BAB I

PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang Penelitian

Negara Indonesia telah memasuki era pasar bebas, dan dalam era pasar bebas ini persaingan bisnis diramalkan akan semakin ketat. Lingkungan bisnis yang semakin ketat tersebut merupakan tantangan yang dihadapi oleh setiap perusahaan. Tantangan yang dihadapi pun kini tidak hanya berasal dari dalam perusahaan tetapi juga berasal dari luar perusahaan. Hal ini menyebabkan perubahan yang luar biasa besar terhadap persaingan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain.

Salah satu persaingan bisnis yang kini tampak terlihat yaitu adanya kesepakatan perdagangan bebas antar negara-negara kawasan ASEAN dan China, atau disingkat ACFTA. Menurut Info Bank (Februari, 2010:17), adanya pemberlakuan ASEAN-China *Free Trade Aggreement* (ACFTA) mulai 1 Januari 2010 tentu akan berdampak besar terhadap keberlangsungan hidup industri nasional. BUMN pun termasuk yang tidak mungkin luput terkena imbasnya.

BUMN merupakan salah satu pelaku utama perekonomian nasional yang telah mendukung meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan keuangan negara. Kementerian Negara BUMN akan terus mendorong upaya efisiensi perseroan dan peningkatan kinerja sehingga mampu bersaing di pasar global, seperti dengan melakukan penataan kembali (*rightsizing*), sinergi antar perusahaan, dan menyusun *benchmarking* antara pengelolaan BUMN China dan Indonesia (TEMPO Interaktif, Januari 2010). Efisiensi dan sinergitas antar BUMN sangat

penting. Disamping meningkatkan produktifitas dan kualitas pelayanan, era 2010 ini adalah momentum yang bagus untuk meningkatkan kinerja BUMN (Info Bank, Februari 2010:3). Karena dampak ACFTA itu sendiri sangat tergantung dari respon dan strategi yang dijalankan BUMN bersangkutan. Jika BUMN tersebut melihat ACFTA sebagai peluang, tentu akan menguntungkan BUMN tersebut. Namun jika BUMN tidak agresif dalam mengantisipasi pemberlakuan ACFTA, kemungkinan BUMN tersebut akan mengalami kerugian.

Keadaan tersebut menuntut para pimpinan atau manajemen BUMN untuk dapat mengelola perusahaannya secara lebih efektif dan efisien untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, salah satunya yaitu peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini membuat pimpinan tidak dapat lagi secara langsung mengawasi aktivitas perusahaan sehingga harus mendelegasikan sebagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dipikulnya kepada pihak lain, yaitu auditor internal.

Fungsi auditor internal sebagai salah satu fungsi pengawasan dalam perusahaan pada dasarnya mampu memberikan sumbangan yang berharga dalam rangka meningkatkan proses tata kelola yang baik, pengelolaan resiko, dan pengendalian manajemen. Pemeriksaan dan penilaian yang dilakukan auditor internal akan menghasilkan temuan-temuan dan setiap temuan tersebut akan diberikan suatu rekomendasi dan saran-saran yang diperlukan.

Keefektifan suatu pemeriksanan dan penilaian tersebut tidak hanya tergantung oleh perencanaan yang baik tetapi juga ditentukan oleh adanya tindak lanjut terhadap rekomendasi atas temuan hasil pemeriksaan yang diajukan oleh auditor internal. Dalam hal ini dibutuhkan adanya hubungan yang baik antara

auditor internal dengan pihak manajemen. Auditor internal dituntut untuk dapat memberikan suatu rekomendasi yang realistis serta tepat guna terhadap pihak manajemen serta pihak manajemen pun harus dapat merealisasikan rekomendasi yang diberikan auditor dengan tepat, sesuai dengan yang menjadi rekomendasi sebelumnya.

Setelah adanya proses tindak lanjut atas rekomendasi, diharapkan adanya perbaikan terhadap suatu kinerja unit atau perusahaan. Adapun pengertian kinerja merupakan pencapaian suatu tujuan dari suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu yang diukur dengan suatu standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja bertujuan untuk memotivasi manajemen dan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu alat yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan dapat menggunakan konsep *Balanced Scorecard. Balanced Scorecard* sendiri dapat diartikan sebagai suatu konsep pengukuran kinerja kartu skor berimbang. Konsep ini diterapkan karena dirasa oleh sebagian besar perusahaan telah merangkul berbagai kepentingan pihak-pihak yang ada di dalam perusahaan. *Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990-an dengan tidak hanya menekankan pada ukuran keuangan semata, namun juga ukuran non keuangan. *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) disingkat PT. INTI (Persero) didirikan pada tahun 1974, semula menjalankan usahanya dibidang

manufaktur alat-alat telekomunikasi. Kini sejalan dengan perkembangan teknologi, PT. INTI (Persero) mulai fokus pada bidang jasa pelayanan infokom dengan penekanan pada pengembangan "*Infocom System & Technology Integration* (ISTI)".

PT. INTI (Persero) memiliki Satuan Pengawas Intern (SPI) selaku auditor internal perusahaan. Auditor internal, melalui tahapan-tahapan auditnya melakukan penilaian secara tepat terhadap proses (pengelolaan) yang terjadi, mengindentifikasi kelemahan, dan memberikan rekomendasi perbaikan atas kekurangan tersebut.

Terkait rekomendasi yang diajukan auditor internal pada PT. INTI (Persero) terkadang dirasa oleh pihak manajemen menjadi beban tersendiri untuk dilaksanakan. Di satu sisi pihak auditor berusaha semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya, dengan memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk perbaikan perusahaan yang tentunya akan bermanfaat pula bagi perusahaan, namun di sisi lain rekomendasi-rekomendasi tersebut justru dirasa pihak manajemen menjadi suatu hal yang memberatkan untuk dilaksanakan. (Staff ahli SPI PT. INTI (Persero), 2010)

Staff ahli SPI PT. INTI (Persero) (2010) menambahkan bahwa permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pemeriksaan dan penilainan sering kali muncul terutama pada tahapan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan auditor internal. Pihak manajemen kurang memberi respon yang baik terhadap hasil pemeriksaan, terutama mencakup temuan audit serta rekomendasi dalam memperbaiki kondisi temuan audit yang auditor internal paparkan dalam Laporan

Hasil Pemeriksaan tersebut. Sehingga rekomendasi pun sering kali tidak dijadikan prioritas utama untuk segera ditindak lanjuti.

Walaupun sebetulnya peraturan untuk segera menindaklanjuti hasil pemeriksaan tertuang dalam kebijakan pengawasan fungsional perusahaan dalam Surat Keputusan Direksi No. KN.006/OT.012/UTA-00/95 Bab VIII Butir 8.2. Isi peraturan tersebut, mewajibkan objek pemeriksaan untuk membuat Laporan Program Pelaksanaan Tindak Lanjut beserta bukti-bukti dokumen pendukungnya atas tindak lanjut yang telah dilaksanakan, dalam waktu 1 (satu) bulan sejak diterima laporan hasil pemeriksaan dari internal audit. Namun pada kenyataanya, pihak manajemen sering kali mengabaikan peraturan tersebut, dengan berdalih bahwa mereka (pihak manjemen) masih disibukan oleh pekerjaan mereka dikantor sehingga Laporan Program Pelaksanaan Tindak Lanjut terbengkalai. Yang pada akhirnya Laporan Program Pelaksanaan Tindak Lanjut tersebut sering kali tidak tepat waktu dilaporkan dalam jangka waktu 1 (satu) bulan (Staff ahli SPI PT. INTI (Persero), 2010). Hal tersebut tentu berdampak pada status tanggapan tindak lanjut dari pihak manajemen yang sering kali masih berstatus dalam proses tindak lanjut atau bahkan belum ditindak lanjuti dalam jangka waktu 1 (satu) bulan sejak diterimanya laporan hasil pemeriksaan.

PT. INTI (Persero) sendiri berusaha terus mengembangkan usahanya kearah yang lebih baik guna menghadapi persaingan akibat terbukanya pasar dalam negeri dan cepatnya perkembangan teknologi saat ini. Salah satu upaya PT. INTI (Persero) dalam mengembangkan usahanya kearah yang lebih baik yaitu dengan mulai menggunakan konsep penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* sendiri diterapkan di PT. INTI (Persero) pertama kali

pada tahun 2000, diawali dengan pembentukan tim peningkatan produktivitas perusahaan.

Akan tetapi kinerja PT. INTI (Persero) tidak selalu mengarah positif kearah lebih baik, kondisi tersebut seperti terlihat pada Rating 112 BUMN per Desember 2007-2008 menggunakan pendekatan aspek keuangan, yaitu tiga indikator pertumbuhan dan tujuh indikator rasio keuangan yang memposisikan PT. INTI (Persero) pada urutan paling akhir pada kategori industri berbasis teknologi dibawah PT. Industri Kereta Api (INKA), PT. LEN Industri, dan PT. Batan Teknologi, dengan predikat "Tidak Bagus" (Info Bank, Februari 2010:17). Dari pernyataan tersebut, menunjukan salah satu dari indikator penilaian kinerja melalui pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan PT. INTI (Persero) kurang optimal.

Gambaran kurang optimalnya perspektif keuangan PT. INTI (Persero) merupakan hasil dari hubungan sebab akibat dari kurang optimalnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal atau dikenal pula dengan perspektif usaha internal dan proses produksi, serta perspektif pelanggan.

Permasalahan utamanya disinyalir terletak pada lemahnya daya saing. Dan daya saing berkaitan erat dengan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang kurang kompetitif, yang tentunya mempengaruhi hasil pekerjaaan, berpengaruh pula terhadap kuantitas pelanggan, dan yang paling akhir dampak nyatanya akan terlihat dari perspektif keuangan seperti perolehan laba yang tidak maksimal.

Kepala Staff Ahli Divisi Pengembangan Bisnis PT. INTI (Persero) (2010) mengemukakan bahwa ada beberapa permasalahan yang menyebabkan kurang

optimalnya perspektif keuangan PT. INTI (Persero). Dilihat dari faktor non keuangan diantaranya:

1. Perspektif pelanggan, PT. INTI (Persero) masih mengandalkan perolehan pendapatan dari pelanggan lama, seperti PT. Telkom dan PT. Indosat. Hal tersebut menunjukan kemampuan PT. INTI (Persero) dalam meraih pelanggan baru kurang optimal.
2. Perspektif proses bisnis internal atau dikenal pula dengan perspektif usaha internal dan proses produksi, terlihat dari dengan semakin meluasnya libelarisme pasar bebas di Indonesia terutama meluasnya produk buatan luar negeri, termasuk produk buatan China ke dalam pasar perekonomian Indonesia menyebabkan produk yang dihasilkan PT. INTI (Persero) kalah bersaing, terlebih menghadapi kekuatan produk China yang terkenal murah.
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terlihat dari lambatnya Sumber Daya Manusia (SDM) PT. INTI (Persero) dalam menyikapi setiap era perubahan yang terjadi, seperti cepatnya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan. Hal tersebut salah satunya dipengaruhi oleh kendala pada program pelatihan ataupun seminar yang telah karyawan PT. INTI (Persero) dapatkan guna membangun SDM PT. INTI (Persero) kearah lebih baik, terkadang kurang sesuai dengan *job description* karyawannya, yang disebabkan adanya mutasi pada bidang atau divisi lain sehingga hal tersebut dapat menghambat karyawan untuk dapat beradaptasi dengan pekerjaan barunya.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penelitian Lucky Indrawan Abdullah (2008) dengan judul penelitian "Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Manajemen Audit dan Tingkat Likuiditas Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan". Analisis yang digunakan dalam penelitian yaitu analisis regresi linier *multiple*, determinasi, korelasi, selanjutnya pengujian hipotesis yang dilakukan yaitu statistik uji-F dan uji-T, dengan skala pengukuran rasio untuk variabel X1. X2, dan Y. Serta menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara tindak lanjut rekomendasi manajemen audit terhadap kinerja perusahaan dan terdapat pula pengaruh positif yang signifikan antara tingkat likuiditas terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Lucky tersebut hanya melakukan analisis terhadap tindak lanjut rekomendasi audit manajemen sedangkan peneliti mencoba melakukan penelitian tidak hanya tindak lanjut rekomendasi dari hasil audit manajemen saja tetapi audit terhadap keuangan juga, yang semuanya termasuk kedalam bagian audit internal perusahaan. Selain itu juga, untuk variabel Y Lucky hanya menganalisis aspek kinerja perusahaan dari sisi keuangan saja. Sehingga peneliti mencoba melakukan pengembangan penelitian pula yaitu mengukur kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Karena menurut peneliti, pengukuran kinerja yang hanya terfokus pada ukuran-ukuran keuangan saja tidak mencerminkan kondisi perusahaan secara menyeluruh, dimana aspek diluar aspek keuangan tidak diperhitungkan.

Beberapa pernyataan literatur diatas menggambarkan kondisi belum optimalnya kinerja PT. INTI (Persero) disinyalir menunjukkan kurang efektifnya pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi auditor internal. Dan sudah seharusnya pula PT. INTI (Persero) lebih memperhatikan kembali faktor-faktor dalam sistem

pengukuran kinerjanya yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dengan merujuk pada visi, strategi, sasaran, dan tujuan perusahaan yang dapat direalisasikan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian sebelumnya tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian agar memperoleh gambaran yang jelas mengenai seberapa besar pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul:

"Tindak Lanjut Rekomendasi Auditor Internal Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)".

1.2 Identifkasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

1. Kurang adanya respon yang baik dari pihak manajemen terkait hasil pemeriksaan.
2. Laporan Program Pelaksanaan Tindak Lanjut sering kali tidak tepat waktu disampaikan pihak manajemen dalam jangka waktu 1 (satu) bulan.
3. Penilaian aspek keuangan PT. INTI (Persero) kurang optimal per Desember 2007-2008.
4. PT. INTI (Persero) masih mengandalkan perolehan pendapatan dari pelanggan lama.
5. Produk yang dihasilkan PT. INTI (Persero) kalah bersaing, terutama dengan produk China yang terkenal murah.

6. Program pelatihan ataupun seminar yang telah karyawan PT. INTI (Persero) dapatkan terkadang kurang sesuai dengan *job description* karyawan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka inti permasalahan yang hendak dibahas, sebagai berikut:

1. Bagaimana tindak lanjut rekomendasi auditor internal pada PT. INTI (Persero).
2. Bagaimana kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero).
3. Seberapa besar pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero).

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui fakta, data, dan hal-hal yang berkaitan dengan pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero).

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tindak lanjut rekomendasi auditor internal pada PT. INTI (Persero).
2. Untuk mengetahui kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero).
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tindak lanjut rekomendasi auditor internal terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan mengenai tindak lanjut rekomendasi auditor internal serta kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero).

1.4.1 Kegunaan Praktis

1. Bagi PT. INTI (Persero)

   Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan terkait dengan tindak lanjut rekomendasi auditor internal serta penilaian kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja PT. INTI (Persero).

2. Bagi Direktorat Utama, Direktorat SDM dan Umum, Direktorat Keuangan, Direktorat Pemasaran, dan Direktorat Operasi dan Teknik PT. INTI (Persero)

   Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan terkait dengan tindak lanjut rekomendasi auditor internal serta penilaian kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja masing-masing Direktorat.

1.4.2 Kegunaan Akademis

1. Bagi Pengembangan Ilmu Akuntansi

   Dari segi keilmuan, memberikan referensi tentang keterkaitan antara tindak lanjut rekomendasi auditor internal dengan kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard,* khususnya mengenai pengembangan ilmu akuntansi bidang audit serta akuntansi manajemen.

2. Bagi Peneliti

   Melalui penelitian ini, peneliti dapat memperoleh pengetahuan serta informasi atau jawaban mengenai masalah-masalah yang muncul yang berkaitan dengan tindak lanjut rekomendasi auditor internal dan kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Sehingga peneliti dapat lebih memahami bagaimana aplikasi dan teori-teori yang diperoleh diperkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya di dunia nyata.

3. Bagi Peneliti Lain

   Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan bahan perbandingan bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang yang sama.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) disingkat PT. INTI (Persero) yang berlokasi di Jl. Moch. Toha No. 77 Bandung 40253, Tlp. (62-22) 5201501 (10 saluran), Fax. (62-22) 5202444, Email: *info@inti.co.id.*

1.5.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian mulai dari tahap persiapan sampai dengan tahap pelaporan skripsi, dimulai pada bulan Februari sampai dengan Juli 2010. Jadwal penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1
Jadwal Penelitian

Tahap	Prosedur	Bulan					
		Feb 2010	**Mar 2010**	**Apr 2010**	**Mei 2010**	**Jun 2010**	**Jul 2010**
I	Tahap Persiapan:						
	1. Persiapan judul skripsi						
	2. Persiapan teori pendukung skripsi						
II	Tahapan Pelaksanaan:						
	1. Pengajuan judul skripsi						
	2. Menentukan tempat penelitian						
	3. Penelitian						
	4. Penyusunan skripsi						
III	Tahap Pelaporan:						
	1. Menyiapkan draft skripsi						
	2. Sidang akhir skripsi						
	3. Penyempurnaan skripsi						
	4. Penggandaan skripsi						