

Bab I

Pendahuluan

1.1 Latar belakang penelitian

Persaingan yang terjadi di dunia usaha dewasa ini menuntut setiap perusahaan untuk mengelola semua sumber daya yang ada di dalamnya sebaik mungkin, khususnya sumber daya manusia. Manusia dianggap sebagai sumber daya terpenting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, karena setiap kegiatan perusahaan tidak terlepas dari faktor manusia, meskipun ilmu pengetahuan dan teknologi sudah berkembang pesat. Hal ini juga berpengaruh pula terhadap ruang lingkup aktivitas dalam perusahaan-perusahaan yang merupakan tulang punggung bagi perkembangan dunia usaha. Perkembangan tersebut berpengaruh terhadap ruang lingkup aktivitas perusahaan-perusahaan yang mana akan menyebabkan perusahaan dihadapkan pada situasi persaingan yang sangat ketat.

Setiap perusahaan, baik manufaktur, dagang maupun jasa, tentunya mengharapkan keberhasilan dalam mempertahankan kelangsungan usahanya. Setiap perusahaan tersebut akan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dan akan sekuat mungkin berusaha agar dapat tumbuh dan berkembang. Keadaan ini akan mengakibatkan jumlah operasi yang merupakan tanggung jawab manajemen semakin meningkat dan kompleks, sehingga manajemen akan menghadapi kesulitan dalam menjalankan fungsi pengendalian maupun pengawasan terhadap setiap tahapan operasi perusahaan dan di lain pihak

manajemen dituntut untuk mengelola perusahaan secara efektif dan efisien. Dan dengan bertambahnya aktivitas perusahaan akan menyebabkan rentang pengendalian perusahaan juga semakin luas. Dengan rentang pengendalian yang semakin luas ini dapat menimbulkan celah-celah sehingga rentan akan berbagai penyelewengan, sehingga dapat menyebabkan terjadinya kebocoran, inefisiensi dan ketidaktaatan terhadap berkembangnya aktivitas perusahaan. Disadari sepenuhnya, bahwa efektivitas sebagai dasar dari keberhasilan dan efisiensi sebagai syarat minimal untuk melangsungkan hidup perusahaan dalam melaksanakan misinya, yang akan dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, yang pada umumnya diluar jangkauan manajemen.

Kondisi ini menuntut pimpinan perusahaan untuk melimpahkan sebagian wewenang, tugas, dan tanggung jawab kepada bawahan secara sistematis. Agar pelimpahan wewenang, tugas dan tanggung jawab tersebut berjalan dengan baik, dan sesuai dengan maksud dan tujuan, maka diperlukan suatu sistem pengendalian internal yang baik dan memadai untuk menekan terjadinya kesalahan dan penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan.

Kemampuan pemimpin dalam mengendalikan perusahaan terbatas, disebabkan karena adanya rentang pengendalian yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu perlu dibuat suatu pengendalian internal. Dengan pengendalian internal yang memadai, manajemen diharapkan mampu menyediakan data dan laporan yang dapat dipercaya, dapat diuji serta diyakini kebenarannya untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, mengamankan harta perusahaan, serta

mentaati dan melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan.

Salah satu penentu keberhasilan pengelolaan aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah tenaga kerja. Untuk itu, pihak management berusaha menjaga hubungan baik dengan semua pihak pegawai, diantaranya dengan diberikannya balas jasa kepada pegawai dalam bentuk gaji yang memuaskan bagi pegawai. Penggajian adalah hal yang sangat penting dalam melaksanakan aktivitas operasi perusahaan, dimana hal ini menyangkut dua pihak yang mempunyai kepentingan dalam pengelolaan aktivitas perusahaan yaitu pihak manajemen dan pihak individu pegawai.

Seperti kita ketahui bahwa biaya gaji merupakan sumber biaya yang cukup besar, sehingga apabila sistematika gaji dalam suatu perusahaan kurang diawasi dengan baik, secara langsung akan merugikan perusahaan, selain akan terjadi pemborosan sumber-sumber ekonomi perusahaan. Akibat tidak adanya efisiensi juga akan terjadi kecurangan-kecurangan sehingga pendapatan perusahaan akan berkurang.

Dalam uraian diatas, terlihat pengelolaan gaji sangatlah penting dari mulai otorisasi penentuan besarnya gaji, pencatatan gaji serta pembayaran uang gaji kepada karyawan. Akan tetapi semua masalah ini akan dapat diatasi apabila dalam perusahaan tersebut terdapat pengendalian internal yang baik dan memadai. Disamping itu, peranan *controller* dalam pengelolaan dan penerapan pengendalian internal untuk biaya gaji sangat diperlukan. Dalam hal ini *controller* diperlukan

untuk penganalisisan dan penyediaan laporan gaji yang memadai guna menunjang efektivitas pembayaran gaji dalam perusahaan.

Penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia karena merupakan perusahaan yang cukup besar dan merupakan Badan Usaha Milik Negara (B.U.M.N) serta memiliki jumlah karyawan inti yang cukup banyak, sehingga penulis merasa bahwa perusahaan itu seharusnya memiliki sistem pengendalian internal gaji yang cukup baik, agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai secara efisien dan efektif.

Atas dasar pemikiran dan uraian tersebut diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Analisis Peranan *Controller* Dalam Sistem Pengendalian Internal Gaji Guna Menunjang Efektifitas Pembayaran Gaji (Studi Kasus pada PT. Kereta Api Indonesia).”**

1.2 Identifikasi masalah

Ketepatan dan keakuratan pembayaran gaji merupakan salah satu hal penting dalam aktivitas pengajian. Penggajian merupakan salah satu biaya atau pengeluaran yang cukup besar bagi perusahaan. Sehingga data yang ada harus dapat diandalkan kebenarannya, karena penyimpangan yang terjadi akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan dan bagi karyawan gaji merupakan salah satu motivasi kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apa yang menjadi masalah yang terkait dalam pelaksanaan pengendalian internal gaji karyawan?

2. Bagaimana penerapan sistem pengendalian internal gaji pada PT. Kereta Api Indonesia, apakah sudah berjalan sesuai dengan tujuan pengendalian?
3. Bagaimana peranan *Controller* dalam pengendalian guna menunjang efektivitas pengendalian internal gaji pada PT. Kereta Api Indonesia?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui masalah yang timbul yang terkait dalam pelaksanaan pengendalian internal gaji di PT Kereta Api Indonesia.
2. Untuk mengetahui penerapan pengendalian internal gaji pada PT. Kereta Api Indonesia.
3. Untuk mengetahui peranan *controller* dalam pengendalian internal gaji guna menunjang efektivitas pembayaran gaji pada PT. Kereta Api Indonesia.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan penulis diharapkan dapat bermanfaat dan berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain:

a. *Bagi penulis.*

Penulis berharap bisa lebih memahami teori-teori yang dipelajari selama kuliah dan mengetahui bagaimana penerapannya di lapangan, khususnya di perusahaan tempat penulis mengadakan penelitian serta untuk memberikan pengetahuan dan bekal kepada penulis sebelum terjun ke masyarakat. Dan juga dalam rangka memenuhi syarat untuk menempuh ujian Sarjana lengkap

program studi Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Kristen Maranatha Bandung.

b. Bagi perusahaan tempat penulis mengadakan penelitian.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk memperbaiki sistem pengendalian manajemen yang ada di perusahaan khususnya sistem pengendalian terhadap ketepatan dan keakuratan pembayaran gaji, serta memberi masukan bagi pimpinan dalam rangka meningkatkan pengendalian gaji serta memecahkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dalam menyelenggarakan aktivitas yang berkaitan dengan gaji.

c. Bagi pembaca.

Dari hasil penelitian yang didapat, diharapkan para pembaca dapat memperoleh informasi dan tambahan pengetahuan yang bermanfaat. Dan juga, dapat dijadikan sebagai dasar penelitian atau pembandingan bagi pihak-pihak yang memerlukan, khususnya penelitian-penelitian sejenis yang mungkin akan dilakukan.

1.5 Rerangka Pemikiran

Setiap perusahaan baik besar maupun kecil, memerlukan sistem pengendalian manajemen (SPM) yang baik. Dalam perusahaan yang volume kegiatannya masih relatif sedikit, pimpinan perusahaan dapat mengawasi dan mengendalikan secara langsung seluruh aktivitas dalam perusahaan, akan tetapi dalam perusahaan yang volume kegiatannya relatif besar atau berkembang pesat,

pimpinan perusahaan tidak dapat mengawasi serta mengendalikan secara langsung semua aktivitas perusahaan, mengingat keterbatasan kemampuan pimpinan perusahaan itu sendiri. Walaupun demikian, agar perusahaan berjalan sesuai dengan kebijakan (peraturan) yang telah ditetapkan sebelumnya, keadaan tersebut mendorong pimpinan perusahaan untuk melimpahkan sebagian wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Agar pendelegasian ini berjalan sesuai dengan yang diharapkan diperlukan adanya suatu alat yang dapat membantu manajemen dalam fungsi pengawasan yaitu *controller*.

Menurut Usry dan Hammer (1995,8) yang dialih bahasakan oleh Alfonsus Sirait dan Herman Wibowo *controller* dapat diartikan sebagai berikut :

“*Controller* adalah manajer eksekutif yang bertanggung jawab atas fungsi akuntansi perusahaan. *Controller* mengkoordinasikan keikutsertaan manajemen dalam fase perencanaan dan pengendalian untuk mencapai sasaran perusahaan, dalam menentukan keefektifan pelaksanaan kebijakan dan dalam menyusun struktur dan prosedur operasional. Dia juga bertanggung jawab untuk mengamati metode perencanaan dan pengendalian yang digunakan diseluruh bagian perusahaan dan mengusulkan perbaikan-perbaikan dalam perencanaan dan pengendalian.”

Salah satu faktor yang penting bagi kelancaran operasional suatu perusahaan adalah adanya imbalan. Imbalan atas kontribusi prestasi yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan. Imbalan itu adalah berupa gaji.

Menurut Mulyadi (2002,285), pengertian gaji didefinisikan:

“Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer. Umumnya gaji diberikan secara tetap perbulan.”

Penggajian merupakan bidang yang menyebabkan pemborosan sejumlah besar sumber daya perusahaan karena inefisiensi atau pencurian melalui fraud. Dari hal-hal tersebut, terlihat bahwa gaji adalah hal yang cukup serius terutama dalam hal-hal yang dapat merugikan perusahaan seperti pekerja yang fiktif, penyelewengan jam kerja, kesalahan pembayaran gaji yang melebihi jumlah yang seharusnya. Untuk menghindari kemungkinan-kemungkinan diatas, dibutuhkan adanya suatu pengawasan yang sistematis terhadap pengelolaan gaji tersebut. Dalam hal ini *controller* diperlukan untuk memberikan jasanya dalam pengelolaan dan penetapan pengendalian internal atas gaji.

Pengertian pengendalian internal menurut Standar Profesional Akuntan Publik (2001,319.2) sebagai berikut:

“Suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain entitas, yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini:

- (a) keandalan pelaporan keuangan
- (b) efektivitas dan efisiensi operasi, dan
- (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.”

Dengan ditetapkannya pengendalian tersebut maka diharapkan penyelewengan terhadap aset perusahaan dan kesalahan data akuntansi dapat dikurangi, dan bila sudah terjadi dapat segera diketahui sekaligus dikendalikan. Faktor tenaga kerja tidak bisa lepas dari perhatian manajemen dalam mencapai tujuannya, maka untuk menghindari inefisiensi diperlukan suatu alat manajemen yang efektif yaitu yang menyelenggarakan pengendalian intern terhadap bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. *Controller* harus dapat membantu manajemen

dalam meneliti dan mengawasi apakah prosedur, metode, dan teknik yang menjadi alat dari pengendalian intern itu telah benar-benar dilaksanakan.

Dalam kedudukannya yang bebas dari kegiatan operasional maka *controller* dapat menilai semua kegiatan dalam perusahaan yang berkaitan dengan berbagai aspek yang bersifat protektif dan konstruktif, yang menyangkut keakuratan data mengenai gaji yang akan dijadikan dasar bagi manajemen dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian di atas penulis mengambil suatu hipotesis sebagai berikut: **“Controller berperan dalam sistem pengendalian internal gaji guna menunjang efektivitas pembayaran gaji.”**

1.6 Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analitis yaitu suatu metode penelitian yang digunakan dalam mengumpulkan data sehingga dapat memberikan gambaran kondisi perusahaan yang diteliti secara nyata berdasarkan fakta yang ada dan mengetahui secara langsung masalah yang ada dalam perusahaan sehingga informasi yang diperoleh dapat diolah dengan diadakannya analisis untuk memperoleh suatu kesimpulan.

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data primer dan informasi yang berhubungan langsung dengan

masalah yang diteliti. Berguna agar informasi dan data yang diperoleh benar benar relevan atau nyata. Penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Observasi, yaitu pengamatan langsung kepada objek yang diteliti.
- b. Wawancara, yaitu meneliti dengan cara mengadakan tanya jawab dengan pimpinan dan karyawan perusahaan yang bersangkutan tentang hal-hal yang berhubungan dengan bidang yang diteliti dalam perusahaan ini.
- c. Kuesioner, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara tertulis tentang hal-hal yang berhubungan dengan bidang yang diteliti dalam perusahaan ini.

2. Study Kepustakaan (*Library Research*), dilakukan dengan cara mengumpulkan konsep yang bersifat teoritis yang didapat dari buku-buku ilmiah, catatan-catatan kuliah, dan sumber-sumber lain yang ada kaitannya dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam rangka pengumpulan data untuk penyusunan skripsi ini penulis melakukan penelitian pada PT. KERETA API INDONESIA yang berlokasi di Jl. Perintis Kemerdekaan no 1, Bandung. Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan September 2007 sampai dengan bulan Januari 2008.