaan yang baik minimal memiliki kinerja yang baik pula dan juga dapat memberikan solusi pemecahan masalah yang mungkin dihadapi kedepannya.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan bisnis yang dilakukan oleh anggota organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Sahla & Wahyuni, 2019).<sup>3</sup> Manajemen kinerja yang baik menuju organisasi berkinerja tinggi harus memiliki suatu indikator kinerja kunci (key performance indicator) yang terstruktur secara kualitatif, serta jelas batas waktu untuk mencapainya. Kinerja karyawan menurut (Mangkunegara., 2015) adalah suatu

---

<sup>1</sup> Suyadi Prawirosentono, *Manajemen sumber daya manusia kebijakan kinerja karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 2014), h. 1

<sup>2</sup> Siti Hamidah Rustiana, "Pengaruh Strategi dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Manajer PT Kinia Farma Apotek: Good Corporate Governance Sebagai Variabel Intervening" (Tesis, Universitas Sumatera Utara, 2004)

<sup>3</sup> Hilmiatu Sahla. "Implementasi Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Zakat Profesi Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Asahan" (jurnal, Universitas Asahan, 2019), h. 240

bentuk usaha atau program yang diprakasai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.<sup>4</sup> Semua ukuran kinerja biasanya dituangkan dalam bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai kontrak kerja (performance contract). Adanya suatu proses siklus manajemen kinerja yang baik dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama yang meliputi perencanaan kinerja, pelaksanaan dan evaluasi kinerja yang berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini akan menunjukkan adanya keefektifan dari kinerja itu sendiri (Astuti, 2010).<sup>5</sup>

Pelaksanaan prinsip Good Corporate Governance (GCG) sangat diperlukan untuk menciptakan suatu sikap kepercayaan di kalangan masyarakat sebagai syarat mutlak bagi dunia usaha untuk dapat berkembang lebih baik lagi dan sehat kedepannya. Corporate Governance merupakan tata kelola perusahaan yang menjelaskan relasi antara berbagai partisipan dalam perusahaan yang berperan dalam penentuan arah kinerja dari perusahaan itu sendiri. Dengan berkembangnya sistem ketenagakerjaan di Indonesia, perkembangan dunia usaha dan tingkat keberhasilan suatu organisasi bergantung pada tingkat produktivitas sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang tidak bisa dilepaskan karena merupakan modal utama dan pertama yang harus diperhatikan. Meskipun ketersediaan faktor yang lain seperti kualitas teknologi dan ekonomi yang memadai, bila tidak didukung oleh sumber daya manusia maka tidak akan membuahkan hasil yang maksimal.

Istilah tata Kelola perusahaan di Indonesia merupakan terjemahan dari *corporate governance*. Kata *governance* berasal dari bahasa perancis kuno yaitu *governance* yang berarti pengendalian atau (*control*) atau *regulated* dan dapat dikatakan sebagai suatu keadaan yang berada dalam kondisi terkendali.

---

<sup>4</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), h.1

<sup>5</sup> Feni Astuti, “Analisis Pengaruh Pengendalian Intern, Budaya Organisasi, dan Penerapan Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi empiris pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk cabang Banyuwangi)” (Skripsi, Universitas Jember, 2010)

*Good Corporate Governance* merupakan masalah yang tidak akan berakhir dan terus akan menjadi bahan pembahasan bagi pelaku bisnis, akademis, pembuatan kebijakan, dan lain sebagainya. Perhatian terhadap *Good Corporate Governance* kian meningkat seiring banyak bermunculan masalah skandal keuangan di lingkungan bisnis. Konsep *Good Corporate Governance* telah banyak dikemukakan oleh banyak para ahli dan badan sebagai alat *control* dan pengawasan terhadap kinerja manajemen.

Dengan diterapkannya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (*transparency, fairness, accountability, responsibility*) yang baik maka manajer dapat menentukan arah dan pengendalian kinerja perusahaan. Penerapan *Good Corporate Governance* membantu manajer dalam pengambilan keputusan yang efektif yang bersumber dari penerapan prinsip *Good Corporate Governance* yang bertujuan untuk mendorong dan mendukung pengembangan perusahaan yang dapat meningkatkan citra perusahaan kepada public dalam jangka Panjang. Selain itu juga dapat menyelaraskan kepentingan manajer dengan stakeholder lainnya yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

*Good Corporate Governance* menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dari hasil tersebut memberikan indikasi bahwa semakin baik pelaksanaan *Good Corporate Governance* maka akan memberikan implikasi terhadap semakin baiknya kinerja manajerial.

Selain itu, dewasa ini masyarakat juga menuntut pembentukan lembaga yang *good public* dan *corporate governance* sehingga pihak manajemen perlu memikirkan ulang perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang tepat. Dalam hal ini pengendalian intern memiliki peran yang penting dari fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang tepat.

---

<sup>6</sup> Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: Andi, 2004), h. 68

Pengendalian intern adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris manajemen dan personil satuan usaha lainnya, yang dirancang untuk mendapat keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan.

Oleh karena itu perusahaan besar dan perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan peranan pengendalian intern yang lebih besar juga. Karena semakin besar ukuran perusahaan, semakin banyak pula orang-orang yang terlibat dalam kegiatan perusahaan yang dispesifikasikan dalam bidang-bidang tertentu, maka memungkinkan munculnya kesalahan yang dapat terjadi. Di dalam pengendalian intern, kinerja manajemen sangatlah penting karena merupakan inti dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Penelitian ini menggunakan obyek perusahaan (PT) sebagai obyek penelitian dengan pemikiran bahwa perusahaan memiliki permasalahan yaitu kondisi karyawan yang mengalami kejenuhan dalam melaksanakan rutinitas kerja, dimana aktivitas yang terus-menerus atau monoton dalam selang waktu yang cukup lama dalam aktivitas kerja tanpa ada hal baru yang bisa dikerjakan atau aktivitas lain yang bisa memberikan wacana baru dan berbeda bagi karyawan. Oleh sebab itu sebagai seorang pimpinan harus bisa mengakomodasikan antara hak dan kewajiban karyawan dalam aktivitas kerjanya yang dapat memupuk semangat dan kualitas kerja karyawan yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak Pemimpin meskipun secara pribadi hal ini mungkin tidak disenangi. Sukses tidaknya dalam mencapai tujuan organisasi tergantung pada kemampuan pimpinan mempengaruhi bawahan dalam mengajak dan menyakinkan mereka,

---

<sup>7</sup> Al-haryono Yusup, *Dasar-Dasar Akuntansi Jilid 1* (Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta, 2001), h.252

sehingga para bawahan ikut berpartisipasi terhadap apa yang telah dianjurkan dengan penuh semangat.<sup>8</sup>

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang memiliki visi, misi, tujuan dan struktur organisasi dalam menjalankan perusahaan. Setiap perusahaan selalu berusaha mewujudkan visi, misi dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam upaya pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan kepemimpinan yang efektif untuk menjalankan aktivitas dalam perusahaan tersebut.

Hal-hal diatas menunjukkan kualitas kerja karyawan kurang baik yang dikarenakan berbagai permasalahan yang terjadi pada diri mereka dan juga pimpinannya. Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.<sup>9</sup> (Mag

Oleh karena itu untuk mengatasi permasalahan tersebut dibutuhkan pemimpin yang mampu menjalankan manajemen secara manajerial perusahaan sebaik-baiknya, karena nilai seorang pemimpin (leader) bukanlah ditentukan oleh hasil yang dicapai secara pribadi, melainkan oleh kemampuan untuk mencapai hasil dari pihak-pihak yang berada dibawah pengawasannya dan pengaruh yang dipancarkannya kepada orang-orang atau pihak-pihak yang berhubungan dengan pemimpin tersebut.

Pengendalian intern terdiri atas kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam operasi perusahaan untuk menyediakan informasi keuangan uang handal dan

---

<sup>8</sup> Sunarji Harahap, “ Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan” (jurnal, Sekolah Tinggi Agama Islam Swasta Al-Ishlahiyah Binjai, 2016), h. 253

<sup>9</sup> Corry Magdalena “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT Sinar Sosro Tanjung Morawa” (jurnal, 2016), h.115

<sup>10</sup> Ishak Arep dan Hendri Tanjung, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti, 2002)

menjamin dipatuhinya hukum dan peraturan yang berlaku. Suatu proses yang dipengaruhi oleh manajemen yang bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian efektivitas, efisiensi, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan keandalan penyajian laporan keuangan. Pengendalian intern dapat menyediakan informasi tentang bagaimana menilai kinerja perusahaan dan manajemen perusahaan serta menyediakan informasi yang akan digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan (Wardani, 2010).

Pengendalian intern ditetapkan setelah mempertimbangkan pengaruh lingkungan secara menyeluruh yang dilakukan bersama-sama dengan penilaian yang memadai terhadap resiko yang relevan serta mekanisme pemantauan yang efektif. Pengendalian intern yang efektif dapat memberikan keyakinan tersedianya pelaporan keuangan yang handal sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, dari pelaporan keuangan yang handal tersebut manajer dapat memperkirakan dan mengambil keputusan tindakan apa yang harus dilakukan guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan. Untuk menciptakan pengendalian intern yang efektif maka elemen-elemen pengendalian yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian resiko, prosedur pengendalian, pemantauan serta informasi dan komunikasi perlu ditingkatkan pula dan dievaluasi apakah sudah berjalan dengan baik. Jika pengendalian intern suatu perusahaan telah dilaksanakan dengan baik maka manajer dapat mengambil keputusan dengan lebih baik guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan. Suatu organisasi perlu meningkatkan pengendalian intern agar pengendalian intern dalam organisasi tersebut dapat terlaksana secara efisien dalam mencapai tingkat kinerja manajer. Semakin tinggi pelaksanaan pengendalian intern yang baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratolo (2006) menunjukkan bahwa pengendalian intern secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Tuati (2007) membuktikan bahwa pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance adalah suatu penerapan prinsip-prinsip yang mengatur, mengelola, dan mengawasi proses

pengendalian usaha sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada stakeholder, karyawan, kreditor, dan masyarakat sekitar. Masing-masing prinsip Good Corporate Governance perlu diterapkan dengan baik agar Good Corporate Governance dalam perusahaan tersebut dapat dijalankan dengan baik. Dengan adanya transparency yang ditunjang dengan payung hukum yang jelas maka akan menambah wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan perusahaan sehingga kepercayaan publik terhadap perusahaan semakin baik. Dengan adanya fairness maka semua hak dan kepentingan stakeholder akan terpenuhi tanpa ada perbedaan sehingga tidak ada benturan-benturan kepentingan yang terjadi dan target perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan adanya accountability publik sebagai pihak yang memerlukan informasi akan dapat mengetahui tingkat pencapaian misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya responsibility diharapkan akan menyadarkan manajer dalam melaksanakan kegiatannya agar menjadi lebih professional dan penuh etika, terhindar dari penyalahgunaan kekuasaan dan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan diterapkannya prinsip-prinsip Good Corporate Governance (transparency, fairness, accountability, responsibility) yang baik maka manajer dapat menentukan arah dan pengendalian kinerja perusahaan. Penerapan Good Corporate Governance membantu manajer dalam pengambilan keputusan yang efektif yang bersumber dari penerapan prinsip Good Corporate Governance yang bertujuan untuk mendorong dan mendukung pengembangan perusahaan yang dapat meningkatkan citra perusahaan kepada publik dalam jangka panjang. Selain itu juga dapat menyelaraskan kepentingan manajer dengan stakeholder lainnya yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Emye (2009) menyatakan bahwa dengan dukungan semua pihak, penerapan prinsip Good Corporate Governance dalam perusahaan akan lebih menjamin kinerja manajerial secara kuat dan berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Darmawati dkk (2005) menunjukkan bahwa corporate governance secara statistik signifikan mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan.

PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan dan pengolahan karet. Perkebunan karet merupakan sumber bahan baku utama pabrik di samping perkebunan-perkebunan karet rakyat yang menjualnya ke perusahaan ini. Kegiatan penanaman karet memakai jenis *Havea Brasilliensis* dan mengolahnya menjadi Crumb Rubber. PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate memiliki misi dan spirit semangat perusahaan, yaitu: Spirit semangat perusahaan adalah “Kepercayaan dan Kebanggaan”. PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate menopang kehidupan yang menyenangkan melalui keamanan serta kenyamanan semua orang dan memberikan kegembiraan serta inspirasi. Misi perusahaan adalah “Menyumbang masyarakat dengan mutu tertinggi”. PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate tidak akan berhenti pada produk, pelayanan dan teknologi tetapi akan terus mengejar suatu kualitas tertinggi dalam semua kegiatan perusahaan. Dasar dari kesemuanya adalah manusianya. PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate akan memanfaatkan skill atau kemampuan masing-masing individu dengan semaksimal mungkin.

Dari uraian di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance terhadap Kinerja Manajerial (Studi empiris pada PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate).

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
3. Apakah pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Bagi peneliti  
diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan kepada penulis terutama mengenai pemahaman pengendalian intern dan Good Corporate Governance terhadap kinerja manajerial pada PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate.
- 2) Bagi perusahaan  
untuk mengetahui kinerja manajerial, serta sebagai sarana untuk mengambil keputusan. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.
- 3) Bagi universitas / Lembaga  
Sebagai informasi dan masukan bagi universitas Islam Negeri Sumatera Utara untuk perkembangan wacana dan referensi tentang pengendalian intern dan Good Corporate Governance terhadap kinerja manajerial.
- 4) Bagi akademisi / peneliti lanjutan  
diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan wacana dan referensi tentang analisis kinerja manajerial baik secara teoritis maupun praktik.

- 5) Bagi pemerintah  
diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi, pertimbangan dan evaluasi bagi pemerintahan bahwa pentingnya pengaruh pengendalian intern dan prinsip-prinsip Good Corporate Governance terhadap kinerja manajerial.
- 6) Bagi masyarakat  
diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan wacana dan referensi tentang pengendalian intern dan Good Corporate Governance terhadap kinerja manajerial.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN