BAB II

LANDASAN TEORI

A. TeoriPengendalian Internal

1. PengertianPengendalian Internal

Pengendalian (*control)* adalahmekanisme yang diterapkanbaikuntukmelindungiperusahaandaririsikoatauuntukmeminimalkandampakrisikotersebutpadaperusahaanjikarisikotersebutterjadi.[1]

Menurut *Communittee Of Sponsoring Organization Of The Threadway Commission (COSO)* pengendalian internal merupakan rangkaian tindakan yang mencangkup keseluruhan proses dalam organisasi.[2]

Pengendalian nternal merupakan suatu sistem yang melputi struktur organisasi beserta semua mekanisme dan ukuran-ukuran yang dipatuhi bersama untuk menjaga seluruh kekayaan organisasi dari berbagai arah.[3]

Pengendalian internal adalahsemuarencanaorganisasional, metode, danpengukuran yang dipiliholehsuatukegiatanusahauntukmengamankanhartakekayaannya, mengecekkeakuratandankeandalandataakuntansiusahatersebut, meningkatkanefisiensioperasional, danmendukungdipatuhinyakebijakanmenajerial yang telahditetapkan.[4]

2. TujuanPengendalian Internal

---

[1]Raymond Mc Leod Jr, George P.Schell,*SistemInformasiManajemen*,SalembaEmpat,Jakarta, 2008, hlm.279

[2] Wiratna Sujarweni, *Sistem Akuntansi*, Pustaka Baru Press (Cetakan Pertama), Yogyakarta 2015, hlm. 70

[3] Mardi, *Op. Cit*, hlm. 59.

[4]Anastasia Diana, LilisSetiawati, *Op. Cit*, hlm.82

a. Pencatatan, pengolahan data danpenyajianinformasi yang dapatdipercaya.

Pimpinanhendaklahmemilikiinformasi yang benaratautepatdalamrangkamelaksanakankegiatannya.Mengingatbahwaberbagaijenisinformasidipergunakanuntukbahanmengambilkeputusansangatpentingartinya, karenaitusuatumekanismeatausistem yang dapatmendukungpenyajianinformasi yang akuratsangatdiperlukanolehpimpinanperusahaan.

b. Mengamankanaktivaperusahaan

Pengamananatasberbagaihartabenda,termasukcatatanpembukuanatau file atau database menjadisemakinpentingdenganadanyakomputer.Dataatauinformasi yang begitubanyaknya yang disimpan di dalam media komputerseperti*magnetic tape*, disket, USB, yang dapatrusakapabilatidakdiperhatikanpengamanannya.

c. Meningkatkanefektivitasdanefisiensioperasional

Pengawasandalamsuatuorganisasimerupakanalatuntukmencegahpenyimpangantujuanataurencanaorganisasi, mencegahpenghamburanusaha, menghindarkanpemborosandalamsetiapsegiduniausahadanmengurangisetiap jenispenggunaansumber-sumber yang adasecaratidakefisien.

d. Mendorongpelaksanaankebijaksanaandanperaturan (hukum) yang ada.

Pimpinanmenyusuntatacaradanketentuan yang dapatdipergunakanuntukmencapaitujuanperusahaan. Sistempengendalian

internal berartimemberikanjaminan yang layakbahwakesemuanyaitutelahdilaksanakanolehkaryawanperusahaan.[5]

3. Indikator Pengendalian Internal

Menurut *Communittee Of Sponsoring Organization Of The Threadway Commission (COSO)* pengendalian internal terdiri dari komponen yaitu: [6]

a. **Lingkungan Pengendalian (*control environment)***

Lingkungan pengendalian merupakan Lingkungan perusahaan yang mencangkup sikap para manajemen dan karyawan terhadap pentingnya pengendalian yang ada di organisasi tersebut.[7]

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan pengendalian adalah filosofi manajemen (manajemen tunggal dalam persekutuan atau manajemen bersama dalam perseroan)dan gaya operasi manajemen , struktur organisasi, serta praktek kepersonaliaan. Lingkungan pengendalian ini amat penting karena menjadi dasar keefektifan unsur-unsur pengendalian intern yang lain.

Komponen ini meliputi sikap manajemen di semua tingkatan secara umum dan konsep kontrol secarakhusus, hal ini mencangkup etika, kompetensi, serta integritas, dan kepentingan terhadap kesejahteraan sosial.

b. Penilaian Risiko (*Risk Assesment)*

Manajemen perusahaan harus dapat mengidentifikasi berbagai resiko yang di hadapi oleh perusahaan.[8] Suatu resiko yang telah di identifikasi

---

[5]SanyotoGondodiyoto, *PengelolaanFungsi Audit SistemInformasi*,MitraWacana Media, Jakarta, 2009, hlm.146

[6]Wiratna Sujarweni, *Sistem Akuntansi, Op. Cit*, hlm. 70

[7]*Ibid*, hlm. 71

[8]*Ibid*, hlm. 72

dapat dianalisa dan di evaluasi sehingga dapat diperkirakan intensitas dan tindakan yang dapat meminimalkannya.

c. Prosedur Pengendalian

Prosedur pengendalian merupakan berbagai proses upaya yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk menegakkan pengawasan atau pengendalian operasi perusahaan.Prosedur pengendalian meliputi hal-hal sebagai berikut : (1) personil yang kompeten, mutasi tugas dan cuti wajib; (2) pelimpahan tanggung jawab; (3) pemisahan tanggung jawab untuk kegiatan terkait; dan (4) pemisahan fungsi akuntansi, penyimpanan aset dan operasional..

d. Informasi dan Komunikasi

Merupakan elemen-elemen yang penting dari pengendalian intern perusahaan. Informasi tentang lingkungan pengendalian, penilaian resiko, prosedur pengendalian dan monitoring diperlukan oleh manajemen sebagai pedoman operasional dan menjamin ketaatan dengan pelaporan hukum dan peraturan-peraturanyang berlaku pada perusahaan.[9]

e. **Pemantauan (*monitoring)***

Pemantauan terhadap sistem pengendalian intern akan menentukan kekurangan serta meningkatkan efektifitas pengendalian. Pengendalian intern dapat di monitor dengan baik dengan cara penilaian khusus atau sejalan dengan usaha manajemen.

[9]*Ibid*, hlm.73.

Usaha pemantauan yang terakhir dapat dilakukan dengan cara mengamati perilaku karyawan atau tanda-tanda peringatan yang diberikan oleh sistem akuntansi.

4. KeterbatasanPengendalian Internal

Setiapsistemmemilikiketerbatasan (*Limitation)*dalamhalefektivitasnya.Keterbatasaninimeliputi:

a. Kemungkinanterjadinyakesalahan, tidakadasistem yang sempurna.
b. Pembelokan, karyawandapatmembelokkansistemmelaluikolusiataucaralainnya.
c. Pengesampinganpihakmanajemen, pihakmanajemenberadadalamposisimengesampingkansemuaprosedurpengendaliandengansecarapribadimenyimpangkantransaksiataudenganmengarahkanbawahanuntukmelakukanhaltersebut.
d. Kondisi yang berubah-ubah, kondisidapatberubahsepanjangwaktuhinggapengendalian internal efektif yang adamungkinmenjaditidakefektiflagi.[10]

Tanpa Internal Control yang intensif dikhawatirkan banyak pegawai yang bekerja tanpa mengindahkan aturan-aturan/tidak bertanggung jawab. Dengan Internal Control harus dicegah munculnya kecurangan dan penyelewengan serta kebocoran akibat penyalahgunaan wewenang yang akhirnya akan merugikan bangsa dan negara. Dengan kata lain Internal Control berfungsi untuk mencegah menurunnya penilaian prestasi kerja

[10]James A.Hall, Tommie Singleton, *Audit TeknologiInformasidan Assurance,*SalembaEmpat, Jakarta, 2007, hlm. 23

pegawai yang berakibat buruknya penilaian prestasi kerja Institute Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung. Oleh karena itulah diperlukan Internal Control yang efektif dan efisien agar penilaian prestasi kerja meningkat dan mencegah hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan.

Internal Control yang baik dan dilaksanakan secara kontinyu tidak dapat menjamin secara penuh penilaian prestasi kerja pegawai menjadi meningkat tanpa didukung dengan disiplin kerja pegawai. Peran pimpinan unit kerja dan pimpinan instansi sangat penting dalam menerapkan disiplin kerja agar dijalankan olwh seluruh jajaran pegawainya.

Setiap pimpinan harus mengetahui secara pasti kondisi disiplin pegawai selama bekerja. Pimpinan berkewajiban menegakkan peraturan yang berlaku didalam instansi karena sangat berpengaruh pada disiplin kerja seluruh pegawai. Disamping itu masih ada beberapa faktor lain yang berkaitan dengan disiplin kerja seperti kondisi sarana dan prasarana dalam bekerja, kepuasan kerja dan lain sebagainya. [11]

5. Pengendalian Internal terhadap Kinerja Perusahaan

Pengendalian intern yang efektif merupakan komponen penting dalam manajemen perusahaan dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional perusahaan yang sehat dan aman. Pengendalian yang efektif dapat membantu pengurus juga menjaga aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya (Bank Indonesia).

Salah satu pengendalian komponen intern adalah komunikasi dan informasi, informasi yang dimaksud adalah informasi akuntansi yang

[11]Tulus Suryanto, Internal Control, Disipline of Its Impack On Employee Performance;Case Study On IsLam Institute State Raden Intan Lampung, Indonesia, *Proseding Seminar Bisnis & Teknologi ISSN*, 2014.

merupakan metode dan catatan yang mengidentifikasi menyatukan analisis,klasiikasi, mencatat dan melaporkan transaksi organisasi/lembaga dan menjaga akuntabilitasnya. Sedangkan kinerja keuangan harus dibuat dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. sehingga pihak yang berkepentingan (bussiness stakeholders) seperti pemilik manajer, karyawan, pelanggan, kreditor serta pemerintah tidak dirugikan.

6. Pengendalian Internal dalam Perspektif Islam

Pengendalian atau pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, memperbaiki yang salah, dan mengembalikan ke jalan yang benar (*Shirathulmustaqim*). Pengawasan (*control*) dalam islam terbagi dua. Pertama, peengawasan yang berasal dari luar diri sendiri, berupa pengawasan yang diatur dalam mekanisme kontrol di organisasi atau perusahaan. Kedua pengawasan yang berasal dari diri sendiri (*selfcontrol*).[12]

Pertama: pengendalian (control) yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. (QS.Al-Mujaadillah-7)

أَلَمْ تَرَ أَنَّ ٱللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلْأَرْضِ ۖ مَا يَكُونُ مِن نَّجْوَىٰ ثَلَٰثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَآ أَدْنَىٰ مِن ذَٰلِكَ وَلَآ أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا۟ ۖ ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا۟ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

Artinya"*Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula)*

[12]*Ibid,* hlm.211

pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang Telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu."

Kedua : pengendalian yang berasal dari luar diri sendiri, seperti yang dilakukan sistem pada sebuah lembaga atau institusi melalui pengawasan dari manajemen yang ada.

Pengendalian dalam intern memiliki beberapa landasan, diantaranya:

a. *Tawa Shaubil Haqqi,* saling menasehati atas dasar kebenaran dan norma yang jelas.
b. *Tawa Shaubis Shabri,* saling menasehati atas dasar kesabaran dengan kata lain pengendalian yang dilakukan berulang-ulang. Sebagaimana telah dijelaskan oleh Allah SWT dalam Al-Qur'an (QS.Al-Ashr-3)

إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya: "*Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran*."

c. *Tawa Shaubil Marhamah,* saling menasehati atas dasar kasih sayang, yakni pengendalian dengan pendekatan secara personal dengan tujuan untuk pencegahan (*perventif).* Sesuai dengan firman Allah SWT (Al-Balad : 17)

ثُمَّ كَانَ مِنَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْمَرْحَمَةِ ﴿١٧﴾

Artinya: "*Dan dia (Tidak pula) termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang."*

Rasululla SAW telah memberikan teladan bagaimana seorang muslim melakukan pengendalian (manajemen) dalam melakukan suatu pekerjaan. Manajemen yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW menempatkan manusia sebagai postulatnya atau sebagai fokusnya, bukan hanya sebagai faktor produksi yang semata diperas tenaganya untuk mengejar target produksi. Nabi muhammad SAW mengelola (manajer) atau mempertahankan (mantains) kerja sama dengan stafnya dalam waktu yang lama dan bukan hanya hubungan sesaat. Salah satu kebiasaan Nabi adalah memberikan reward atas kreativitas dan prestasi yang ditunjukkan stafnya . manajemen islam pun tak mengenal perbedaan perlakuan (diskriminasi).

Ada empat pilar etika manajemen bisnis menurut Islam seperti yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW:[13]

1. Pertama, ‘tauhid’ yang berarti memandang bahwa segala aset dari transaksi bisnis yang terjadi di dunia adalah milik Allah manusia hanya mendapatkan amanah untuk mengelolanya.
2. Kedua, ‘adil’, artinya segala keputusan menyangkut transaksi dengan lawan bisnis atau kesepakatan kerja harus dilandasi dengan “akad saling setuju” dengan sistem *profit and lost sharing.*
3. Pilar ketiga adalah ‘kehendak bebas’. Manajemen islam memperlakukan umatnya untuk menumpahkan kreativitas dalam melakukan transaksi bisnisnya sepanjang memenuhi asas hukum ekonomi islam, yakni halal.
4. Dan keempat adalah ‘pertanggungjawaban’. Semua keputusan seorang pimpinan harus dipertanggungjawabkan oleh yang bersangkutan.

[13]*Ibid* hlm.185

Selanjutnya seorang muslim hendaknya memiliki etos kerja yang bisa mencerminkan identitas ke-Muslimany-nys adapun yang menjadi prinsip kerja dari seorang muslim adalah sebagai berikut :

a) Kerja, aktifitas, ‘amal dalam dalam Islam adalah perwujudan rasa syukur kita kepada ni’mat Allah SWT. (QS. Saba’ [34] : 13)

يَعْمَلُونَ لَهُۥ مَا يَشَآءُ مِن مَّحَٰرِيبَ وَتَمَٰثِيلَ وَجِفَانٖ كَٱلْجَوَابِ وَقُدُورٖ رَّاسِيَٰتٍۚ ٱعْمَلُوٓاْ ءَالَ دَاوُۥدَ شُكْرٗاۚ وَقَلِيلٞ مِّنْ عِبَادِيَ ٱلشَّكُورُ ١٣

Artinya: “*Para jin itu membuat untuk Sulaiman apa yang dikehendakinya dari gedung-gedung yang Tinggi dan patung-patung dan piring-piring yang (besarnya) seperti kolam dan periuk yang tetap (berada di atas tungku). Bekerjalah Hai keluarga Daud untuk bersyukur (kepada Allah). dan sedikit sekali dari hamba-hambaKu yang berterima kasih*.”

b) Seorang muslim hendaknya berorientasi pada pencapaian hasil hasanah fi ad-dunyaa dan hasanah *fi al-akhirah* QS. AL-Baqarah [002] : 201)

وَمِنْهُم مَّن يَقُولُ رَبَّنَآ ءَاتِنَا فِي ٱلدُّنْيَا حَسَنَةٗ وَفِي ٱلْأٓخِرَةِ حَسَنَةٗ وَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ ٢٠١

Artinya :”*Dan di antara mereka ada orang yang bendoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka".*

c) Dua karakter utama yang hendaknya dimiliki seorang muslim: al-qawiyy dan *al-amiin.* QS. AL-Qashash [28] : 26

قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِيُّ ٱلْأَمِينُ ٢٦

Artinya: “*Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Karena*

Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang Kuat lagi dapat dipercaya".

Al-qawiyy merujuk kepada : *realibilty* dapat diandalkan. Juga berarti memiliki kekuatan fisik dan mental *(emosional, intelektual, spritual).* Sementara al-amiin, merujuk kepada integrity, satunya kata dengan perbuatan alias jujur, dapat memegang amanah .

d) Kerja keras. Ciri pekerja keras adalah sikap pantang menyerah; terus mencoba hingga berhasil. Kita dapat meneladani ibunda ismail a.s Sehingga seorang pekerja keras tidak mengenal kata “gagal” (atas memandand kegagalan sebagai sebuah kesuksesan yang tertunda).

e) Kerja dengan cerdas. Cirinya: memiliki pengetahuan dan keterampilan;” terencana, memanfaatkan segenap sumberdaya yang ada. Seperti yang tergambar dalam kisah Nabi Sulaeman a.s.

Jika etos kerja dimaknai dengan semangat kerja, maka etos kerja seorang Muslim bersumber dari visinya: meraih *hasanah fid dunya dan hasanah fi al-akhirah* (kebaikan didunia dan diakhirat). Jika etos kerja dipahami sebagai etika kerja ; sekumpulan karakter, sikap, mentalitas kerja, maka dalam bekerja seorang Muslim senantiasa menunjukan kesungguhan.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam islam pengendalian (control) merupakan hal yang paling diperhatikan agar suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang muslim baik untuk kepentingan pribadi ataupun kerja dengan atas nama lembaga atau institusi, agar proses pekerjaan yang dilakkukan berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Dalam sebuah Hadist disebutkan bahwa Rasullah SAW bersabda :

وقَالَ صلى اللهُ علَيهِ وسلَّم : إنَّ الصدقَ يهدِى إلَى الْبر وإنَّ الْبر يهدِى إلَى الْجنَّةِ وإنَّ الرجلَ لَيصدقُ حتَّى يكْتَب عِنْد اللهِ صِديقًا. وإنَّ الْكَذِب يهدِى إلَى الْفُجور وإنَّ الْفُجور يهدِى إلَى النَّار. وإنَّ الرجلَ لَيكْذِب حتَّى يكْتَب عِنْد اللهِ كَذَّابا.

Artinya:"*sesungguhnyajujuritudapatmemberipetunjukkepadakebaktian (kepada Allah), dansesungguhnyakebaktianitudapat member petunjukkesurga. Sesungguhnyaseseorangbenar-benarberbuatjujurhinggaiadicatat di sisi Allah sebagai orang yang jujur. Dan sesungguhnyadustaitudapat member petunjukkepadakedurhakaan ,dansesungguhnyakedurhakaanitudapat member petunjukkeneraka. Sesungguhnyaseseorangbenar-benarberbuatdustahinggaiadicatat di sisi Allah sebagai orang yang dusta.* (HR.Bukhari, Muslim)[14]

Dengan kesadaran ihsaniyah, yaitu meyakini bahwa segala aktifitas organisasi atau perusahaan merupakan amalan utama yang senantiasa diketahui dan dalam pengawasan Allah SWT, akan mendorong manajemen dan kru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, jujur, amanah, dan itqan (tepat, sempurna, tuntas) tanpa harus diawasi oleh atasan, sehingga mendorong tercapainya hasil dan prestasi yang terbaik.

B. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran tertentu yang digunakan oleh entitas untuk mengukur keberhasilan dalam menghasilkan laba. Kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk menjelaskan kegiatan operasionalnya. kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan di manapun, karena kinerja merupakan cerminan dari

[14]Salim Bahreisy,*TarjamahRiadhusShalihin*, PT Alma'arif, Bandung,1989, hlm.78, Bab Siddiq

kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.

Kinerja personil didefinisikan sebagai keberhasilan personil dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan.[15]

Dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Hendaknya kinerja perusahaan merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

1. Definisi Kinerja Keuangan

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non proftt oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu,[16]

Kinerja berbasis manajemen merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktifitas yang dilakukan organisasi dalam mencapai hasil atau *outcome* yang diharapkan oleh klien, pelanggan, dan *stakeholder*.[17]

Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Seperti dengan

---

[15]Mulyadi, *Op. Cit*, hlm.20.

[16]Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi (edisi revisi)*, Alfabeta, Bandung, 2014, hlm. 84.

[17]Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Unit Penerbit dan Percetakan, Yogyakarta, 2015, hlm. 2.

membuat suatu laporan keuangan yang telah memenuhi standar dan ketentuan SAK (Standar akuntansi Keuangan) atau GAAP (*General Acapted Accounting Principle)*, dan lainnya.[18]

2. Tahap-tahap dalam menganalisis kinerja keuangan

Penilaian setiap perusahaan berbeda-beda karena itu tergantung kepada ruang lingkup bisnis yang dijalankannya. Jika perusahaan tersebut bergerak pada sektor bisnis maka itu berbeda dengan perusahaan yang bergerak pada bisnis pertanian serta perikanan. Maka begitu juga pada perusahaan dengan sektor keuangan seperti perbankan yang jelas memiliki ruang lingkup bisnis berbeda dengan ruang lingkup bisnis lainnya karena seperti kita ketahui perbankan adalah mediasi yang menghubungkan mereka yang memiliki kelebihan dana *(Deficit Financial)*, dan bank bertugas untuk menjembatani keduannya.

Begitu juga dengan perusahaan bidang pertambangan yang memiliki produk berbeda dan manajemen yang berbeda juga dengan perusahaan lainnya. Perusahaan bidang pertambangan sangat tergantung pada kondisi *natural resource* yang akan dieksploitasi dan juga berapa kapasitas kandungan tambang yang tersedia. Dan begitu pula pada pada berbagai jenis perusahaan lainnya. Maka disini ada 5 (lima) tahap dalam menganalisa kinerja keuangan suatu perusahaan secara umum yaitu:[19]

a. Melakukan review terhadap data laporan keuanganReview disini dilakukan dengan tujuan agar laporan keuangan yang sudah dibuat tersebut sesuai dengan penerapan kaidah-kaidah yang berlaku umum

[18]Irham, Fahmi, *Analisis Laporan Keuangan* (cetakan keempat), ALFABETA, Bandung, 2014, hlm. 239.

[19]*Ibid*, hlm. 240.

dalam dunia akuntansi sehingga dengan demikian hasil laporan keuangan tersebut dapat dipertanggung jawabkan.

b. Melakukan perhitungan, Penerapan metode perhitungan disini adalah disesuaikan dengan kondisi dan permasalahan yang sedang dilakukan sehingga hasil dari perhitungan tersebut akan memberikan suatu kesimpulan sesuai dengan analisis yang diinginkan.

c. Melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan yang telah diperoleh

Dari hasil hitungan yang telah dipereoleh tersebut kemudian dilakukan perbandingan dengan hasil hitungan dari berbagai perusahaan lainnya. Metode yang paling umum dipergunakan untuk melakukan perbandingan ini ada dua yaitu:[20]

1) *Time Series Analysis,* yaitu membandingkan secara antar waktu atau antar periode, dengan tujuan itu nantinya akan terlihat secara grafik.

2) *Cross Sectional Approach,* yaitu melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan rasio-rasio yang telah dilakukan antara satu perusahaan dan perusahaan lainnya dalam ruang lingkup yang sejenis yang dilakukan secara bersamaan.

Dari hasil penggunaan kedua metode ini diharapkan nantinya akan dapat dibuat satu kesimpulan yang menyatakan posisi perusahaan tersebut berada dalam kondisi sangat baik, baik, sedang/normal, tidak baik, dan sangat tidak baik.

d. Melakukan penafsiran (*interpretation)* terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan. Pada tahap ini analisis melihat kinerja keuangan

[20]*Ibid*, hlm. 240.

perusahaan adalah setelah dilakukan ketiga tahap tersebut selanjutnya dilakukan penafsiran untuk melihat apa-apa saja permasalahan dan kendala-kendala yang dialami oleh perusahaan tersebut.

e. Mencari dan memberiakan pemecahan masalah (*solution)* terthadap berbagai permasalahan yang ditemukanPada tahap terakhir ini setelah ditemukan berbagai permasalahan yang dihadapi maka dicarikan solusi guna memberikan suatu input atau masukkan agar apa yang menjadi kendala dan hambatan selama ini dapat terselesaikan.[21]

3. Pengukuran Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan menurut Bastian (2001 :331 – 332) juga dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek, antara lain keuangan atau *finansial*, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.[22]

Kinerja perusahaan merupakan suatu kunci sukses sebuah organisasi. Ketika suatu organisasi tumbuh dan berkembang, perkembangantersebut akan diikuti oleh peningkatan kompleksitas dalam pengendalian internal. Oleh karena itu diperlukan sistem pengendaliam kinerja yang sistematik dan terorganisir dengan baik. Dengan perencanaan dan proses implementasi yang baik, perusahan dapat mencapai sukses secara berkeseimbangan, dimana kajian terhadap kinerja secara periodik adalah inti dari proses pencapaian kesuksesan. Hal ini sama juga berlaku pasda sebuah perusahaan BUMN

[21]*Ibid,* hlm. 241.

[22]Wike Syafitri1, Amries Rusli Tanjung & Yesi Mutia Basri, Hubungan Pengukuran Kinerja Keuangan & Non Keuangan dengan Kepuasan Kerja Dimediasi oleh Keadilan Prosedural, Kepercayaan, dan Feedback, *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis Vol. 7,* 2014.

secara umum untuk sebuah perusahaan pengukuran kinerja dapat dipisahkan kedalam dua golongan yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Indikator pengukuran kinerja keuangan dapat dilihat dibawah ini.

a. **Kinerja Laba**, meliputi laba yang dapat diukur secara keuangan yang merupakan selisih secara pendapatan dan biay. Untuk unit bisnis (cabang), selain biaya yang terjadi pada cabang yang bersangkutan, perhitungan biaya sebaiknya mengikutsertakan porsi biaya kantor pusat dan yang dialokasikan bagi cabang yang bersangkutan.

b. **Kinerja investasi,** dapat dibedakan menjadi dua yaitu pengambilan *(return)* atas aset (selain kas) yang dimanfaatkan dalam menjalankan bisnis, dan yang kedua adalah pengambilan atas investasi lainnya yang didanai oleh surplus kas yang dimiliki perusahaan. Cara sederhana untuk melakukan pengukuran investasi pada unit bisnis adalah dengan menghitung return on investasi (ROI) untuk masing-masing unit bisnis. Investasi pada aset di unit bisnis meliputi gedung, furniture, dan perlengkapan kantor lainnya.

4. Balance Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis

Balanced Scorcard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performancemeasurement*) yang mengukur perusahaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan.

Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif yaitu [23]financial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*Outcome*) dan pemicu kinerja (*performancedrivers*) dari hasil tersebut, dan tolok ukur yang keras dan lunak serta subjektif. Pada awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis.

Balanced Scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan

a. Pengenrtian Balance Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *Balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini

[23]Isniar Budiarti, Balanced Scorcard Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendalian Sistem Manajemen Strategis , *Jurnal Ilmiah Unikom, Vol.6 hlm. 51-59*

digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan.

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan ekstern.

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

b. Indikator balance scorecard

Seperti apa yang diutarakan di atas bahwa ada 4 perspektif untuk membentuk kerangka kerja *balanced scorecard*. (Robert & Norton, 1996).

1) **Perspektif Finansial / Keuangan**

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya

berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, return on capital employed (ROCE) atau *economic valueadded.* Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

2) **Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard,* manajemen perusahaan harusmengidentifikasi pelanggan dan segmen pasardi mana unit bisnis tersebut akan bersaing danberbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalamsegmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiriatas beberapa ukuran utama atau ukurangenerik keberhasilan perusahaan dari strategiyang dirumuskan dan dilaksanakan denganbaik.

Ukuran utama tersebut terdiri ataskepuasan pelanggan, retensi pelanggan,akuisisi pelanggan baru, profitabilitaspelanggan, dan pangsa pasar di segmensasaran. Selain, perspektif pelangganseharusnya juga mencakup berbagai ukurantertentu yang menjelaskan tentang proposisinilai yang akan diberikan perusahaan kepadapelanggan segmenpasar tertentu merupakanfaktor yang penting, yang dapatmempengaruhi keputusan pelanggan untukberpindah atau tetap loyal kepadapemasoknya.

Sebagai contoh, pelangganmungkin menghargai kecepatan (*lead time*)dan ketepatan waktu pengiriman atau produkdan jasa inovatif yang konstan atau pemasokyang mampu mengantisipasi kebutuhan dankapabilitas yang berkembang terus dalampengembangan produk dan pendekatan baruyang diperlukan untuk memuaskankebutuhan-

kebutuhan tersebut. Perspektifpelanggan memungkinkan para manajer unitbisnis untuk mengartikulasikan strategi yangberorientasi kepada pelanggan dan pasar yangakan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

3) **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk

i. memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahan pelanggan dalam segmen pasar sasaran,dan
ii. memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *BalancedScorecard.* Perbedaan yang pertama adalah, bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini.

Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Tetapi semua ukuran itu masih berfokus pada peningkatan proses bisnis saat ini. Sedangkan pendekatan *scorecard* pada

umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin menyadari perlunya mengembangkan suatu proses untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau memberikan layanan yang dinilai tinggi oleh pelanggan sasaran.

Tujuan proses bisnis internal *Balanced Scorecard* akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan. Perbedaan yang kedua adalah pendekatan *Balanced Scorecard* memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus kepada proses penyampaian produk dan jasa perusahaan saat ini kepada pelanggan saat ini.

Sistem tradisional digunakan dalam upaya untuk mengendalikan dan memperbaiki proses saat ini yang dapat diumpamakan sebagai “gelombang pendek” penciptaan nilai. Gelombang pendek penciptaan nilai dimulai dengan diterimanya pesanan produk (atau jasa) perusahaan dari pelanggan dan berakhir dengan penyerahan kepada pelanggan. Perusahaan menciptakan nilai dengan memproduksi, menyerahkan, dan memberikan produk dan layanan kepada pelanggan dengan biaya di bawah harga yang dibayar oleh pelanggan.

Sedangkan perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran bagi siklus gelombang panjang inovasi maupun siklus gelombang pendek operasi. Yang dimaksud dengan proses inovasi "gelombang panjang" penciptaan nilai adalah proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan yang terus tumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mengidentifikasi infra struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

5. Balance Scorecard sebagai Sistem Manajemen

Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non finansial, namun perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja finansial dan non finansial hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek.

Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka. Para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagi ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil – apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu – dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. S*corecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:

a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
b. Mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.[24]

6. Laporan keuangan

Laporan keuangan merupakan suatu informasi yang menggambarkan kondisi keuangan suatu perusahaan, dan lebih jauh informasi tersebut dapat dijadikan sebagai gambaran kinerja keuangan perusahaan tersebut.[25] ikhtisar yang menggambarkan keadaan harta, kewajiban dan modal suatu perusahaan pada waktu tertentu serta memberi informasi tentang hasil usaha perusahaan selama periode tertentu (suatu periode akuntansi). Laporan keuangan juga melaporkan prestasi historis dari suatu perusahaan dan memberikan dasar, bersama dengan analisis bisnis dan ekonomi, untuk membuat proyeksi dan peramalan untuk masa depan.

Dalam menganalisa dan menafsirkan suatu laporan keuangan, seorang analis harus mempunyai pengertian yang mendalam mengenai bentuk-bentuk maupun prinsip-prinsip penyajian laporan keuangan serta masalah-masalah

[24] Isniar Budiarti, Balanced Scorcard Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendalian Sistem Manajemen Strategis , *Jurnal Ilmiah Unikom, Vol.6 hlm. 51-59*
[25]Irham Fahmi, *Op. Cit,* hlm. 2.

yang timbul dalam penyusunan laporan keuangan tersebut Analisa laporan keuangan merupakan suatu proses pertimbangan dalam rangka membantu mengevaluasi prosisi keuangan dan hasil operasi perusahaan pada masa sekarang dan masa lalu, dengan tujuan utama untuk menentukan estimasi dan prediksi mengenai kondisi keuangan dan kinerja perusahaan pada masa yang akan datang tersebut.

Analisa laporan keuangan mencakup aplikasi alat dan teknik analisis laporan keuangan dan data keuangan, dalam rangka memperoleh ukuran-ukuran dan hubungan-hubungan yang berarti dan berguna dalam proses pengambilan keputusan. Anaisis laporan keuangan tidaklah berarti mengurangi kebutuhan akan penggunaan pertimbangan-pertimbangan, melainkan memberikan dasar yang layak dan sistematis dalam menggunakan pertimbangan-pertimbangan tersebut. Dua jenis laporan keuangan (utama) yang umumnya dibuat oleh setiap perusahaan adalah neraca dan laporan laba rugi

7. Rasio Keuangan

Untuk mengevaluasi kinerja dan kondisi keuangan perusahaan, analis keuangan dan pemakai laporan keuangan harus melakukan analisis terhadap kesehatan perusahaan. Alat yang sering dipakai adalah rasio atau indeks yang menghubungkan dua data keuangan yang satu dengan yang lainnya. Rasio menggambarkan suatu hubungan atau perimbangan (Mathematical Relationship) antara suatu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain dengan menggunakan alat analisa berupa rasio ini, yang dapat menjelaskan atau memberi gambaran kepada penganalisa tentang baik atau buruknya keadaan

atau posisi keuangan. [26]Dengan rasio keuangan juga memungkinkan perbandingan ja

lannya perusahaan dari waktu ke waktu serta mengidentifikasi perkembangannya. Untuk melakukan analisa ini dapat dilakukan dengan cara membandingkan prestasi suatu periode dengan periode sebelumnya sehingga diketahui adanya kecenderungan selam periode tertentu. Bagi investor ada 3 rasio keuangan yang paling dominan yang dijadikan rujukan untuk melihat kondisi kinerja suatu perusahaan, yaitu :

a. **Rasio Likuiditas** adalah rasio yang bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
b. **Rasio Solvabilitas** merupakan rasio yang menunjukkan bagaimana perusahaan mampu untuk mengelola hubungannya dalam rangka memperoleh keuntungan dan juga mampu untuk melunasi kembali hutangnya.
c. **Rasio Profitabilitas** bermanfaat untuk menunjukkan keberhasilan perusahaan di dalam menghasilkan keuntungan.[27]

8. Hubungan rasio keuangan dan kinerja keuangan

Menurut Warsidi dan Bambang[28], "Analisis laporan keuangan merupakan instrumen analisis prestasi perusahaan yang menjelaskan berbagai hubungan dan indikator keuangan, yang ditunjukkan untuk menunjukkan perubahan dalam kondisi keuangan atau prestasi operasi dimasaa lalu dan membantu menggambarkan *trend* pola perubahan tersebut, untuk kemudian

---

[26]*Ibid,* hlm. 107
[27]*Ibid,* hlm. 116.
[28] Warsidi dan Bambang Agus Pramuka, Evaluasi Kegunaan Rasio keuangan dalam memprediksi Perubahan Laba di Masa yang Akan Datang: Suatu Studi Empiris pada Perusahaan yang Terdaftar di BEJ, *Jurnal Akuntansi manajemen dan Ekonomi* Vol. 2 No.1, 2000.

menunjukkan resiko dan peluang yang melekat pada perusahaan yang bersangkutan".

Menurut James C. Van Horne dan John M. Wachowicz[29] bahwa: " *to evaluate the financial condition and peformance of a firm, the financial analyst needs certain yardstick. The yardstick frequently used is a ratio index relating two pieces of financial data of to each other."* Jadi untuk menilai kondisi dan kinerja keuangan perusahaan dapat digunakan rasio yang merupakan perbandingan angka-angka yang terdapat pada pos-pos laporan keuangan.

Dari pendapat diatas dapat dimengerti bahwa rasio keuangan dan kinerja perusahaan mempunyai hubungan yang erat. Rasio keuangan ada banyak jumlahnya dan setiap rasio itu mempunyai kegunaan masing-masing. Bagi investor ia akan melihat rasio dengan penggunaan yang paling sesuai dengan analisis yang akan ia lakukan. Jika rasio tersebut tidak merepresentasikan tujuan dari analisis yang akan ia lakukan maka rasio tersebut tidak akan dipergunakan karena dalam konsep keuangan dikenal dengan namanya fleksibelitas artinya rumus atau berbagai bentuk formula yang dipergunakan haruslah disesuaikan dengan kasus yang diteliti.

Karena kita tidak bisa menganalisasikan seluruh rumus yang ada adalah cocok pada semua kasus yang diteliti. Atau dalam istilah pakar keuangan bahwa pasar adalah labolatorium yang paling bagus untuk menguji segala kemampuan dan analisa yang dimiliki, maka segala kepemilikan formula dan

[29]James C. Van Horne dan John M. Wachowicz, *Financial Management and policy,* Prentice Hallof India Private Limited, New Delhi, 1995

berbagai pemikiran yang kita miliki akan terbukti pada saat kita menguji di pasar, seperti profit atau rugikah yang akan terjadi nantinya.[30]

9. Balance Scorecard sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan/ Manajemen Strategis Syariah

Menurut Abdul Halim Usman[31], balance scorecard sangat tepat digunakan sebagai sistem pengendalian dan pungukuran kinerja manajemen. Metode ini menempatkan pentingya tiga aspek lain selain aspek keuangan yang selama ini dijadikan ukuran utama kinerja manajemen.

Balance scorecard bermakna pemberian skor/ nilai yang berimbang dari sekian banyak elemen penting dalam penilaian kinerja. Pada dasarnya kata keseimbangan memiliki makna yang tak terbatas, yang meliputi keseimbangan dalam fenomena kehidupan manusia.

Dalam kajian spiritual, keimbangan adalah satu konsep utama kehidupan dalam tataran mikrokosmos maupun makrokosmos, mulai pergerakan sel dan molekul dalam tubuh manusia dan makhluk lainnya, hingga alam semesta yang begitu seimbang sebagai suatu kesempurnaan ciptaan Allah yang maha sempurna.[32]

Hal ini dapat dipahami dalam firman-firman Allah SWT dalam al-Quran sebagai brerikut:

﴿٧﴾ فَعَدَلَكَ فَسَوَّىٰكَ خَلَقَكَ ٱلَّذِى

Artinya: *"Yang Telahmenciptakankamulalumenyempurnakankejadianmudanmenjadikan (susunantubuh)museimbang,"*(QS. Al-Infithar: 7)

[30]IrhamFahmi, 2014, *Op. Cit*,.hlm 109
[31]Abdul Halim Usman, *Op. Cit*, hlm. 259
[32]*Ibid*, hlm. 260

ٱلۡبَصَرَ فَٱرۡجِعِ تَفَـٰوُتٖ مِّن ٱلرَّحۡمَـٰنِ خَلۡقٖۖ فَٱرۡجِعِ ٱلۡبَصَرَ كَرَّتَيۡنِ يَنقَلِبۡ إِلَيۡكَ ٱلۡبَصَرُ خَاسِئٗا وَهُوَ حَسِيرٞ ٤

Artinya: " *YangTelahmenciptakantujuhlangitberlapis-lapis. kamusekali-kali tidakmelihatpadaciptaanTuhan yang MahaPemurahsesuatu yang tidakseimbang. MakaLihatlahberulang-ulang, Adakahkamulihatsesuatu yang tidakseimbang?"*(QS, al-Mulk: 3)

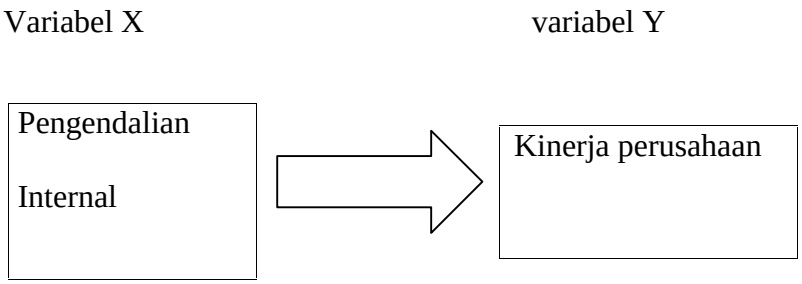
Dengan predikat yang telah melekat pada fenomena kehidupan kehidupan dan manusia pada umumnya, keseimbangan selalu menawarkan solusi yang paling pas dari berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam manajemen/ perusahaan. Ini berarti keseimbangan dalam balance scorecard pengukuran kinerja manajemen memiliki basis yang kuat secara filisofis dan spiritual. Dan basis yang paling kuat adalah keseimbangan dengan fondasi spiritual berupa Tauhid, Syariah dan Akhlak.

Penambahan tolak ukur syariah dalam pengukuran kinerja manajemen strategis melalui melalui metode BSC (balance ScoreCard) melengkapi instrumen pengukuran dan evaluasi strategis dalam konsep Manajemen Strategis Syariah. Sehingga lengkaplah internalisasi dan adisi nilai-nilai IsLam/ syariah ke konsep manajemen strategis konvensional menjadi model manajemen strategis syariah yang lebih baik dan lebih bermaslahat, lebih seimbang dunia dan akhirat.[33]

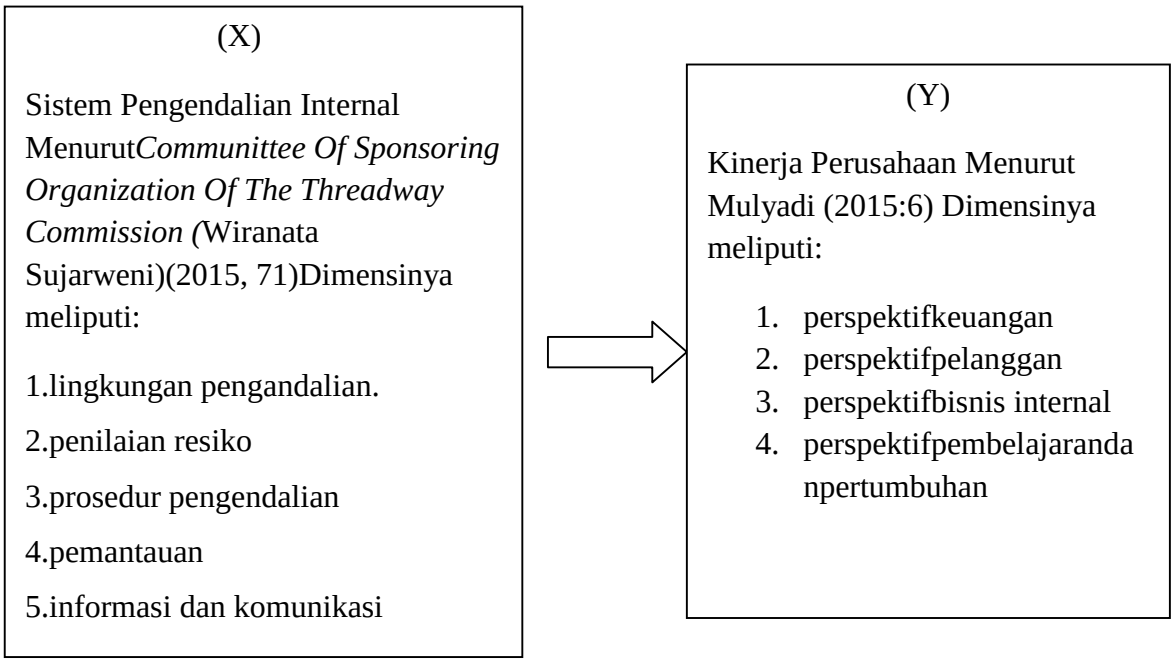
[33]*Ibid*, hlm. 261

C. Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang penulis gambarkan untuk mempermudah mengetahui arah tujuan ini. Adapun kerangka pemikirannya adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2. Paradigma penelitian



X : Sistem Pengendalian Internal

Y : kinerja perusahaan

F. Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah. Penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.[34] Hipotesis tersebut akan ditolak jika ternyata salah, dan akan diterima jika fakta-fakta membenarkan. Oleh karena itu, pada penulisan skripsi ini hipotesis diartikan sebagai dugaan sementara atau pendapat yang masih lemah sehingga perlu dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan uji statistik, penulis menggunakan hipotesis nol atau hipotesis nihil dan juga hipotesis alternative atau hipotesis kerja.[35]

Pengendalian internal merupakan komponen penting dalam manajemen perusahaan dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional perusahaan yang sehat dan aman. Pengendalian yang efektif dapat membantu pengurus juga menjaga aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya (Bank Indonesia).

Salah satu pengendalian komponen intern adalah komunikasi dan informasi, informasi yang dimaksud adalah informasi akuntansi yang merupakan metode dan catatan yang mengidentifikasi menyatukan analisis, klasiikasi, mencatat dan melaporkan transaksi organisasi/lembaga dan menjaga akuntabilitasnya. Sedangkan kinerja keuangan harus dibuat dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. sehingga pihak yang berkepentingan (bussiness stakeholders) seperti pemilik manajer, karyawan, pelanggan, kreditor serta pemerintah tidak dirugikan.Dalam hipotesis yang penulis buat adalah hipotesis H_0 dan H_I .

---

[34]Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis, (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)* Alfabeta, Bandung, 2009, hlm. 96

[35]*Ibid*, hlm. 97

H_0:*"Tidak adanya pengaruh sistem pengendalian internnal terhadap kineja perusahaan secara signifikan studi PT. Pelindo Cabang Lampung*".

H_1:*"Adanya pengaruhpengaruh sistem pengendalian internnal terhadap kineja perusahaan secara signifikan studi PT. Pelindo Cabang"*.

G. Penelitian Terdahulu

Peneliti	variabel	Metode	hasil
Oktari (2010) analisis pengendalian internal terhadap peningkatan kinerja instansi pemerintah	Pengendalian intern dan kinerja instansi	Regresi sederhana	koefisienregresi 0,068 dansignifikansi 0,008 (alpha 0,05). Sedangkan nilai R *square*yaitusebesar 0,174 yang berartisebesar 17,4% variable independen dalam penelitian ini mampu mempengaruhi variable lndependen.
oleh Sumarno (2006) dengan judul pengaruh system pengendalian intern terhadap kinerja manajerial (Studi Kasus pada Perusahaan Pelayaran di Semarang)	Sistem pengendalian intern dan kinerja manajerial	Regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen system pengendalian mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Oleh Zurkanain Usman (2013) dengan judul Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. MNC SKY VICION Cabang Gorontalo	Sistem Pengendalian Intern dan Kinerja Perusahaan	Regresi Sederhana	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. .

Berdasarkan penelitian terdahulu yang terdapat pada tabel tersebut, perbedaan dengan penelitian ini yaitu variabel yang digunakan, metode analisa dan objek penelitian, Pada penelitian ini menggunakan variabel independent (Sistem Pengendalian Internal) dan variabel dependent (kinerja perusahaan), penelitian ini mengambil sudut pandang dari perspektif ekonomi islam dan metode analisis regresi linier sederhana, uji t dan uji koefisien determinasi (R2) yang hasilnya akan dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang menggunakan metode analisis regresi berganda. Apakah pengaruhnya lebih besar ataupun lebih kecil, di penelitian terdahulu tidak memandang dari perspektif ekonomi islam, objek dalam penelitian ini merupakan salah satu perusahaan BUMN yaitu PT. Pelabuhan Indonesia II Cabang Lampung. yang belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Perusahaan dengan metode Balance Scorecard.