

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini banyak perusahaan di Indonesia yang jatuh bangkrut. Perusahaan-perusahaan tersebut tidak mampu bertahan di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Ada beberapa hal yang menjadi penyebab terjadinya keadaan tersebut, salah satu penyebab yang utama adanya krisis dalam perekonomian Indonesia. Dan sebagai akibatnya, timbul kelangkaan likuiditas, ketidakstabilan kurs dan tingkat bunga, tingginya tingkat suku bunga biaya pendanaan, peningkatan resiko kredit, ketidakstabilan bursa saham, pengetatan penyediaan kredit, dan penurunan kegiatan bisnis yang signifikan.

Perusahaan-perusahaan yang masih bertahan pada saat ini harus mampu mempertahankan diri dan berusaha mencapai tujuan perusahaan itu sendiri dengan mempertahankan kinerja perusahaan pada tingkat yang optimum dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif karena semakin berkurang ketersediaan dana. Dalam pasar yang kompetitif, organisasi yang tidak melaksanakan perbaikan akan kehilangan daya saingnya. Oleh karena itu suatu perusahaan harus memiliki keunggulan dibanding para pesaingnya agar perusahaan tersebut mampu mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan usahanya.

Untuk meningkatkan tingkat produktifitas, efisiensi manajemen dan kinerja perusahaan-perusahaan di Indonesia harus dimulai dengan membenahi

masalah-masalah manajerial dan efisiensi manajemen. Hal ini akan berdampak terhadap peran internal audit yang efektif harus ditingkatkan untuk mendorong peningkatan produktivitas, dan efisiensi yang akhirnya akan mendorong kinerja perusahaan dengan lebih baik.

Informasi kinerja yang baik adalah informasi yang dihasilkan dari sebuah sistem pengukuran kinerja yang efektif sehingga dapat memberikan gambaran yang multidimensi dan akurat bagi proses perbaikan.

Kini, oleh banyak pihak diyakini bahwa informasi yang menggunakan indikator keuangan seperti *return on investment*, *earning per share*, *operating income* tidaklah cukup dan hanya memberikan isyarat untuk usaha perbaikan jangka pendek. Ketergantungan pada ukuran-ukuran kinerja keuangan akan menghalangi nilai ekonomis pada masa yang akan datang.

Di lain pihak, penggunaan sistem pengukuran kinerja yang tidak tepat akan memacu timbulnya perilaku disfungsional para pegawai dan manajemen usaha. Manajer yang kinerjanya diukur berdasarkan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan hanya akan cenderung memperhatikan perbaikan jangka pendek atau berupaya mempertahankan kinerja keuangan tertentu meski berpengaruh bagi profitabilitas jangka panjang.

PT TELKOM sebagai penyedia layanan jasa telekomunikasi perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global dimana saat ini perusahaan penyedia layanan telekomunikasi telah banyak bermunculan dengan segala teknologi yang lebih canggih. Di dalam era tersebut,

apabila seluruh fungsi organisasi dapat berjalan dengan efektif maka PT TELKOM dapat mempertahankan eksistensinya sebagai penyedia jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia. Untuk menjawab tuntutan dan tantangan jaman, maka diperlukan Unit Internal Audit yang mempunyai fungsi penilaian independen yang mengevaluasi dan menguji kegiatan-kegiatan pada fungsi organisasi, internal audit merupakan alat pengendalian manajemen dalam melakukan fungsi pengawasan (*controlling*), sehingga dapat dikatakan keberadaan fungsi internal audit adalah penting dalam membantu manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Alasan dipilihnya Unit Internal Audit PT TELKOM relatif selangkah lebih maju karena Unit Internal Audit PT TELKOM merupakan Unit Internal Audit yang pertama berdiri diantara BUMN lainnya dan banyak mengirimkan auditornya untuk mengikuti pelatihan dan seminar untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka.

Selain diperlukannya suatu Unit Internal Audit untuk menghadapi persaingan dalam usaha telekomunikasi ini, maka diperlukan penerapan *Balance Scorecard* yang dapat mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pada tahun 1992 melalui tulisan *Balance Scorecard Measures That Drive Performance*, memberikan suatu kerangka komprehensif dalam menterjemahkan tujuan strategis organisasi ke dalam suatu pengukuran kinerja yang koheren yang merupakan paradigma baru dalam mengukur kinerja perusahaan di era revolusi informasi saat ini.

Balance Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh **Norton** dan **Kaplan**.

Norton dan **Kaplan** memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu penyempurnaan dari *scorecard* (kartu pencatat kinerja) yang telah digunakan oleh banyak organisasi yang umumnya hanya memperhatikan segi keuangan. *Balanced Scorecard* melihat kinerja perusahaan dari aspek-aspek lain sebagai pelengkap dari aspek keuangan misalnya pelanggan (*customer*), proses bisnis intern (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, diharapkan pihak manajemen dapat melaksanakan proses manajemen strategik secara berimbang yang digerakkan oleh visi dan misi perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan keterangan yang telah diuraikan diatas, penulis merasa tertarik untuk membahas lebih mendalam mengenai peranan Unit Internal Audit di PT TELKOM yang tugas utamanya dalah meningkatkan efisiensi usaha dalam mendukung tercapainya tujuan utama perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dengan menuangkannya dalam skripsi berjudul : “ **Peranan Internal Auditor dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Studi kasus di PT TELKOM).**”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut penulis mengidentifikasi masalah yang akan diteliti adalah :

1. Apakah peranan Internal Auditor di PT TELKOM sudah memadai ?

2. Sejauh mana peranan Internal Auditor PT TELKOM dalam meningkatkan kinerja perusahaan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan maksud dan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah peranan Internal Auditor di PT TELKOM sudah memadai.
2. Untuk mengetahui sejauh mana peranan Internal Auditor PT TELKOM dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan uraian dan tujuan penelitian, penulis mengharapkan agar hasil dari penelitian ini dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Menambah pengetahuan dan wawasan berpikir penulis mengenai kenyataan praktek pemeriksaan pada perusahaan yang mengelola telekomunikasi.
2. Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna sebagai bahan masukan untuk dimanfaatkan lebih lanjut bagi perusahaan.
3. Memberi sumbangan referensi dan bahan masukan bagi peneliti lain yang tertarik untuk mendalami masalah yang ada dalam bidang internal audit.

1.5 Rerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

Pada perusahaan yang masih memiliki ukuran relatif kecil dimana operasi atau kegiatan perusahaan dapat dikerjakan beberapa orang, pemilik atau pimpinan dapat mengawasi dan mengendalikan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan secara langsung. Namun dengan bertambah besar dan kompleksnya perusahaan, jarak antara manajemen dan pegawai menjadi semakin jauh. Lebih banyak orang yang terlibat dan lebih banyak struktur yang dibutuhkan perusahaan.

PT TELKOM merupakan perusahaan penyedia jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia yang semakin hari kegiatan usahanya semakin kompleks serta telah memiliki ribuan karyawan merasakan perlu adanya suatu unit internal audit. Internal audit dapat dikatakan sebagai perpanjangan tangan dari manajemen yang bertanggung jawab mengevaluasi berbagai aktivitas untuk kesesuaian dengan kebijakan manajemen dan agar kebijakan itu dilaksanakan secara efisien.

Mengenai pengendalian manajemen itu sendiri, **Anthony** mengemukakan :

“Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.”(Anthony, 2001:8)

Proses pengendalian oleh manajemen diselenggarakan untuk memberikan keyakinan bahwa sebuah organisasi berupaya mencapai tujuan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan itu tersedia saat dibutuhkan.

Tanggung jawab manajemen atas organisasi meliputi lima hal, yaitu *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*. Pada perusahaan berskala kecil semua tanggung jawab tersebut dapat dilakukan satu orang. Namun, seiring

dengan perkembangan perusahaan, fungsi tersebut tidak mungkin dilakukan oleh satu orang saja. Manajemen bertanggung jawab atas pengendalian internal organisasi dan tanggung jawab ini diwujudkan melalui pembentukan internal audit. Internal audit berfungsi sebagai alat *feedback* fungsi manajemen. *The Institute of Internal Auditors (IIA)* memberikan definisi internal audit sebagai berikut :

“Internal auditing is an independent appraisal function established within an organization to examine and evaluate its activities as a service to the organization.” (Tugiman, 2002:7)

Internal audit merupakan fungsi dalam organisasi yang bertugas memeriksa dan menilai aktivitas-aktivitas dalam perusahaan. Tanpa fungsi internal audit, dewan direksi atau pimpinan unit tidak memiliki sumber informasi internal yang bebas mengenai organisasi, mengingat pengertian internal audit adalah :

“Internal auditing is an independent appraisal function established within an organization to examine an evaluate activities as a service to the organization. The objective of internal auditing is to assist members of organization in effective discharge of their responsibilities.” (Tugiman, 2002:7)

Untuk mencapai tujuan tersebut internal audit menganalisa, menilai, memberikan rekomendasi, memberikan bimbingan, dan memberikan informasi sehubungan dengan aktivitas yang diperiksa. Secara lebih jelas, ruang lingkup kerja internal audit menurut *The Statement Of Responsibilities of Internal Auditing* adalah sebagai berikut :

“The scope of internal auditing should encompass the examination and evaluation of the adequacy and effectiveness of the organization’s system of internal control and the quality of performance in carrying out assigned responsibilities.” (Tugiman, 2002:7)

Ruang lingkup internal audit menurut pernyataan di atas memiliki dua dimensi, yaitu apa yang internal audit lakukan dan pada bidang apa pekerjaan itu mereka lakukan. Apa yang internal audit lakukan adalah memeriksa dan mengevaluasi dan bidang pekerjaan mereka adalah sistem pengendalian internal organisasi, kualitas berbagai fungsi organisasi, dan kinerja pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

Kemudian *The Statement Of Responsibilities of Internal Auditing* menyebutkan secara spesifik tugas-tugas internal audit, antara lain.

1. *Me-review* sistem yang dibuat untuk memberi keyakinan adanya kesesuaian dengan kebijakan, rencana, prosedur, hukum, dan peraturan-peraturan yang akan berpengaruh pada operasi dan pelaporan, dan harus menentukan apakah organisasi berjalan pada jalur yang benar.
2. *Me-review* operasi atau program untuk meyakinkan bahwa hasil yang dicapai memiliki kesesuaian dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dan apakah operasi atau program telah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan.

Singkatnya internal audit adalah unit pengendali organisasi yang tugasnya adalah mengukur dan mengevaluasi pengendalian lain ketika sebuah organisasi menetapkan rencana dan kemudian menjalankan rencana dalam operasinya, organisasi tersebut harus melakukan sesuatu untuk mengawasi operasi untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Itulah yang disebut pengendalian. Internal audit berperan dalam mengukur dan mengevaluasi

pengendalian tersebut. Maka dari itu, internal audit harus memiliki pengertian sifat dan unsur-unsur pengendalian dalam suatu organisasi.

Pada saat ini, terjadi suatu pergeseran peran internal audit yang secara tradisional bertugas memberikan penilaian dan melakukan pengawasan atas suatu organisasi, namun lebih jauh memberikan masukan-masukan strategis dan operasional. Dalam empat puluh tahun terakhir ini fungsi internal audit telah bergeser dari suatu fungsi di perusahaan yang seringkali disepelekan menjadi suatu fungsi yang memiliki kontribusi yang besar. Peran internal audit telah berkembang dari pemeriksaan keuangan dan ketaatan menjadi suatu pemeriksaan operasional dan diharapkan kinerja perusahaan pun akan semakin membaik di masa mendatang.

Selain itu kinerja perusahaan yang optimal dapat didukung dengan penerapan *Balance Scorecard*.

Agar dapat meraih kesuksesan dalam lingkungan kompetitif yang semakin kompleks, pimpinan perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi mereka. Strategi dalam hal ini berkenaan dengan penentuan sasaran (misi) dan tujuan jangka panjang perusahaan, dan pengambilan langkah-langkah aktivitas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk pencapaiannya.

Untuk mendorong keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan, manajemen membutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja. Hal ini selaras dengan apa yang diungkapkan **Kaplan** dan **Norton** bahwa:

“The objectives of any measurement system should be to motivate all managers and employee to implement successfully the business units strategy.” (Kaplan & Norton, 2005:128)

Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat menjadi instrumen yang memandu manajer dalam memahami kondisi perusahaan, dimana posisi perusahaannya kini dan bagaimana serta akan kemana perusahaan tersebut selanjutnya. Meski manajemen telah merumuskan dan menerapkan beragam strategi yang diharapkan mampu meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahaan, namun tidaklah memadai apabila tidak dirangkaikan sistem pengukuran kinerja yang efektif.

Robert S. Kaplan dari *Harvard Business School* dan **David C. Norton** *President of Renaissance Solution, Inc* pada tahun 1992, melalui tulisannya yang berjudul ***Balance Scorecard-Measures That Drive Performance***, memperkenalkan konsep *Balance Scorecard* yang mencoba memberikan alternatif dalam mengatasi kelemahan yang muncul dari metode pengukuran

Balance Scorecard melengkapi *scorecard* yang telah umum digunakan dalam perusahaan dengan indikator-indikator lain sehingga menyeimbangkan antar perhatian pada masalah-masalah intern dan eksternnya. Lebih dari itu *Balance Scorecard* sebatas hanya gabungan dari ukuran-ukuran finansial dan non finansial tapi lebih kepada upaya untuk mentranslasikan visi, misi dan strategi perusahaan dalam sistem pengukuran kinerja. *Balance Scorecard* menciptakan suatu kerangka kerja organisasi perusahaan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing dengan mempertimbangkan lebih dari satu aspek antara lain aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang.

Perusahaan dalam suatu lingkungan yang kompetitif tidak cukup hanya memperhatikan kinerja finansial yang menggambarkan hasil masa lampau. Melalui *Balance Scorecard*, perusahaan mengukur kegiatan penciptaan nilai masa kini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

Berdasarkan pemikiran bahwa internal auditor dapat meningkatkan kinerja perusahaan, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

“Internal Auditor berperan secara signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.”

1.6 Metode Penelitian

1.6.1 Jenis Penelitian

Sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian, maka dibutuhkan data yang sesuai dimana data tersebut nantinya bisa dianalisa menurut teori-teori yang telah terjadi dan pada akhirnya dapat ditarik sebuah kesimpulan.

Oleh karena itu maka penelitian ini termasuk jenis penelitian yang menggunakan metode deskriptif analitis dengan metode survei.

Metode deskriptif menurut **Sumadi Suryabrata (2005 :76) :**

“Secara harfiah, metode deskriptif adalah suatu metode penelitian yang bermaksud untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian. Tujuan metode deskriptif adalah membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.”

Sedangkan penelitian survei merupakan suatu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

1.6.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah dengan *purposive sampling*, yaitu teknik pengumpulan sampel yang digunakan oleh peneliti jika peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu di dalam pengambilan sampelnya. Elemen individu yang dipilih adalah mereka yang memiliki karakteristik khusus dan sesuai dengan tujuan penelitian.

1.6.3 Teknik Pengumpulan Data

1. Penelitian lapangan (*Field Research*)

Yaitu memperoleh data dan informasi dengan cara meninjau secara langsung kepada perusahaan. Melalui :

- (a). Wawancara dengan staf perusahaan yang berwenang dalam bidang yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.
- (b). Observasi

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti.

(c). Survei

Yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan menggunakan instrumen-instrumen tertentu yang diperoleh dengan meminta tanggapan dari responden.

2. Studi kepustakaan (*Library Research*)

Yaitu dengan membaca dan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yang dapat digunakan sebagai teori dasar dan pedoman yang dapat dipertanggungjawabkan dalam pembahasan.

1.6.4 Jenis dan sumber data

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber data yaitu hasil survei.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui studi kepustakaan.

1.6.5 Operasionalisasi Variabel

1. X, variabel independen yaitu suatu variabel yang tidak tergantung pada variabel lain. Dalam hal ini variabel independen adalah peranan internal auditor.
2. Y, variabel dependen yaitu suatu variabel yang tergantung pada variabel lain yang keberadaannya terikat atau dipengaruhi variabel independen. Dalam hal ini variabel dependen adalah kinerja perusahaan.

1.6.6 Rancangan Pengujian Hipotesis

1. Penetapan Hipotesis

H_0 adalah hipotesis yang menyatakan bahwa tidak adanya hubungan antara variabel X dan variabel Y. Hipotesis ini diformulasikan untuk ditolak. Apabila H_0 ditolak maka H_A diterima, H_A menyatakan bahwa ada hubungan antara variabel X dan variabel Y.

2. Pemilihan Tes Statistik

Untuk menguji hubungan antara variabel X dan Y maka digunakan analisis korelasi Rank Spearman yang cocok untuk digunakan untuk melihat ada tidaknya korelasi pada data yang berupa urutan.

Rumus

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

keterangan :

n : banyaknya sampel

d_i : selisih rank dari variabel X dan variabel Y yang ke-i

r_s : koefisien korelasi rank spearman

Namun dalam hal pengolahan data, penulis akan menggunakan prosedur komputerisasi SPSS. Prosedur komputerisasi statistik yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Buka data baru.
- Ketik nama variabel **peranan** di kolom *Name*, *Type: numeric*, dan *Measure: ordinal*.
- Ketik nama variabel **kinerja** di kolom *Name*, *Type: numeric*, dan *Measure: ordinal*.
- Berpindah menuju ke *Data view*.
- Ketik *input* sesuai dengan tabel di atas.
- Klik *Analyze > Correlations > Bivariate*.
- Klik variabel **Peranan** dan **Kinerja** dan klik • untuk memindahkan variabel ke kotak *Variables*.
- Pada kotak *Correlations Coefficient* pilihlah **Spearman**.
- Pada kotak *Test of significance* pilihlah *Two-tailed*.
- Klik *Options*, dan pilihlah *Exclude cases pairwise*, sesuai dengan input.
- Klik *Continue*.
- Klik *OK* untuk memproses korelasi Spearman dan hasil koefisien korelasinya dapat dilihat pada *Output Viewer*.

3. Penetapan Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi ditetapkan sebesar 0,05 karena dianggap cukup ketat dalam mewakili hubungan kedua variabel dan merupakan tingkat signifikansi yang umum digunakan dalam penelitian ilmu sosial.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT TELKOM yang berlokasi di Jalan Japati No.1, Bandung, Jawa Barat.

Sedangkan waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian ini mulai dari bulan Maret 2006 sampai dengan Mei 2006.

