

# Pengaruh Efektivitas Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial

Mochamad Iqbal Wijaya, Rini Lestari, Nurleli

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung  
Jl. Tamansari No 1 Bandung 40116

mochamadiqbalwijaya@gmail.com, unirinilestari@gmail.com, [cigedug@gmail.com](mailto:cigedug@gmail.com)

**Abstract**—The effectiveness of internal control can improve company performance. The phenomenon that occurs in state-owned companies in the city of Bandung shows that poor internal control can be carried out regarding potential acceptance, non-compliance SOPs and others. In addition, added fraud and huge losses experienced by the company due to poor managerial. This study provides an explanation of the planning of internal control in state-owned companies in the city of Bandung, and also this study aims to explain the development planning in state-owned companies in the city of Bandung. The method used in this study is a survey and verification method using quantitative. The data source used in this study is primary data. The analytical tool used is a simple regression analysis. Data collection techniques used in this study used a questionnaire with 30 respondents. The results of this study indicate how to control internal to BUMN companies in Bandung have an effective category, and managerial performance in BUMN companies in Bandung have a good category, and support internal control over managerial performance in BUMN in Bandung.

**Keywords**—The Effectiveness of Internal Control; Managerial Performance.

**Abstract**— Efektivitas pengendalian internal dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Fenomena yang terjadi pada Perusahaan BUMN di Kota Bandung menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal yang buruk dapat mengakibatkan hilangnya potensi penerimaan, SOP yang tak ditaati dan lain-lain. Selain itu, tingginya fraud dan kerugian besar dialami perusahaan akibat kinerja manajerial yang buruk. Penelitian ini bertujuan untuk mampu menjelaskan efektivitas pengendalian internal dan kinerja manajerial pada Perusahaan BUMN di Kota Bandung, dan juga penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja manajerial di Perusahaan BUMN di Kota Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dan verifikasi dengan pendekatan kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan responden sebanyak 30 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal pada Perusahaan BUMN di Kota Bandung memiliki kategori yang efektif, dan kinerja manajerial pada Perusahaan BUMN di Kota Bandung memiliki kategori yang baik, serta efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada BUMN di Kota Bandung.

**Kata Kunci**— Pengendalian Internal; Kinerja Manajerial

## I. PENDAHULUAN

Perusahaan Negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pilar perekonomian Indonesia. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam sistem perekonomian nasional di samping badan usaha swasta dan koperasi. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, BUMN, swasta dan koperasi melaksanakan peran saling mendukung berdasarkan demokrasi ekonomi.

Persaingan bisnis yang meningkat dewasa ini menuntut perusahaan BUMN untuk terus meningkatkan kinerjanya agar dapat ikut bersaing secara kompetitif dalam persaingan. Kinerja lembaga atau perusahaan tergantung pada kerja karyawannya, tetapi atasan dapat memainkan peran dalam perencanaan, penerapan, dan pengendalian organisasi. Dalam hal ini, atasan harus memiliki peran penting dalam upaya mereka untuk memotivasi dan mengelola karyawan mereka. Kondisi ini pada akhirnya membutuhkan orang-orang bisnis termasuk manajer untuk meningkatkan kinerja mereka, yang merupakan kemampuan dalam perencanaan, koordinasi, dan pengendalian berbagai kegiatan dan sumber daya yang dimiliki. Maka dibutuhkan peran manajemen sebagai bagian dari merancang dan menerapkan pengendalian internal yang efektif untuk meminimalkan risiko kerugian kas dan nonkas perusahaan. Pengendalian internal penting bagi keefektifan perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas pengendalian internal pada perusahaan BUMN di Kota Bandung?
2. Bagaimana kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di Kota Bandung?
3. Apakah efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di Kota Bandung?

Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sbb.

1. Untuk mampu menjelaskan efektivitas pengendalian internal pada perusahaan BUMN di Kota Bandung.

2. Untuk mampu menjelaskan kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di Kota Bandung.
3. Untuk mampu menjelaskan pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di Kota Bandung.

## II. LANDASAN TEORI

Penjelasan lain mengenai pengendalian internal oleh COSO yang dikutip Hayes, Wallage, dan Gortemaker (2017: 260) yaitu, pengendalian internal merupakan proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya dari entitas, yang dirancang untuk memberikan asuransi yang memadai (*reasonable assurance*) terkait pencapaian tujuan-tujuan dalam beberapa kategori berikut: efektivitas dan efisiensi dari aktivitas operasi, reliabilitas dari pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap undang-undang dan regulasi yang berlaku, dan mengamankan aset-aset terhadap pengakuan, penggunaan, atau penghentian pengakuan yang tidak diotorisasi. Pengendalian internal menurut Hery [1] adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum/undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan.

Terdapat lima komponen penting dalam keefektifan pengendalian internal oleh COSO yang dikutip Moeller [2] yakni;

1. Control environment
2. Risk assessment
3. Control activities
4. Information and Communication
5. Monitoring activities

Komponen-komponen dan elemen komponen keefektifan pengendalian internal menurut Hayes, Wallage, dan Gortemaker (2017: 271) adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian (*control environment*)
  - a. Keefektifan dalam mempengaruhi kesadaran terhadap adanya pengendalian dari orang-orang yang berada di dalam entitas.
  - b. Komunikasi yang efektif serta penegakan integritas dan nilai-nilai etika.
  - c. Komitmen untuk berkompetensi.
  - d. Pembebanan otoritas dan tanggung jawab yang efektif.
  - e. Kebijakan yang efektif dan praktik sumber daya manusia.
2. Proses Penilaian Risiko (*risk assessment process*)
  - a. Keefektifan manajemen dalam menilai risiko sebagai bagian dari merancang dan mengoperasikan sistem pengendalian internal yang efektif untuk meminimalkan sejumlah kesalahan dan penyimpangan.
3. Sistem Informasi, Komunikasi, dan Proses Bisnis

Terkait

- a. Manajemen mengidentifikasi keefektifan informasi yang relevan terkait peristiwa dan aktivitas internal maupun eksternal, dalam bentuk keuangan ataupun nonkeuangan.
  - b. Komunikasi yang baik dengan semua pihak di dalam entitas.
4. Prosedur Pengendalian (*control procedures*)
    - a. Kebijakan dan prosedur yang efektif untuk membantu memastikan arahan manajemen dilakukan.
    - b. Memastikan tindakan yang perlu diambil untuk mengatasi risiko-risiko terhadap upaya pencapaian tujuan-tujuan entitas untuk aktivitas operasi, pelaporan keuangan, maupun kepatuhan.
  5. Pemantauan atas Pengendalian (*monitoring of controls*)
    - a. Penilaian manajemen atas kualitas kinerja pengendalian internal yang efektif.
    - b. Penilaian manajemen yang secara berkala terhadap efektivitas rancangan dan struktur pengendalian internal.

Robbins [3] mengemukakan bahwa, Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Selain itu, Mahmudi [4] mendefinisikan kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Penjelasan Stoner [5] mengenai definisi manajemen bahwa, "*management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the effort of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals*". Stoner (1978: 8) juga memberikan penjelasan tentang keempat aktivitas manajemen tersebut, yakni;

1. Perencanaan  
Perencanaan berarti bahwa manajer memikirkan tindakan mereka sebelumnya. Tindakan mereka biasanya didasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika, bukan pada dugaan.
2. Pengorganisasian  
Pengorganisasian berarti bahwa manajer mengkoordinasikan sumber daya manusia dan material dari organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk mengumpulkan banyak sumber daya untuk mencapai suatu tujuan. Tentunya, semakin terintegrasi dan terkoordinasi pekerjaan suatu organisasi, akan semakin efektif. Mencapai koordinasi ini adalah bagian dari pekerjaan manajer.
3. Memimpin  
Memimpin berarti bahwa manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahan. Mereka tidak bertindak sendiri, tetapi mendapatkan yang lain

untuk melakukan tugas-tugas penting. Mereka juga tidak hanya memberi perintah. Dengan membangun suasana yang tepat, mereka membantu bawahan mereka melakukan yang terbaik.

4. Pengendalian  
 Pengendalian berarti bahwa para manajer berusaha memastikan bahwa organisasi bergerak menuju sasarannya. Jika beberapa bagian dari organisasi mereka berada di jalur yang salah, manajer mencoba untuk mencari tahu tentang itu dan mengatur hal-hal yang benar.

Berdasarkan batasan-batasan manajemen yang telah dideskripsikan dan dijadikan pegangan dalam studi, dapat didefinisikan bahwa manajer adalah seorang yang bertindak sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarah, pemotivasian, serta pengendali orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan [6].

Tiga tingkatan manajer yang dikemukakan Williams (2003: 15) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Manajer Puncak  
 Manajer puncak membuat keputusan jangka panjang tentang arah keseluruhan organisasi dan menetapkan tujuan, kebijakan, dan strategi untuk itu.
2. Manajer Menengah  
 Manajer menengah menerapkan kebijakan dan rencana dari manajer puncak di atas mereka dan mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan para manajer lini pertama di bawah mereka.
3. Manajer Lini Pertama  
 Manajer lini pertama membuat keputusan operasi jangka pendek, yang mengarahkan tugas harian personel non-manajerial. Manajer adalah seorang yang melakukan aktivitas manajerial. Manajerial merupakan kata sifat dari manajemen, yang berarti pengelolaan sesuatu dengan baik. Manajerial berarti bagaimana membuat proses, keputusan dan menjalankan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Manajerial diartikan juga sebagai mencari solusi atau alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tertentu [7]

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Pengaruh Efektivitas Pengendalian Internal (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Berikut adalah penelitian mengenai pengaruh efektivitas pengendalian internal (X) terhadap kinerja manajerial (Y), Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. yang diuji menggunakan teknik analisis regresi sederhana. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan Pearson Correlation yaitu dengan cara

menghitung korelasi antar nilai yang diperoleh dari pertanyaan. Dalam pengujian realibilitas ini, peneliti menggunakan metode statistik+Cronboch Alpha dengan signifikan yang digunakan sebesar > 0,70. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara Kolmogorov-Smirnov dan dengan tambahan P-P Plot untuk lebih memastikanya lagi. Penelitian ini jua menggunakan Uji t dan Uji koefisien determinasi Hasil pengujian dijelaskan pada tabel 1.

TABEL 1. PENGARUH EFEKTIVITAS PENGENDALIAN INTERNAL (X) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Y)

Varia bel	r <sub>s</sub>	t <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub>	Keput usan	Derajat Keerata n	Koefisei en Determi nasi
X dan Y	0,816	11,140	1.701	Ha diteri ma	Sangat Kuat	90,3 %

Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja manajerial menghasilkan t hitung sebesar 11,140 dengan nilai signifikansi yang dihasilkan 0,000 lebih kecil dari+level of significant 0,05. Nilai t hitung sebesar+11,140 yang berarti lebih besar dari nilai t tabel (2,048) maka pada tingkat kekeliruan 5% hipotesis yang diajukan diterima (Ho ditolak dan Ha diterima), artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di Kota Bandung.

Besarnya nilai+R Square adalah+0,816 yang berarti besarnya pengaruh Efektivitas Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial adalah 81,6% kemudian sisanya sebesar 18,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti+Good Corporate+Governance (GCG), Organizational Culture+(Ibrahim, 2017) dan Komitmen Organisasi+(Putri 2008).

Diterimanya hipotesis ini+dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut berasal dari rekapitulasi tanggapan responden atas efektivitas pengendalian internal dan kinerja manajerial pada Perusahaan BUMN di Kota Bandung, dimana skor untuk variabel efektivitas pengendalian internal yang dihasilkan dalam penelitian ini menempati kategori “efektif” dan untuk skor variabel kinerja manajerial menempati kategori “baik”. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengendalian internal yang telah diterapkan di BUMN Kota Bandung berjalan dengan efektif dan dapat mendukung kinerja+manajerial, sehingga Perusahaan BUMN di Kota Bandung dapat melakukan kegiatan manajerial dengan baik

### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan mengenai efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja manajerial di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Kota Bandung, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Efektivitas pengendalian internal Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Kota Bandung dinilai efektif. Hal ini dapat dilihat dari lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, informasi dan komunikasi, aktivitas pengendalian, dan pemantauan telah dilakukan dengan efektif.
2. Kinerja manajerial di Perusahaan BUMN di Kota Bandung dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari kinerja perencanaan, kinerja investigasi, kinerja pengkoordinasian, kinerja evaluasi, kinerja pengawasan, kinerja pemilihan staff, kinerja negosiasi, dan kinerja perwakilan, yang pada umumnya sudah dilakukan dengan baik.
3. Efektivitas Pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Perusahaan BUMN di Kota Bandung. Namun demikian, masih terdapat kekurangan yakni pengambilan tindakan yang tepat untuk mengatasi risiko, melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan pengendalian internal, dan menentukan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan yang belum maksimal dilakukan oleh manajer

## V. SARAN

### A. Saran Praktis

1. Untuk penerapan pengendalian internal yang efektif diharapkan untuk melakukan pengambilan tindakan yang tepat untuk mengatasi risiko, dan melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan pengendalian internal ada dan berfungsi.
2. Selain itu, pada kinerja manajerial menunjukkan hasil yang baik dan diharapkan untuk mempertahankan kinerja manajerial tersebut, dan juga diharapkan untuk para manajer dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara melakukan penentuan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan yang lebih baik lagi.

### B. Saran Akademis

1. Hasil penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh efektivitas pengendalian internal. Hasil penelitian ini dapat dipergunakan oleh manajer perusahaan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerjanya dan pengendalian internal di perusahaannya agar berjalan dengan efektif.
2. Untuk Penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel penelitian seperti Good Corporate Governance (GCG), Organizational

## Culture dan Komitmen Organisasi

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Hery. 2014. *Pengendalian Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- [2] Moeller, Robert R. 2014. *Executive's Guide to COSO Internal Controls : Understanding and Implementing the New Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [3] Robbins, Stephen P. 2008. *Audit Kinerja pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, dan Studi Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- [4] Nofriansyah, Deny. 2018. *Penelitian Kualitatif: Analisis Kinerja Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan*. Yogyakarta: Deepublish.
- [5] Stoner, James A. F. 1978. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- [6] Siswanto, H.B. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- [7] Sudrajat, Usep dan Suwaji. 2018. *Buku Ajar Ekonomi Manajerial*. Yogyakarta: Deepublish.
- [8]
- [9] Hayes, Rick, Phillip Wallage dan Hans Gortemaker. 2017. *Prinsip-Prinsip Pengauditan: International Standards on Auditing Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- [10] Ibrahim, Meimoon. 2017. "Effects of Internal Control, Corporate Governance, Organizational Culture, and Management Audit on Managerial Performance: Evidence from Indonesia". *International Journal of Economic Perspectives, Volume 11, Issue 3, 1826-1832*.
- [11] Putri, Gustika Yolanda. 2008. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) Terhadap Kinerja Manajerial (SKPD): Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang".