BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan berkembangnya prospek usaha di berbagai sektor di Indonesia, kesuksesan usaha tidak terlepas dari strategi dan kapabilitas pimpinan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Karyawan sebagai sumber daya manusia (SDM) menjadi kebutuhan bagi perusahaan dalam menyumbangkan tenaga, pikiran, dan keterlibatan untuk mencapai tujuan. Sebagai salah satu bentuk kompensasi kerja karyawan berhak memperoleh imbalan finansial berupa gaji.

Gaji merupakan kontraprestasi yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan berkaitan dengan penggunaan tenaga manusia untuk kegiatan operasionalnya (Puspitawati, 2011). Gaji menjadi bagian yang sangat penting bagi karyawan, karena gaji telah menjadi acuan kontribusi dan karya seseorang dalam bekerja. Menurut Andry (2017) kesesuaian gaji sangat berpengaruh terhadap tenaga kerja, apabila tenaga kerja memperoleh gaji yang pantas maka tenaga kerja akan lebih produktif dan berkontribusi besar terhadap perusahaan.

Peraturan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2000 menetapkan jumlah gaji tenaga kerja Indonesia adalah sejumlah nominal yang nilainya telah disesuaikan dengan upah minimum kabupaten/kota (UMK) atau upah minimum regional (UMR) dan telah dipotong pajak penghasilan. Gaji menjadi pengeluaran rutin yang relatif berjumlah besar dan membutuhkan kehati-hatian dalam perhitungannya.

Terdapat beberapa faktor-faktor yang bisa menyebabkan perhitungan gaji mengalami kesalahan atau kekeliruan. Kesalahan atau kekeliruan dapat disebabkan oleh pengelolaan gaji yang kurang baik, seperti terdapat perangkapan tugas (*double job*), kesalahan absensi, catatandan dokumen dan kurang lengkap, serta rendahnya pengawasan dan otorisasi atasan dalam prosedur penggajian (Sari, 2020).

Hal ini sejalan dengan pernyataan Anastasia (2011) yakni pemberian kompensasi rentan terhadap kesalahan terutama saat penggunaan metode manual di dalamnya. Apabila terjadi kesalahan dalam pemberian gaji akan berimbas terhadap menurunnya prestasi, semangat, serta motivasi karyawan dalam bekerja. Untuk itu sebagaimana diungkapkan oleh Shakti (2017) perusahaan membutuhkan suatu pengendalian internal guna menghindari kesalahan kerja atau penyelewengan dalam penggajian.

Menurut Cushing (1982) pengendalian (*control*) merupakan suatu proses pelaksanaan untuk mempertahankan atau mengarahkan kegiatan suatu objek pada organisasi atau perusahaan. Pengendalian internal menjadi salah satu fungsi utama sistem akuntansi penggajian. Untuk meningkatkan pengendalian internal selain pengawasan dari manajemen perusahaan dibutuhkan bantuan teknologi seperti penggunaan sistem komputer dalam proses penggajian. Sebagaimana diungkapkan oleh Puspitawati (2011) penggajian secara terkomputerisasi merupakan salah satu strategi pengelolaan gaji yang efektif.

Perusahaan Daerah Provinsi Bali merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam berbagai bidang usaha. Perusahaan ini memiliki beberapa unit usaha antara lain: 1.) Unit Perkebunan Sangiang, 2.) Unit Perkebunan

Pekutatan, 3.) Unit Peternakan, 4.) Unit Industri dan Perdagangan, 5.) Unit Sayur Mayur, 6.) Unit Balitex. Unit Perkebunan Pekutatan adalah salah satu unit usaha Perusahaan Daerah Provinsi Bali yang sudah menerapkan sistem akuntansi penggajian.

Unit Perkebunan Pekutatan dipilih dalam penelitian ini karena berdasarkan hasil wawancara perusahaan tidak memberlakukan remunerasi kebijakan gaji di masa pandemi Covid-19, sehingga sistem akuntansi penggajian tidak mengalami perubahan. Alasan lain ialah Unit Perkebunan Pekutatan memiliki ruang lingkup usaha yang kompleks dengan total tata kelola lahan 1.258 hektar. Perusahaan ini berfokus pada bidang usaha perkebunan karet, perkebunan pisang, perkebunan kelapa, perkebunan kakao, dan perkebunan kayu sengon. Data jumlah karyawan Unit Perkebunan Pekutatan saat ini sebanyak 125 orang, sehingga menjadikan sistem penggajian yang diterapkan lebih kompleksitas. Penelitian ini berfokus terhadap implementasi penerapan analisis *PIECES* untuk menilai efektivitas pengendalian internal sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan.

Sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan saat ini sudah menerapkan sistem terkomputerisasi mengikuti perkembangan jaman. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir timbulnya kesalahan dalam pencatatan, perhitungan dan pembayaran gaji. Sistem komputer yang digunakan memakai program *Microsoft Word* dan *Microsoft Excel*. Selain itu untuk absensi kerja masih menggunakan sistem manual. Absensi manual digunakan karena perusahaan bergerak pada bidang usaha perkebunan yang mana lokasi perusahaan (kantor) memiliki jarak

yang berjauhan dengan lokasi perkebunan, sehingga sistem absen *finger print* belum diterapkan.

Keberhasilan perusahaan tidak lepas dari dukungan dan peran serta sumber daya manusia (SDM) perusahaan, terutama keterlibatan karyawan dalam kegiatan penggajian. Namun dalam praktiknya masih terdapat perangkapan tugas (*double job*) pada bagian keuangan yang notabenya juga mengelola penggajian. Perangkapan tugas dilakukan karena adanya Staf Keuangan yang pensiun. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber Bapak I Wayan Merta selaku Kepala Divisi Personalia, diperoleh informasi sebagai berikut.

> "Staf yang pensiun Staf keuangan (bagian kasir), iya sementara digantikan oleh Buk Komang, dan kami saling bantu, kadang saya juga bantu. Tetapi tetap itu kami pengawasan pasti ada, itu memang betul kami selalu mengutamakan otorisasi, saling memberikan laporan jika ada kendala. Ya disini juga sudah saling percaya satu sama lain, karena saya sendiri loyalitas itu sudah yang utama untuk perusahaan. Sudah dari tahun 2000 saya kerja disini, kalaupun ada kerjaan tambahan kami siap lembur. Apalagi kami sudah sangat terbantu dapat tunjangan. Tapi ya tetap itu namanya tambahan *job desk* diluar tanggungjawab pribadi kalau ada apa-apa pasti atas izin dan prosedur atasan."

Berdasarkan kutipan wawancara di atas faktor keterbatasan sumber daya manusia dapat menghambat suatu pekerjaan, karena sumber daya manusia berperan penting terhadap kemajuan perusahaan. Menurut Sari (2019) keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dapat meningkatkan kelelahan fisik, menurunkan kemampuan kerja secara optimal, dan menjadi salah satu penyebab kesalahan kerja dalam perusahaan. Berdasarkan fenomena tersebut diperlukan analisis dan evaluasi terhadap sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan.

Whitten and Bentley (2007) mengemukakan analisis *PIECES* merupakan identifikasi terhadap permasalahan sistem kerja pada suatu organisasi atau perusahaan yang terdiri atas kinerja (*performance)*, informasi (*information)*, ekonomi (*economic)*, pengendalian (*control)*, efisiensi (*efficiency*), dan pelayanan *(services*). Analisis *PIECES* juga dikenal dengan sebutan *PIECES Framework* (Kerangka *PIECES*) yang digunakan untuk mengklasifikasikan *problem, opportunities,* dan *directives* yang terdapat pada bagian *scope definition* (Tullah dan Hanafri, 2014).

Dalam sistem penggajian di Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan, analisis *PIECES* berguna untuk mengetahui dan mengevaluasi permasalahan-permasalahan penggajian yang tidak terdeteksi perusahaan. Wawancara kepada bapak I Wayan Merta selaku Kepala Divisi Personalia, diperoleh informasi penerapan analisis *PIECES* sebagai berikut.

> "Pengukuran kinerja penggajian itu sistemnya kami terapkan target kerja, dalam waktu sekian, hari sekian itu harus sudah selesai. Secara ekonomi ya kalau dibilang tidak butuh biaya ya pasti ada. Proses awalnya kami terima daftar absen dari mandor itu manual nanti setelahnya kalau mau buat laporan ya kami input ke excel. Kalau kontrol itu dari mandor lapangan yang bertanggung jawab dan ada keamanan dari satpam dan anggota satpam itu 6 orang yang bertugas dilapangan, kalau yang berkaitan dengan gaji ya absen itu sudah terjamin karna ada pengawasan saat pengisian absen. Efisiensi kerja itu kami sudah gunakan sarana komputer, kami gunakan *microsoft word* dan *excel*, untuk *finger print* seperti yang adik sebutkan itu kami belum pakai, disini masih manual. Pelayanan ya pasti ada dik, kalo saat pembayaran gaji ada kesalahan itu pasti kami layani dan cek kembali."

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa analisis *performance, information, control,* dan *services* sudah diimplementasikan dengan baik. Analisis *economic* dan *efficiency* belum dapat diterapkan karena beberapa proses penggajian

masih ada yang menggunakan metode manual, seperti absensi kerja dan pembayaran gaji.

Penelitian sistem penggajian sudah pernah dilakukan sebelumnya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Shakti (2017) dengan judul Analisis Penerapan dan Efektivitas Sistem Akuntansi Penggajian Pada CV Andi Offset Yogyakarta mendapatkan hasil bahwa keseluruhan proses akuntansi penggajian telah menggunakan teknologi terkomputerisasi sehingga sudah memenuhi unsur-unsur analisis *PIECES.*

Kemudian penelitian dari Medayanti (2018) dengan judul Analisis Sistem Pengendalian Intern Pada Sistem Penggajian Karyawan Aneka Lovina Villas & SPA diperoleh hasil pengendalian internal penggajiannya sudah efektif karena terdapat pembagian tugas dan wewenang yang jelas pada struktur organisasinya.

Penelitian Afansyah dkk, (2021) dengan judul Efektivitas Pengendalian Internal Sistem Penggajian Pada Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta mendapatkan hasil pengendalian internal yang diterapkan telah efektif karena telah memenuhi unsur *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, sistem penggajian berdasarkan analisis PIECES belum pernah dilakukan pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan. Sehingga penelitian ini mengambil judul **"Efektivitas Pengendalian Internal Sistem Penggajian Berdasarkan Analisis *PIECES* Pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Terdapat perangkapan tugas (*double job)* sementara pada bagian keuangan disebabkan adanya Staf yang pensiun.
b. Sistem penggajian dilakukan secara terkomputerisasi dan manual. Secara terkomputerisasi pembuatan laporan gaji memakai program *Microsoft Word* dan *Microsoft Excel*. Sedangkan penggunaan metode manual berkaitan dengan absensi kerja yang belum terdapat penggunaan absen sidik jari (*finger print*).
c. Pengendalian internal dibutuhkan dalam sistem penggajian untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang merugikan perusahaan.
d. Perlunya implementasi terhadap penerapan analisis *PIECES* pada sistem penggajian di Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan.

1.3 Pembatasan Masalah

Dalam konteks pembatasan masalah, peneliti memfokuskan penelitian ini pada beberapa aspek untuk menggali data dan informasi yang bersifat terbuka. Permasalahan yang diberikan batasan antara lain: a.) mendeskripsikan pengendalian internal sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan mendeskripsikan, b.) mendeskripsikan efektivitas pengendalian internal sistem penggajian menggunakan metode analisis *PIECES* pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan.

1.4 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini diformlulasikan menjadi 2 (dua) bagian sebagai berikut.

a. Bagaimana pengendalian internal sistem penggajian Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan saat ini dan yang seharusnya diterapkan?
b. Bagaimana efektivitas pengendalian internal sistem penggajian menggunakan metode analisis *PIECES* pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Mengetahui pengendalian internal sistem penggajian Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan saat ini dan yang seharusnya diterapkan.
b. Mengetahui efektivitas pengendalian internal sistem penggajian menggunakan metode analisis *PIECES* pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber ilmu pengetahuan dan sebagai sumber referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai efektivitas pengendalian

internal sistem penggajian berdasarkan analisis *PIECES* di perusahaan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan, dapat digunakan sebagai bahan masukan dan evaluasi terhadap efektivitas pengendalian internal sistem penggajian yang diterapkan.

b. Bagi Universitas, hasil penelitian ini menambah referensi ilmiah pada perpustakaan Universitas Pendidikan Ganesha, khususnya mengenai pembahasan sejenis yang berkaitan dengan efektivitas pengendalian internal sistem penggajian berdasarkan analisis *PIECES*.

c. Bagi Civitas Akademika, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi penelitian lain selanjutnya yang akan meneliti tentang efektivitas pengendalian internal sistem penggajian berdasarkan analisis *PIECES* di perusahaan atau tema sejenis dengan kebaharuan-kebaharuan.

d. Bagi Masyarakat, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan masyarakat untuk mengetahui efektivitas pengendalian internal sistem penggajian berdasarkan analisis *PIECES* di perusahaan.