BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada tahun 2006 perekonomian Indonesia memasuki tahun yang berat, namun menuju kearah yang lebih baik dengan asumsi pertumbuhan ekonomi 6.2 %, laju inflasi 8.0 %, nilai tukar rata-rata Rp 9.900,- per dollar AS, harga minyak Indonesia di pasar internasional 57 dollar AS per barel dengan tingkat produksi minyak Indonesia 1.050 juta barel per hari. (*Kompas, Bisnis dan Investasi*, 24 Februari 2006). Namun, pada perjalanannya diperkirakan tidak akan mulus, mengingat adanya konflik di beberapa negara penghasil minyak (OPEC), seperti akhir-akhir ini di Iran. Belum lagi adanya kenaikan harga minyak dunia, sehingga akan menstimulasi kenaikan laju inflasi. Selain masalah global juga beberapa masalah di Indonesia pun menjadi pemicu stagnasi ekonomi, salah satunya rencana kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL).

Kondisi seperti itu tentu saja akan dirasakan berat bagi pengusaha dan butuh kiat-kiat untuk mengatasinya, salah satunya membangun jaringan bisnis yang kuat. Perlu adanya persiapan masa depan dalam suatu bisnis dengan cara melepaskan masa lalu, membangun karakter dan strategi organisasi. Banyak perusahaan gagal karena strategi yang dijalankannya tidak lagi mampu mengimbangi pesaing, organisasi tidak bisa menyesuaikan terhadap kejutan kreativitas yang ditujukan pesaing kepadanya dan manajemen perusahaan membiarkan karakter perusahaan memburuk.

Pengembangan bisnis ditunjang oleh strategi pemasaran yang dilakukan diantaranya pengembangan teknologi, pembukaan kantor cabang baru dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia. SDM merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan kinerja perusahaan, karena tenaga kerja adalah asset penggerak dan pelaksana utama roda kegiatan suatu perusahaan. Kunci untuk memotivasi orang untuk berperilaku dalam sikap yang memajukan tujuan organisasi terletak pada cara insentif organisasi yang menghubungkan dengan tujuan individu.

Kompensasi insentif merupakan mekanisme yang mendorong dan memotivasi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi terdiri dari tiga komponen yaitu :

1. Gaji.
2. Manfaat dari perusahaan (secara mendasar adalah pensiun dan tunjangan kesehatan).
3. Kompensasi insentif, yang terdiri dari insentif positif berupa *reward* dan insentif negative berupa *punishment*. Insentif dapat berupa imbalan finansial, contohnya adalah kenaikan gaji, bonus, keuntungan, dan penghasilan tambahan.

Individu cenderung untuk termotivasi lebih kuat dengan potensi imbalan yang diperoleh daripada ketakutan yang diakibatkan oleh hukuman. Hal ini menuntut sistem pengendalian manajemen harus berorientasi memberi imbalan. (Kurniawan Tjakrawala, 2003:135).

Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, semua metode dan ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, memeriksa ketelitian, dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan. (Bambang Hartadi, 1997:3). Dengan adanya pengendalian internal yang memadai dapat mengurangi terjadinya kesalahan yang tidak disengaja dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan perusahaan dan jika terjadi kesalahan akan dapat diketahui sedini mungkin. Meskipun demikian tidak berarti bahwa dengan adanya pengendalian intern yang andal akan menghilangkan semua kesalahan dan kecurangan. Pengendalian intern tidak menjamin tidak adanya kecurangan tetapi hanya berusaha untuk meminimalkan kecurangan ataupun kesalahan yang mungkin terjadi.

Salah satu aktivitas penting perusahaan yang memerlukan pengendalian intern yang baik adalah siklus penggajian dan kepegawaian. Sistem informasi akuntansi penggajian digunakan untuk melaksanakan penghitungan, pembayaran, dan pencatatan gaji bagi karyawan yang dibayar setiap bulan. Pengelolaan dan pengendalian kepegawaian terutama pada pos gaji dan upah memiliki nilai yang material sehingga perlu mendapat perhatian kemungkinan terjadinya inefisiensi, kecurangan, atau manipulasi.

Audit atas siklus penggajian dan kepegawaian melibatkan fungsi personalia, fungsi keuangan, dan fungsi akuntansi. Fungsi personalia bertanggungjawab dalam pengangkatan karyawan, penetapan jabatan, penetapan tarif gaji dan upah, promosi dan penurunan pangkat, mutasi karyawan,

penghentian karyawan dari pekerjaannya, dan penetapan berbagai tunjangan kesejahteraan karyawan serta penghitungan gaji dan upah karyawan. Fungsi keuangan bertanggungjawab atas pelaksanaan pembayaran gaji dan upah serta berbagai tunjangan kesejahteraan karyawan. Fungsi akuntansi bertanggungjawab atas pencatatan biaya tenaga kerja dan distribusi biaya tenaga kerja.

Siklus penggajian terdiri dari jaringan prosedur pencatatan waktu hadir, pembuatan daftar gaji, pembayaran gaji, dan distribusi biaya gaji. Fungsi yang terkait dalam siklus penggajian yaitu fungsi penerima pegawai, pencatat waktu, pembuat daftar gaji dan upah, pembuat bukti kas keluar, pembayar gaji dan upah, akuntansi biaya dan akuntansi umum. (Mulyadi, 1998:283).

Sektor publik sering dinilai sebagai sarang inefisiensi, pemborosan, sumber kebocoran dana, dan institusi yang selalu merugi. (Mardiasmo, 2002:4). Sarang inefisiensi ini dapat saja terjadi di berbagai sektor, salah satunya pada aspek penggajian dan kepegawaian.

Tuntutan baru muncul agar organisasi sektor publik memperhatikan *value for money* dalam menjalankan aktivitasnya. *Value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasar pada tiga elemen utama, yaitu : ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif. Efisiensi merupakan pencapaian *output* yang maksimum dengan *input* minimum. Sedangkan efektivitas adalah ukuran berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. (Mardiasmo, 2002:4).

Bertitik tolak dari uraian di atas, penulis bermaksud untuk mengadakan penelitian di salah satu organisasi sektor publik PT Pos Indonesia (*Persero*) sebagai bahan penulisan dan penyusunan skripsi dengan judul : ***“Peranan Audit Internal Atas Siklus Penggajian dan Kepegawaian dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Internal Penggajian.”***

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan diatas maka penulis merumuskan masalah-masalah sebagai berikut :

1. Apakah audit internal atas siklus penggajian dan kepegawaian telah dilaksanakan secara memadai.
2. Apakah pengendalian internal penggajian telah dilaksanakan secara memadai.
3. Bagaimana pengaruh audit internal atas siklus penggajian dan kepegawaian terhadap efektivitas pengendalian internal penggajian.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi sebagai bahan dalam penulisan karya ilmiah yang berbentuk skripsi guna memenuhi salah satu syarat mencapai gelar S1 di Universitas Kristen Maranatha. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah audit internal atas siklus penggajian dan kepegawaian telah dilaksanakan secara memadai.

2. Untuk mengetahui apakah pengendalian internal penggajian telah dilaksanakan secara memadai.
3. Untuk meneliti pengaruh audit internal atas siklus penggajian dan kepegawaian terhadap efektifitas pengendalian internal penggajian.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan uraian pada tujuan penelitian, penulis mengharapkan agar hasil penelitian ini dapat berguna untuk :

1. *Perusahaan*, sebagai informasi atau bahan masukan untuk mengevaluasi kebaikan dan kelemahan audit internal dan pengendalian internal yang ada atas siklus penggajian sehingga dapat membantu untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.
2. *Manajemen*, untuk meningkatkan kesadaran manajemen perusahaan akan pentingnya audit internal dan pengendalian internal dalam siklus penggajian dan kepegawaian untuk mencegah terjadinya kecurangan.
3. *Bagi mahasiswa dan pihak lain yang berminat atas penelitian ini*, diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat.
4. *Bagi penulis*, untuk mengetahui gambaran yang nyata atas penerapan teori mengenai audit internal dan pengendalian internal yang diterima oleh penulis selama di bangku kuliah, serta mengetahui kesesuaian dan ketidaksesuaiannya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Paket kompensasi yang terdiri atas gaji dan tunjangan-tunjangan, merupakan pengeluaran pokok yang secara kritis mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan. (Hery Simamora, 1997:539). Tingkat-tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan-perasaan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. Pengelolaan kompensasi adalah fungsi penting di dalam organisasi karena salah satu fase penting dari pekerjaan di mata sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarannya.

Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Gaji merupakan kompensasi finansial langsung. Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Karyawan-karyawan manajemen, staf profesional, klerikal (pekerja-pekerja kerah putih) biasanya digaji.

Gaji umumnya merupakan faktor penting bagi karyawan dan sekurang-kurangnya akan mempunyai imbas terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, ketidakhadiran, perputaran karyawan, dan produktivitas. (Hery Simamora, 1997:547). Tujuan sistem gaji adalah memikat dan mempertahankan staf-staf yang sangat kompeten. Individu-individu termotivasi untuk bekerja manakala

mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. (Hery Simamora, 1997:550).

Menurut Arens *the payroll and personnel cycle involves the employment and payment of all employees. Labor is an important consideration in the valuation of inventory in manufacturing, construction, and other industries.* (Arens, 2006:560). *The audit of the payroll and personnel cycle includes obtaining an understanding of internal control, assessment of control risk, test of controls and substantive test of transactions, analytical procedures, and test of details of balance.* (Arens, 2006:560).

Prosedur audit penggajian dimulai dari pembuatan daftar gaji dan upah, pembuatan bukti kas keluar, pembayaran gaji dan upah, pencatatan biaya gaji dan upah serta kewajiban yang berkaitan. (Mulyadi, 1998:294).

Struktur pengendalian internal penggajian harus dikendalikan dengan baik, untuk mengendalikan kas yang dikeluarkan dan untuk meminimalisasi keluhan dan ketidakpuasan pegawai. Jenis audit yang dilaksanakan dalam audit internal atas siklus penggajian dan kepegawaian adalah audit operasional dan audit ketaatan yang bertujuan mempertimbangkan apakah auditi (klien) telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi. Auditor internal bekerja di suatu perusahaan untuk melakukan audit bagi kepentingan manajemen perusahaan. Auditor internal juga bertanggungjawab untuk mengevaluasi apakah struktur pengendalian internal perusahaan telah dirancang dan berjalan efektif.

Organisasi profesi internal auditor berkeyakinan bahwa fungsi internal audit (satuan pemeriksa intern) yang efektif mampu menawarkan sumbangan penting dalam meningkatkan proses *corporate governance*, pengelolaan resiko, dan pengendalian manajemen. (Organisasi Profesi Internal Auditor, 2003:1).

World Bank mendefinisikan *good corporate governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha. (Mardiasmo, 2002:18).

Berdasarkan *Hasil Penelitian Pengaruh Manajer, Auditor Internal dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Perusahaan* yang dilakukan oleh Hiro Tugiman pada 102 BUMN dan BUMD di tahun 2000 diperoleh kesimpulan umum bahwa auditor internal perusahaan paling berperan bila dibandingkan dengan para manajer dalam rangka menjaga pengendalian internal perusahaan agar berjalan dengan baik dan efektif. Pengendalian internal yang baik sangatlah penting karena pencapaian kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pengendalian internal yang baik dan efektif.

Sistem penggajian dan kepegawaian yang baik belum tentu efektif, sedangkan sistem penggajian dan kepegawaian yang efektif sudah pasti baik. Oleh karena itu diperlukan suatu pengendalian internal yang efektif khususnya pada siklus penggajian dan kepegawaian dalam perusahaan. Manajemen harus selalu mengkaji ulang pengendalian internal yang diterapkannya. Untuk mengetahui

keandalan pengendalian internalnya, perlu adanya evaluasi atas pengendalian internal.

Audit internal atas siklus penggajian yang dilaksanakan secara memadai akan berperan dalam menunjang efektifitas pengendalian internal penggajian.

1.6. Metode Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini digunakan pendekatan studi kasus dengan metode deskriptif analitis, yang bertujuan untuk memberi gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat dan hubungan antar fenomena yang diteliti, dengan berusaha mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisa data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek penelitian yang dipilih. Akhirnya, penulis menarik kesimpulan dari keadaan yang ada pada perusahaan. Teknik penelitian yang digunakan untuk memperoleh data adalah:

1. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu peninjauan secara langsung ke perusahaan yang diteliti untuk memperoleh data primer. Data primer diperoleh dengan mengadakan wawancara terhadap pihak-pihak yang berwenang dan karyawan, memberikan kuesioner kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, serta observasi terhadap catatan dan dokumen perusahaan yang berhubungan dengan topik dalam penelitian. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui sistem, prosedur, dan kebijakan yang berhubungan dengan siklus penggajian dan kepegawaian.
2. Penelitian pustaka (*library research*), yaitu dengan membaca dan mempelajari literatur berupa buku-buku, majalah, buletin, surat kabar, catatan kuliah,

maupun tulisan ilmiah lainnya yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti. Penelitian ini untuk memperoleh data sekunder sebagai landasan teori untuk mempertanggungjawabkan analisa dalam pembahasan masalah.

1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT Pos Indonesia (*Persero*) yang berlokasi di Jl. Banda no.30 Bandung. Penelitian dilaksanakan dalam waktu dua bulan dimulai dari bulan Maret 2006 sampai selesai bulan Mei 2006.