

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan hubungan antara organisasi perbankan dengan pelanggan. Kajian Bank Indonesia memproyeksikan, tahun 2014 pangsa pasar bank syariah nasional akan mencapai kisaran 5,25% hingga 6,25%. Berdasarkan posisi September 2013 lalu, 34 bank syariah terdiri dari 11 BUS dan 23 UUS dengan jumlah jaringan kantor sebanyak 2.925, pangsa pasar baru mencapai 4,8% (*sumber: info bank syariah, edisi Januari 2014*). Dari pencapaian kinerja tersebut, dapat dilihat bahwa perbankan syariah nasional tumbuh sangat signifikan, persaingan antar perbankan syariah akan semakin berat. Maka salah satu cara menanggulangi hal tersebut perbankan syariah harus memiliki kondisi internal perbankan yang solid, untuk mencapai kondisi internal yang solid setiap bank termasuk elemen dalam struktur organisasi di dalamnya ditentukan oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam entitas tersebut.

Kunci persaingan dalam pasar perbankan adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus

kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal. Keberhasilan operasional perbankan sangat tergantung pada keandalan dan kemampuan seluruh karyawan yang mengoperasikan unit-unit kerja yang menjadi pusat pertanggung jawabannya. Di samping keberhasilan operasional, efektivitas organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi juga tidak terlepas dari peran pemimpin organisasi.

Dalam organisasi bisnis, pemimpin unit dikenal dengan istilah manajer. Manajer ialah orang yang mengkoordinasikan kegiatan orang-orang dan bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Kemampuan manajerial merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa manajerial yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Hal ini disebabkan karena sikap setiap manajer dapat memberikan pengaruh terhadap produktivitas kinerja, laba, dan *going concern*-nya perusahaan. Manajer memiliki otoritas yang berarti bahwa mereka memiliki hak atau kekuasaan untuk membuat bawahannya melakukan sesuatu, otoritas ini dilaksanakan melalui proses memimpin dan dipengaruhi oleh faktor posisi, kepribadian, dan wawasan. Idealnya seorang manajer melaksanakan tugasnya sebagaimana tercantum dalam Surat *At-Taubah* ayat 105 yang menekankan agar bekerja sesuai porsi tanggung jawabnya. Manajer selaku pemimpin unit harus dapat menjalankan tugasnya dengan baik seperti mengetahui kebutuhan, kepribadian, dan masalah-masalah yang dihadapi karyawannya, sehingga dapat bekerja sama dengan para

karyawannya, walau dalam prakteknya sering kita jumpai seorang manajer yang bekerja tidak efisien. Gaya kepemimpinan manajer dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta kinerja perusahaan, banyak organisasi yang tidak berhasil mencapai tujuannya atau paling sedikit organisasi itu tidak mengembangkan diri, disebabkan karena kegagalan manajer dalam mengelola organisasi.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Sedangkan kinerja manajerial merupakan prestasi yang dicapai oleh perusahaan melalui serangkaian proses atau kerangka kerja, yang melibatkan suatu kelompok orang-orang sebagai suatu kesatuan bisnis untuk mencapai tujuan selama periode tertentu. Untuk mengetahui kinerja manajerial yang dicapai maka perlu dilakukan pengukuran atau penilaian kinerja.

Perhatian terhadap bagaimana menciptakan kinerja manajerial perusahaan yang unggul telah menjadi isu yang menarik bagi para peneliti dan praktisi dari tahun ke tahun. Pengukuran kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Manajer harus mampu menterjemahkan visi strategi menjadi langkah-langkah konkret agar dapat terlaksana. Untuk meningkatkan kinerja di perusahaan, diperlukan sistem pengendalian terhadap kinerja manajer. Hal ini berarti perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, tangguh, siap dan tidak takut dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis sebagai suatu tantangan yang harus dihadapi. Pengelolaan sumber daya manusia bertujuan meningkatkan suatu kinerja dalam perusahaan, sehingga membentuk satuan kerja yang efektif. Namun pada kenyataannya pengendalian tidak berjalan sesuai dengan konsepnya,

dikarenakan kurangnya tanggung jawab dan banyaknya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di dalam perusahaan. Bank Indonesia mengakui banyaknya kasus *fraud* atau pembobolan bank karena lemahnya pengawasan internal perusahaan. Menurut Deputi Gubernur Bank Indonesia Halim Alamsyah, beberapa kasus besar industri perbankan global misalnya saja di Singapura beberapa waktu lalu dikarenakan lemahnya pengawasan internal dan level *top* manajemen. Terdapat pula kasus perbankan yang serupa di Indonesia yang ditemukan beberapa kelemahan, antara lain yaitu kelemahan level *top* manajemen dalam melakukan *review* secara berkala terhadap kebijakan sistem prosedur SOP dan pengendalian intern, kemudian pengawasan internal yang kurang optimal serta adanya kelemahan implementasi kebijakan sistem dan prosedur, serta SDM yang kurang menjalankan prinsip *Know Your Employee*. Ditambah ada beberapa pejabat yang kelewat batas dengan mudahnya memodifikasi data nasabah yang tidak diketahui pimpinan bank sehingga terjadi penarikan tanpa diketahui (*sumber:detikfinance.com*).

Seperti yang terjadi pada perusahaan perbankan Citibank pada bulan Maret 2011. Terjadi pembobolan dana yang dilakukan oleh manajer dan *teller* bank itu sendiri, nilai dana yang dibobol mencapai Rp. 17 miliar. Tersangka pelaku yaitu MD (Malinda Dee) dan D (Ditta). Malinda menyalahgunakan wewenangnya sebagai *relationship manager* di Citibank untuk memanipulasi data serta mengalihkan dana milik nasabah, diduga modusnya dengan cara memindahkan uang nasabah ke beberapa perusahaan (*sumber: Megapolitan, kompas.com*). Kasus lain pun ditemukan pada perbankan syariah. Kasus pertama pada bulan Oktober 2012 terjadi penggelapan dana nasabah Bank BNI Syariah senilai Rp. 8,1 milyar yang dilakukan oleh Pemimpin Cabang Sulut bernama Sultot dan Pemimpin Cabang Pembantu

Lubuklinggau bernama Ryo (*sumber: Palembang-pos.com*). Kasus kedua terjadi pada Bank Syariah Mandiri (BSM) bulan Oktober 2013, terjadi penggelapan dana Rp. 102 milyar di Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor yang dilakukan oleh Kepala Cabang Utama BSM Bogor M. Agus, Kepala Cabang Pembantu BSM Bogor Haerul Hermawan, dan *Account Officer* BSM Bogor John Lopulisa. Modus yang digunakan adalah dengan memberi fasilitas kredit pembiayaan fiktif ke 197 nasabah senilai Rp. 102 milyar (*sumber: bandung.bisnis.com*). Kasus-kasus tersebut bisa terjadi di perusahaan perbankan di negara mana saja, akan tetapi perusahaan sekelas Citibank, Mandiri Syariah, dan BNI Syariah kelalaian dalam pengendalian ini sangat memprihatinkan. Berdampak buruk terhadap reputasi perusahaan dan kepercayaan masyarakat. Kasus semacam ini tidak bisa dianggap remeh, karena berdampak luas terhadap reputasi perusahaan dan kepercayaan masyarakat terutama jika terus berulang, apalagi dengan kerugian yang sangat besar. Kasus ini mengingatkan betapa pentingnya masalah integritas sumber daya manusia, karena sehebat apapun sistem perbankan yang diterapkan, jika aspek *humanware* (perangkat manusia) yang mengawaknya tidak memiliki integritas dan komitmen maka sistem tidak akan berjalan sempurna.

Dari fenomena yang telah dipaparkan, untuk mengatasi persoalan atau masalah yang dapat menjamin tidaknya suatu perusahaan berlangsung dengan baik, maka manajemen perusahaan harus mampu menciptakan suatu sistem yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Manajemen harus dapat menggunakan strategi untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi pasarnya. Dalam organisasi tersebut terangkum semuanya dalam suatu sistem

yang disebut dengan sistem pengendalian intern, agar terjadi keselarasan antara tujuan pribadi manajer dengan tujuan perusahaan.

Sistem pengendalian intern akan menghasilkan laporan yang dikehendaki manajemen dalam arti yang tegas, dan sistem tersebut akan; (1) Mengamankan sumber pemborosan, kecurangan, dan ketidak efisienan; (2) Meningkatkan ketelitian dan dapat dipercayainya data akuntansi; (3) Mendorong ditaatinya serta dilaksanakannya kebijakan organisasi; (4) Meningkatkan efisiensi. Didalam akuntansi, sistem pengendalian intern yang berlaku dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan keandalan laporan keuangan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang dirancang untuk mendapatkan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan (*IAPI, 2011:319.2 yang dikutip Sukrisno Agoes, 2012:100*). Oleh karena itu perusahaan besar dan perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan peranan sistem pengendalian intern yang lebih besar juga. Karena semakin besar ukuran perusahaan, semakin banyak pula orang-orang yang terlibat dalam kegiatan perusahaan yang dispesifikasikan dalam bidang-bidang tertentu, maka memungkinkan munculnya kesalahan yang dapat terjadi. Di dalam sistem pengendalian intern, kinerja manajemen sangatlah penting karena merupakan inti dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dengan demikian agar perusahaan dapat bersaing di era pasar global saat ini, diperlukan sistem pengendalian intern perusahaan yang baik sehingga akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para manajer dan karyawan dalam

mengimplementasikan strategi perusahaan, agar setiap individu dapat selalu termotivasi kerja sehingga dapat membuahkan prestasi kerja yang baik. Penelitian ini menggunakan obyek bank sebagai obyek penelitian dengan pemikiran bahwa bank sebagai lembaga yang bergerak di bidang keuangan, kinerjanya sangat dipengaruhi oleh lingkungan bisnis serta perkembangan dan perubahan di sekitar perbankan itu sendiri. Kinerja suatu bank sangat erat hubungannya dengan peran dan fungsi manajemen dari bank tersebut. Keberhasilan suatu bank dapat menghasilkan keuntungan merupakan suatu prestasi yang dilakukan oleh pihak manajemen.

Penulis mencoba melakukan penelitian ini dengan mengembangkan penelitian Nova Andriyanto (2013), peneliti terdahulu melakukan penelitian terkait dengan Pengaruh Pengendalian Intern Dan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Jember). Hasil dari penelitian itu adalah terdapat pengaruh signifikan yang sangat kuat antara pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja manajerial, perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu tempat penelitian dan populasi yang berbeda.

Penulis melakukan penelitian ini pada PT Bank Jabar Banten Syariah karena dari semua hal yang telah terurai diatas, penulis melihat fenomena lemahnya sistem pengendalian internal tersebut terdapat pada PT Bank Jabar Banten Syariah. Disamping itu, PT Bank Jabar Banten Syariah terus berupaya melakukan restrukturisasi luas mencakup manajemen, manusia, organisasi, sistem, nilai perilaku serta identitas perusahaan sebagai pondasi agar menjadi bank yang sehat, kuat dan efisien untuk meraih pertumbuhan yang lebih baik.

Oleh karena itu terus dilakukan perbaikan berkelanjutan di berbagai bidang, terutama untuk menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan. Diperlukan suatu perbaikan terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi sehingga diharapkan untuk periode selanjutnya penyimpangan-penyimpangan tidak terulang kembali.

Berdasarkan uraian fenomena tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menuangkan ke dalam sebuah skripsi dengan judul: **“Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajer Pada PT Bank Jabar Banten Syariah”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan sistem pengendalian intern pada PT Bank Jabar Banten Syariah.
2. Bagaimana kinerja manajer pada PT Bank Jabar Banten Syariah.
3. Seberapa besar pengaruh penerapan sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajer pada PT Bank Jabar Banten Syariah.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Berpijak pada latar belakang penelitian yang penulis kemukakan diatas, maka dapat dilihat bahwa maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh

jawaban atas permasalahan yang timbul dalam perusahaan serta untuk memperoleh informasi dan data yang relevan dengan objek penelitian yang penulis ambil sehingga setelah diolah dan dianalisis dapat dijadikan bahan dalam penyusunan skripsi.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin penulis capai dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui penerapan sistem pengendalian intern pada PT Bank Jabar Banten Syariah.
2. Untuk mengetahui kinerja manajer pada PT Bank Jabar Banten Syariah.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajer pada PT Bank Jabar Banten Syariah.

1.4 Kegunaan Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini mempunyai kegunaan praktis dan teoritis baik bagi penyusun maupun perusahaan itu sendiri.

1.4.1 Kegunaan Praktis

- a. Bagi Penulis
 - Untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang Sistem Pengendalian Intern.
 - Merupakan latihan teknis untuk menerapkan teori yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktik atau aplikasi dilapangan.

- Untuk Memenuhi syarat menyelesaikan studi program S-1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi UNPAS

b. Bagi Perusahaan

Melalui penulisan ini penulis berharap dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi pengembangan perusahaan untuk masa yang akan datang.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber pengetahuan dan bahan perpustakaan atau sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya yang lebih luas dan mendalam.