

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan usaha dan kegiatan operasinya tentu saja dipengaruhi oleh banyak faktor. Pemeliharaan hubungan yang baik di antara manajemen dan para pekerja merupakan salah satu faktor penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Dengan adanya Hubungan yang baik antara manajemen dengan karyawan maka tentu saja dapat meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan, sehingga dengan loyalitas yang tinggi tersebut para karyawan akan selalu berusaha memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

Mungkin bagi sebagian perusahaan pemeliharaan hubungan yang baik dengan para karyawannya bukan merupakan hal yang gampang untuk di wujudkan. Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan tidak jarang menjadi salah satu faktor penghambat dalam mewujudkan hubungan yang baik antara perusahaan dengan para karyawannya.

Untuk memelihara hubungan yang baik dengan para karyawan, salah satu cara yang dapat dilakukan pihak manajemen perusahaan misalnya dengan memperhatikan masalah gaji dan upah. Tidak dapat dipungkiri bahwa bagi sebagian orang khususnya karyawan, gaji maupun upah merupakan tujuan mereka dalam bekerja. Semakin besar gaji atau upah yang diterima seorang karyawan, maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut juga cenderung semakin meningkat, dan pada akhirnya dengan meningkatnya kinerja karyawan tersebut

maka diharapkan efisiensi dan efektifitas kegiatan operasional perusahaan dapat tercapai. Tingkat gaji yang cukup baik tentu saja bukan satu-satunya hal yang dapat memotivasi kinerja karyawan. Akan tetapi hal lain yang juga perlu mendapat perhatian serius dari perusahaan selain masalah tingkat gaji adalah masalah ketepatan waktu dalam melakukan pembayaran gaji karyawan.

Pemberian kompensasi yang tepat, serta ketepatan waktu pembayaran gaji dan upah diharapkan dapat memberikan kepuasan serta mampu untuk memotivasi karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka perusahaan memerlukan manajemen yang dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, yaitu manajemen yang mampu menciptakan, menjalankan, dan mengawasi sistem pengendalian terhadap kegiatan operasional perusahaan.

Agar fungsi dan kegiatan operasional dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik, terlebih dahulu diperlukan informasi mengenai data baik *financial* maupun *non-financial*. Sebelum diterapkan dalam kegiatan operasional perusahaan, harus ada interpretasi dari informasi tersebut agar informasi dapat bermanfaat sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Hal tersebut dapat dilakukan oleh orang yang benar-benar mengerti tentang bidang tersebut, cakap, serta memiliki pandangan dan wawasan yang luas mengenai kondisi perusahaan. Untuk itu manajemen perusahaan membutuhkan bantuan seorang *controller* untuk mengarahkan transaksi dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Controller diharapkan dapat menyediakan laporan, analisis, rekomendasi, serta mekanisme dan pengendalian mengenai aktivitas operasi yang ada di

perusahaan secara akurat yang dapat membantu pihak manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan, serta dapat melakukan tindakan yang efektif dan efisien dalam semua aktivitas perusahaan termasuk didalamnya adalah aktivitas pengendalian penggajian dan upah.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa angkutan darat. Sebagai perusahaan yang besar dan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), tentu saja perusahaan ini memiliki jumlah karyawan yang cukup banyak, sehingga perlu keseriusan dari pihak manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya sistem penggajian dan pengupahan, agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai secara efisien dan efektif.

Atas dasar latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai peran *controller* dalam penggajian dan pengupahan, dengan judul: **"Analisa Peranan *Controller* Dalam Mendukung Ketepatan Pembayaran Gaji dan Upah Karyawan (Studi Kasus Pada PT Kereta Api Indonesia)"**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pengendalian penggajian dan upah yang telah diterapkan oleh perusahaan?

2. Apakah peranan *controller* dalam pengendalian penggajian dan upah dapat meningkatkan keakuratan dan ketepatan pembayaran gaji dan upah.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui sejauh mana peranan *controller* dalam penggajian, khususnya dalam mendukung ketepatan pembayaran gaji dan upah karyawan.

Tujuan yang ingin dicapai penulis dalam melakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan mempelajari bagaimana pelaksanaan pengendalian penggajian dan upah yang dilaksanakan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) - Bandung.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan pengendalian penggajian dan upah yang dilakukan oleh *controller* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) - Bandung, dapat menunjang keakuratan perhitungan serta ketepatan pembayaran gaji dan upah karyawan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini besar harapan Penulis semoga penelitian ini bisa memberikan manfaat dan dapat menjadi sumber bacaan yang berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan, diantaranya:

1. Bagi penulis

- a. Diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, serta pengalaman penulis khususnya mengenai bagaimana pengendalian penggajian dan upah yang dilakukan oleh suatu perusahaan.
- b. Dapat mengetahui bagaimana peran *controller* dalam pengendalian gaji dan upah.
- c. Dapat membandingkan antara teori yang telah diperoleh penulis selama masa perkuliahan dengan kenyataan yang terdapat dilapangan, dan dapat memperoleh pengalaman tentang bagaimana lingkungan kerja.
- d. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh sidang sarjana program studi Strata 1, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha - Bandung.

2. Bagi perusahaan

Penulis berharap penelitian ini dapat menyumbangkan pemikiran-pemikiran yang dapat berguna bagi perusahaan terutama sebagai dasar untuk mengetahui efektifitas pengendalian gaji dan upah karyawan, serta bagaimana peran *controller* dalam penggajian dan pengupahan.

3. Bagi pembaca

Dapat menambah pengetahuan serta memberikan informasi yang lebih jelas tentang peran *controller*, dan bisa menambah wawasan serta pengetahuan pembaca mengenai pengendalian penggajian dalam suatu perusahaan.

1.5 Rerangka Pemikiran

Kedinamisan lingkungan dan Perkembangan teknologi yang pesat mau tidak mau menuntut perusahaan untuk peka dan mampu bersaing dalam menjalankan usahanya. Oleh karena itu setiap keputusan yang diambil oleh manajemen harus dipertimbangkan dan dianalisa dengan sebaik-baiknya, agar nantinya keputusan yang telah diambil sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, sehingga dapat mendukung aktivitas dan kegiatan operasional perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.

Sistem pengendalian manajemen yang baik dan tepat dapat menjadi salah satu cara untuk mendorong dan memperlancar efektifitas dan efisiensi aktivitas perusahaan, misalnya sistem pengendalian dalam masalah penggajian dan pengupahan yang pembayarannya harus tepat waktu, tepat orang, dan tepat dalam hal jumlah.

Dalam suatu perusahaan masalah penggajian dan pengupahan seringkali menjadi prosedur yang cukup kompleks. Gaji merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jabatan, sedangkan upah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana atau buruh. (Mulyadi, 1993:377)

Gaji dan upah diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang sudah dilakukan. Biasanya gaji dibayarkan secara tetap per bulan, sedangkan upah dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja, atau jumlah satuan produk yang dihasilkan oleh karyawan. Untuk memaksimalkan kualitas kerja karyawan dalam masalah penggajian dan upah perlu ada suatu sistem

pengendalian yang tepat, dalam hal ini diperlukan peran seorang *controller* dalam pengendalian penggajian dan pengupahan. Oleh karena itu *controller* diharapkan mampu menjamin bahwa gaji dan upah yang akan dibayarkan kepada karyawan telah dibayarkan pada waktu yang tepat.

Menurut James D. Willson dan John B. Campbell dalam bukunya *Controllershship* yang dialihbahasakan oleh Tjintjin F. Tjendera (1994:327) terdapat beberapa kontribusi yang dapat diberikan seorang *controller* dalam pengendalian, yaitu:

1. Menetapkan prosedur-prosedur untuk membatasi banyaknya pegawai yang dimasukkan dalam daftar gaji dan upah sampai sejumlah yang diperlukan untuk rencana produksi.
2. Menyediakan informasi pra-rencana yang akan dipergunakan dalam menetapkan standar regu kerja dengan menghitung standar jam manusia yang diperlukan untuk program produksi.
3. Melaporkan per jam, per hari, atau per minggu prestasi kerja dari buruh ataupun karyawan yang sebenarnya dibandingkan dengan standarnya.
4. Menetapkan prosedur-prosedur untuk pendistribusian yang cermat dari biaya buruh yang sebenarnya, termasuk pengklasifikasian tenaga kerja yang penting untuk menyediakan analisa biaya tenaga kerja yang informatif.
5. Menyediakan data tentang prestasi pelaksanaan masa yang lalu dalam hubungannya dengan penetapan standar.

6. Memelihara catatan-catatan yang memadai mengenai standar-standar kerja dan tetap siap terhadap revisi-revisi yang diperlukan.
7. Menyediakan laporan-laporan data tambahan mengenai tenaga kerja, seperti:
 - a. Jam dan biaya premi lembur, untuk pengendalian lembur.
 - b. Jam kerja rata-rata per minggu, penerimaan rata-rata dan data yang serupa untuk negosiasi.
 - c. Analisa terperinci mengenai biaya tenaga kerja yang berada di atas atau di bawah standar.
 - d. Data statistik tentang perputaran tenaga kerja, masa kerja, biaya latihan.

Controller merupakan sebutan atau titel yang dipergunakan untuk menunjukkan jabatan kepala departemen akuntansi yang bertanggung jawab untuk bidang statistik dan pengendalian keuangan. *Controller* diharapkan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, salah satu tugas dan tanggung jawab khusus dari *controller* adalah: mengarahkan, pelaporan, dan penganalisaan anggaran operasi perusahaan. (Willson & Campbell, 1994:20)

Berdasarkan rerangka pemikiran diatas, maka penulis menarik hipotesis, yaitu: **"Jika *controller* berperan baik dalam pengendalian penggajian dan pengupahan, maka dapat meningkatkan keakuratan dan ketepatan pembayaran gaji dan upah karyawan"**. Hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut:

Ho : Tidak ada hubungan yang signifikan antara *controller* terhadap ketepatan pembayaran gaji dan upah karyawan.

H1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara *controller* dengan ketepatan pembayaran gaji dan upah karyawan.

1.6 Metode Penelitian

Metode yang penulis gunakan adalah metode penelitian *deskriptif analitis*, yaitu metode yang bertujuan melukiskan, memaparkan, mencatat, serta melaporkan suatu keadaan, objek atau peristiwa berdasarkan data yang diperoleh. Kemudian data tersebut dianalisis yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan suatu perusahaan, serta menginterpretasikan dan menarik kesimpulan berdasarkan penemuan yang diperoleh dari pengumpulan data.

Teknik dan cara pengumpulan data yang akan penulis gunakan dalam penelitian untuk menyusun skripsi ini antara lain adalah:

1. Penelitian Lapangan (*field Research*)

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meninjau secara langsung pada perusahaan.

Cara ini dapat dilakukan dengan cara:

- 1.1 Melakukan wawancara langsung kepada pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang akan diteliti.
- 1.2 Melakukan observasi, yaitu pengamatan atau peninjauan secara langsung ke perusahaan mengenai aktivitas-aktivitas yang berhubungan penelitian.

1.3 Mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada karyawan perusahaan melalui penyebaran kuesioner atau daftar pertanyaan.

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan literatur, referensi yang berhubungan dengan penelitian, yang bertujuan untuk memperoleh informasi tertulis yang dijadikan sebagai dasar untuk mengembangkan penelitian.

Adapun metode pengolahan data yang akan penulis gunakan dalam melakukan penelitian untuk penulisan skripsi ini adalah *metode analisis regresi*. Analisis regresi terutama digunakan untuk tujuan peramalan, dimana dalam analisis ini terdapat dua variabel, yaitu variabel bebas (*independent*), dan variabel tidak bebas (*dependent*). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain yang tidak bebas, dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah *Controller*. Sedangkan variabel tidak bebas adalah variabel yang dipengaruhi variabel lain, dalam hal ini variabel tidak bebasnya adalah Keakuratan dan Ketepatan Pembayaran Gaji dan Upah Karyawan.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero), Bandung, yang bergerak dalam bidang jasa angkutan darat, dan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang berlokasi di Perintis Kemerdekaan No.1 - Bandung.

Adapun lama waktu penelitian yang akan dilakukan diperkirakan kurang lebih 3 bulan, yaitu dari bulan September 2006 sampai bulan Desember 2006.