

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indikator keberhasilan sebuah perusahaan salah satunya dapat dilihat dari kemampuan bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Kemampuan bersaing perusahaan, secara umum dapat menopang manajemen dalam mengambil keputusan dimana akan bersaing dan bagaimana menempatkan posisi diantara pesaingnya. Analisa ini, merupakan sebuah upaya yang harus dimiliki setiap perusahaan guna menjaga eksistensi perusahaan tersebut dalam segmen pasar baik secara global maupun lokal.

Kondisi *eksisting* perekonomian global saat ini kembali menuju pada perkembangan yang positif, meskipun dalam beberapa tahun kebelakang sempat terguncang oleh krisis yang terjadi di eropa. Membaiknya kondisi perekonomian tersebut tentu membawa hal yang positif pada setiap perusahaan yang ditandai dengan meningkatnya daya beli dari masyarakat. hal ini tentu menjadi sebuah peluang bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya guna mendapatkan keuntungan. Sebagai upaya untuk mencapai hal tersebut, sebuah perusahaan harus mampu bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dengan cara meningkatkan kinerja perusahaan.

Adanya persaingan global telah meningkatkan standar kinerja termasuk kualitas, biaya, waktu pengenalan produk, produktivitas, dan arus informasi (Michael A. Hitt dkk dalam Citrawati, 2011:1). Oleh karena itu, dalam era

globalisasi seperti sekarang ini perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan produk maupun jasa yang berkualitas tinggi dengan harga rendah, pemberian pelayanan yang berkualitas dan memadai, serta mampu meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk dapat mencapai itu semua, tentu di perlukan suatu penanganan dan pengelolaan yang baik oleh pihak manajemen.

Dengan adanya pengendalian intern dan pengendalian manajemen, maka seluruh proses kegiatan audit, review, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisiensi untuk kepentingan perusahaan dalam mewujudkan tata pengelolaan yang baik. Secara kontekstual, dipandang dari perspektif mekanisme sistem akuntansi manajemen, Anthony dkk (2010:43) menjelaskan bahwa proses pengendalian manajemen meliputi beberapa tahapan seperti berikut :

1. *Programming*
Proses menentukan program-program yang akan dijalankan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. *Budgeting*
Proses penyusunan anggaran yang merupakan rencana tertulis dimana dinyatakan dalam angka dan satuan mata uang mengenai kegiatan yang akan dilakukan perusahaan dan disusun dalam periode tertentu.
3. *Operating dan accounting*
Selama periode operasi, dilakukan pencatatan-pencatatan atas data yang terjadi yaitu sumber-sumber daya yang dipakai (biaya) dan pendapatan yang diperoleh. Data dikelompokkan menurut program dan pusat pertanggung jawaban dimana penggolongan akan sesuai dengan program dipakai sebagai dasar pemograman di masa mendatang, sedangkan penggolongan yang sesuai dengan pusat pertanggung jawaban digunakan mengukur prestasi.
4. Reporting dan analisis

Tahap ini merupakan tahap yang terpenting karena tahap ini menutup putaran dari proses pengendalian manajemen, maka data untuk proses pertanggung jawaban akuntansi tidak dapat dikumpulkan.

Sedangkan untuk mengukur sistem pengendalian internal menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2011) dapat dilakukan dengan melihat indikator sebagai berikut:

1. Lingkungan pengendalian,
2. Pengukuran resiko,
3. Aktivitas pengendalian,
4. Informasi dan Komunikasi, dan
5. Pengawasan

Oleh karena itu diharapkan dengan pengendalian intern dan pengendalian manajemen yang efektif akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini juga dijelaskan oleh Citrawati (2011:2) yang menyatakan bahwa “meningkatnya laba dan kualitas produk dan jasa serta pelayanan perusahaan juga tidak lepas dari pengaruh kinerja perusahaan yang baik. Kinerja perusahaan dikatakan baik apabila perusahaan mampu mengatur serta mengembangkan sumber daya yang dimiliki dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan”, artinya dengan penerapan sistem pengendalian manajemen serta sistem pengendalian internal perusahaan yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja perusahaan. Kinerja suatu perusahaan merupakan efisiensi yang berupa modal, material, peralatan, dan keahlian yang dapat dioptimalkan untuk mengerjakan produksi barang dan jasa pada perusahaan, menurut Chaizi Nasucha dalam Sinambela (2012:186) kinerja organisasi/perusahaan didefinisikan sebagai “efektifitas organisasi/perusahaan secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang

sistematik dan meningkatkan kemampuan organisasi/perusahaan secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif”. sedangkan menurut Suta (2009:12) kinerja perusahaan dibagi menjadi dua yaitu :

“kinerja operasional dan kinerja keuangan. Kinerja operasional adalah penentuan secara periodik tampilan perusahaan yang berupa kegiatan operasional, struktur organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja keuangan mewakili konsep non keuangan seperti pangsa pasar, pengenalan produk baru, kualitas produk, efektivitas pemasaran dan ukuran-ukuran lain dari efisiensi teknologis yang merupakan bagian dari oprasi perusahaan. Sedangkan kinerja keuangan adalah suatu tampilan tentang kondisi keuangan perusahaan selama periode waktu tertentu”.

Pada kenyataannya, penerapan sistem pengendalian manajemen dan sistem pngendalian internal tidak selalu berjalan sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan. Secara umum, masalah yang sering dihadapi oleh setiap perusahaan yaitu peningkatan sistem pengendalian yang tidak berjalan secara optimal. Hal ini lebih lanjut dijelaskan oleh Alvin A. Arens (2010:337) yang menyebutkan bahwa tidak optimalnya sistem pengawasan secara umum disebabkan munculnya penyimpangan intern, yang terjadi berdasarkan tiga kondisi, yaitu :

“pertama tekanan/insentif, yaitu keadaan dimana seorang karyawan atau satu unit fungsi mendapat tekanan untuk mencapai suatu kondisi (goals) tertentu dari manajemen yang lebih tinggi, kedua adanya kesempatan, dan ketiga adalah sikap/rasionalisasi, yang berhubungan dengan sejumlah nilai etika, oleh top-management. Integritas dan nilai etika merupakan unsur pokok dalam lingkungan pengendalian, yang memengaruhi pendesainan, pengurusan, dan pemantauan komponen lain.”.

Permasalahan sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal juga terjadi pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN sebagai salah satu pendapatan negara, tentu harus memiliki sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal yang baik seperti yang

tertuang pada *framework COSO (internal control COSO)* dalam pasal 22 Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-177/MMBU/2002 tentang penerapan *good governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam keputusan tersebut dinyatakan bahwa manajemen BUMN harus memelihara *internal control* bagi perusahaan.

Pada kenyataannya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) masih belum mampu menjaga sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal yang baik. Hal ini dijelaskan oleh Forum Indonesia untuk Transportasi Anggaran (Fitra) telah memaparkan BUMN dinilai sebagai sarang korupsi dan merugikan Negara dikarenakan beberapa hal, khususnya pengendalian intern yang amburadul (www.sindonews.com, Juli 2012). Koordinator Investigasi dan Advokasi Seknas Fitra Uchok Sky Khadafi dalam keterangan tertulis pada sindo.news (dalam Silaban 2015) menyatakan bahwa :

“Kelemahan sistem pengendalian intern, terbagi menjadi tiga, sistem pengendalian akuntansi dan pelaporan, dimana pencatatannya tidak akurat dan proses penyusunan laporan tidak sesuai ketentuan. Perencanaan tidak memadai, penyimpangan terhadap perundang-undangan bidang teknis tertentu, kebijakan yang tidak tepat dan penerapan kebijakan yang tidak tepat. Selain itu, kelemahan struktur pengendalian intern juga berpengaruh terhadap penyelenggaraan BUMN. Tidak memiliki SOP yang formal, tidak ada pemisahan tugas dan fungsi yang memadai”

Mengacu kepada pendapat diatas tersebut, sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal pada BUMN dapat dikatakan tidak berjalan dengan optimal, hal ini dilihat dari salah satu perusahaan milik negara (BUMN) seperti PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (PT. INTI). BUMN ini menjadi objek dalam penelitian dengan pertimbangan bahwa untuk masa sekarang, dimana teknologi komunikasi mengalami perkembangan yang sangat

pesat sehingga perusahaan PT. INTI tersebut menjadi salah satu perusahaan yang harus mendapat perhatian lebih karena merupakan pilar dari kualitas sistem teknologi sebuah negara.

PT. INTI merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang telekomunikasi dengan pelanggan utamanya antara lain adalah *the big four operator* telekomunikasi di Indonesia seperti Telkom, Indosat, Telkomsel dan XL. Sejak berkembangnya tren konvergensi antara teknologi telekomunikasi dan teknologi informasi (IT), INTI telah melakukan perubahan orientasi bisnis dari yang semula berbasis *pure manufacture* menjadi sebuah industri yang berbasis solusi kesisteman, khususnya dalam bidang sistem infokom dan integrasi teknologi. Adanya perubahan orientasi bisnis tersebut mengakibatkan semakin banyaknya pemesanan barang yang harus dikerjakan sehingga para pegawai dituntut untuk bisa bekerja dengan cepat, efisien serta akurat, hal ini sangatlah penting untuk bisa menjaga kredibilitas perusahaan, dimana persaingan di bidang telekomunikasi semakin ketat.

Dalam perjalanannya PT. INTI ini juga tidak luput dari penyelewangan yang dilakukan oleh oknum sehingga berdampak terhadap kinerja dari perusahaan itu sendiri. penyelewangan atau pelanggaran akibat melemahnya sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal dapat dilihat dari pernyataan Ketua KPPU Syarkawi Rauf (tempobisnis.com 23 Oktober 2016) mengatakan bahwa “terdapat dua isu pelanggaran PT. INTI yang dialami oleh KPPU. Pertama, dugaan praktek *tying in* yang dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia melalui program IndiHome Triple Play. Program ini mewajibkan calon

pelanggan harus menggunakan tiga layanan sekaligus telepon, IP TV, dan internet. Isu kedua, lanjutnya, dugaan penyalahgunaan posisi dominan PT Telekomunikasi Indonesia yang menguasai pasar jasa *fixed line* (PSTN). Menurut dia, apabila pelanggan ingin berhenti berlangganan dapat mengalami hambatan dengan adanya klausul perjanjian yang membuat pelanggan dimaksud tidak dapat memilih layanan yang tersedia”.

Selain hal tersebut, permasalahan yang terjadi pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (PT INTI) adalah keterlambatan pembayaran gaji karyawan, dimana seharusnya setiap tanggal 25 sudah harus dilaksanakan. Keterlambatan pembayaran gaji karyawan ini terjadi sejak awal Januari 2015 sehingga sampai pada akhir bulan Juni 2015 para karyawan belum menerima haknya padahal mereka telah melakukan kewajiban mereka sebagai karyawan di PT INTI. Dengan adanya kejadian tersebut, telah menyebabkan sekitar 500 karyawan perusahaan tersebut menggelar aksi demonstrasi yang berisi pemenuhan hak dasar berupa gaji, pembayaran THR, uang pensiun, dan cuti guna mengingatkan dewan direksi atas keterlambatan penggajian yang terjadi di PT INTI. di pelataran Gedung PT INTI, Kota Bandung, aksi demonstrasi karyawan dari berbagai divisi ini dimotori oleh beberapa karyawan yang merangkap aktivis Serikat Pekerja.(www.koran-sindo.com, 03 Juli 2015).

Penjelasan diatas, mencerminkan bahwa sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal pada perusahaan PT INTI masih kurang optimal, karena masih terdapat permasalahan dalam hal pengendalian khususnya pengendalian pada penggajian serta adanya penyalahgunaan kewenangan oleh

oknum terkait proses pelayanan salah satu produk dari perusahaan. Kondisi tersebut harus segera mendapat penanganan supaya kinerja perusahaan dapat kembali meningkat.

Sebagai acuan penulis juga meyakini beberapa penelitian terdahulu terkait pengaruh sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal seperti hasil penelitian dari Wirda, Darwis dan Jalaluddin (2012) dengan judul penelitian pengaruh sistem pengendalian intern terhadap penerapan *good corporate governance* (GCG) pada perbankan di Kota Aceh, menemukan hasil penelitian bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada perbankan di Kota Banda Aceh.

Iwan Setiawan, Kartika Titisari, Anita Wijayanti (2016) dengan judul penelitian pengaruh sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial di Lorin Group yang menemukan hasil penelitian

Hasil dalam penelitian ini adalah H1 hasilnya sistem akuntansi manajemen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Lorin Group, H2 hasilnya sistem pengendalian manajemen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Lorin Group. Untuk H3 hasilnya sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Lorin Group. sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen secara parsial tidak berpengaruh terhadap pendapatan asli daerah karena kedua sistem tidak bisa berjalan secara efektif dalam pencapaian tujuan perusahaan jika perusahaan hanya menerapkan salah

satu sistem tersebut, sehingga kinerja manajer kurang efektif, efisien dan hemat. Jadi disimpulkan jika tujuan perusahaan akan tercapai harus di dukung kinerja manajerial yang baik karena dengan penerapan kedua sistem tersebut.

Berdasarkan uraian dan fenomena di atas, peneliti merasa tertarik untuk mengetahui lebih lanjut pengendalian manajemen dan pengendalian internal di PT. INTI dimana hasil penelitian akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan di PT. INTI Kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di PT. INTI Kota Bandung?
2. Bagaimanakah sistem pengendalian internal yang diterapkan di PT. INTI Kota Bandung?
3. Bagaimanakah kinerja perusahaan PT. INTI Kota Bandung?
4. Apakah sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan di PT. INTI Kota Bandung?
5. Apakah sistem pengendalian internal memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan di PT. INTI Kota Bandung?
6. Apakah sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan di PT. INTI Kota Bandung?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui penerapan sistem pengendalian manajemen di PT. INTI Kota Bandung?
2. Untuk mengetahui penerapan sistem pengendalian internal di PT. INTI Kota Bandung?
3. Untuk mengetahui kinerja perusahaan di PT. INTI Kota Bandung
4. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan di PT. INTI Kota Bandung?
5. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan di PT. INTI Kota Bandung?
6. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal memiliki terhadap kinerja perusahaan di PT. INTI Kota Bandung?

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan akan memperoleh informasi yang bermanfaat bagi :

1. Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan bagi dunia akademik mengenai dampak sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan.

2. Praktisi Bisnis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk menjadi lebih baik serta memberikan informasi bahwa sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan itu penting dalam hal mempertahankan eksistensi perusahaan di pasar global.

3. Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan bagi pembaca serta menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik yang dibahas dalam skripsi ini.

