

IMPLIKASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL KEUANGAN PADA ORGANISASI KLUB SEPAKBOLA: STUDI KASUS DI PT. AREMA INDONESIA

Ina Prameswari

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ma Chung Malang

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk memberikan eksplorasi tentang pengaruh sistem pengendalian internal yang sesuai dalam pencapaian kinerja keuangan yang baik di PT. Arema Indonesia. Sistem pengendalian internal tidak hanya diterapkan dalam organisasi bisnis, namun juga diperlukan dalam organisasi sepak bola yang baru-baru ini telah berkembang menjadi industri bisnis. Saat ini, PT. Arema Indonesia menghadapi kesulitan untuk mengelola dan mengembangkan sumber keuangan mereka. Metode studi kasus kualitatif digunakan sebagai desain penelitian untuk dapat mengetahui bagaimana sistem pengendalian internal dapat memecahkan masalah manajemen keuangan PT. Arema Indonesia mengingat mereka telah melalui krisis keuangan. Besarnya pengeluaran dibandingkan pendapatan disebabkan karena tingginya biaya operasi dan biaya tetap untuk gaji pemain sepakbola dan pelatih. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada dasarnya PT. Arema Indonesia belum mampu untuk menerapkan sistem pengendalian internal dalam pengelolaan keuangan mereka. Hal ini dibuktikan dengan beberapa kendala pada penerapan sistem pengendalian internal. Salah satunya adalah lemahnya kontrol atas biaya dari PT. Arema Indonesia saat menghadapi defisit keuangan yang disebabkan oleh pengeluaran yang besar dibandingkan dengan pendapatan yang lebih kecil. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan sistem pengendalian internal dalam organisasi sepakbola mempertimbangkan untuk mencapai keberlanjutan dan meningkatkan nilai organisasi di PT. Arema Indonesia.

Kata-kata Kunci : Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Keuangan

Abstract

The purpose of this research provide exploration the influences of internal control system in accordance to achieved good financial performance in the PT. Arema Indonesia. Internal control system is not only applied in the business organization, however it's also needed in the football organization which it recently has been developing into a business industry. Currently, PT. Arema Indonesia facing difficulties to manage and develop their financial sources. Using qualitative case study method as the research design be able to find out how the internal control system can solve problems of financial management of PT. Arema Indonesia which it's considering they have been through financial crises. Mostly come out from the excess of expenses rather than income because of high cost of operating and fixed cost for salary of the football players and coaches. The result of this research showed that basically PT. Arema Indonesia has have incapacibilities to applied the internal control system in their financial management. It is proven by some obstacles during the implementation activities of control system. One of them is weak control on expenses of PT. Arema Indonesia when facing financial deficit caused by excessive compared with smaller income. This research is expected to provide contribution on the development of internal control system in football organization considering to achieve sustainability and increasing the organization value in PT. Arema Indonesia.

Keywords : Internal Control System, Finance Management

PENDAHULUAN

Perkembangan dan ekspansi bisnis di dalam organisasi olahraga cukup memengaruhi sumber pendapatan sebuah negara. Banyak kegiatan berhubungan dengan hobi dilakukan sekaligus untuk memperoleh pendapatan serta mengejar keuntungan, salah satu contoh yang spesifik adalah olahraga sepakbola (Morrow, 2006). Fenomena globalisasi telah mempercepat perkembangan klub-klub sepakbola sebagai sebuah industri penghasil uang yang besar. Dimensi komersial dari sebuah perhelatan pertandingan (liga sepakbola) meningkat seiring dengan banyaknya pemanfaatan material dari dana pendapatan bisnis sepakbola (Bühler, 2006). Profitabilitas dari klub sepakbola dipengaruhi oleh kemenangan tim dalam satu musim yang memiliki pengaruh signifikan pada penjualan tiket dan aktivitas pendukung pendanaan lainnya (Panagiotis, 2009). Di samping itu, industri sepakbola juga mempunyai tingkat disipasi pengeluaran dalam bentuk sewa yang sangat tinggi, sehingga terdapat beberapa kerugian dan utang. Krisis keuangan secara potensial terjadi dalam industri sepakbola yang seringkali mengalami ketidakseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran (Ascari dan Gagnepain, 2007). Oleh karena itu penting diterapkannya sebuah sistem pengendalian manajemen dalam menjalankan sebuah industri sepak bola terutama dalam hal keuangan (Morse dan McEvoy, 2014).

Cukup beralasan jika saat ini timbul banyak asumsi yang dikembangkan secara profesional sehubungan dengan proses pengelolaan keuangan pada organisasi sepak bola, dimulai dari aktivitas pengelolaan pendapatan, pengeluaran sampai dengan penentuan kualitas laba. Aktivitas operasional keuangan tidak terlepas dari bagaimana organisasi tersebut mengelola keuangannya dan mengontrol pelaporan pencatatan keuangan setiap tahun. Pengelolaan keuangan dan kontrol keuangan melibatkan aktivitas vital keuangan yang lain seperti bagaimana pelaksanaan proses akuntansi sebagai mediator pengukuran aktivitas keuangan, proses anggaran sebagai aktivitas kontrol keuangan dan berakhir pada sistem pengendalian manajemen sebagai sistem internal organisasi sepakbola di mana sumber dana yang diperoleh telah digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain sistem pengendalian internal adalah sistem yang digunakan untuk menjelaskan kinerja organisasi secara tepat dan akurat berdasarkan obyektivitas tujuan organisasi.

Secara teoritis sistem pengendalian manajemen dapat di aplikasikan ke dalam semua bentuk organisasi tidak hanya dalam organisasi bisnis (usaha dagang, jasa maupun manufaktur), saat ini klub sepakbola adalah salah satu jenis organisasi olahraga yang tergolong sebagai organisasi dengan *income generating* cukup menjanjikan. Keberadaan regu sepakbola multinasional, investasi asing klub sepakbola, meningkatnya jumlah pertandingan *World Cup* adalah contoh aktivitas yang mengakibatkan peningkatan jumlah pendapatan dan pada akhirnya internasional dan transformasi acara seperti menjadikan organisasi tersebut menjadi ladang industri bisnis yang menjanjikan dengan pendapatan luar biasa serta perolehan laba cukup tinggi berdampak positif terhadap perkembangan makro ekonomi secara signifikan (Morrow, 2006). Oleh karena itu, pertanggung jawaban atas pengelolaan keuangan di perlukan, terutama pertanggung jawaban dalam penyusunan dan pengungkapan laporan keuangan. Mengingat jumlah pendapatan yang besar disertai pengeluaran yang tinggi, maka dibutuhkan sebuah manajemen yang baik dalam menjalankan sebuah industri olahraga (Sajjadi et al., 2013). Manajemen di dalam pengelolaan keuangan pada organisasi sepakbola diperlukan. Implikasi dari manajemen pengelolaan keuangan diwujudkan didalam sistem pengendalian internal keuangan. Seperti yang dijelaskan oleh Anthony dan

Govindarajan (2012) sistem pengendalian internal merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen, Jadi, sistem pengendalian manajemen melalui proses penerapan sistem pengendalian internal organisasi yang telah di laksanakan dengan benar akan meningkatkan nilai dan profesionalitas kinerja organisasi sepakbola tersebut.

Penelitian yang senada telah banyak dilakukan dari sejak 10 tahun terakhir khususnya di banyak negara Eropa dan Amerika. Isu-isu penelitian yang berkaitan dengan pengendalian keuangan dalam klub sepak bola makin marak sejak banyaknya peristiwa membajak pemain antar organisasi liga sepakbola, dan krisis keuangan pada organisasi sepakbola bahkan sampai pada peristiwa merger dan pembubaran organisasi sepak bola baik di luar negeri maupun di Indonesia, termasuk kasus organisasi sepakbola di Malang yaitu organisasi sepak bola “Arema Indonesia”. Morse dan McEvoy (2014: 2) dalam penelitiannya mengatakan bahwa “untuk menjalankan sebuah industri olahraga terdapat pengendalian manajemen terutama dalam hal keuangannya”. Sajjadi et al., (2013: 109) mengatakan hal yang serupa dalam penelitiannya bahwa “dibutuhkan sebuah manajemen yang baik dalam menjalankan sebuah industri olahraga”. Pengendalian internal khususnya di bidang keuangan dibutuhkan agar tidak terjadi penyimpangan. Industri sepakbola mempunyai tingkat disipasi sewa yang tinggi, sehingga terdapat beberapa kerugian dan utang pada klub sepakbola tersebut (Ascari dan Gagnepain, 2007). Penelitian Ascari dan Gagnepain (2007: 470) menyebutkan bahwa “permasalahan yang terjadi adalah adanya kesulitan keuangan oleh klub-klub di industri sepakbola Spanyol dan negara Eropa lainnya”. Hal yang sering terjadi adalah ketidakseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran, sehingga menyebabkan utang yang meningkat. Krisis tersebut sama dengan yang dialami beberapa klub sepakbola di Indonesia, salah satunya adalah Arema Indonesia yang pernah mengalami krisis keuangan pada tahun 2011, klub tersebut tidak mampu membayar gaji para pemain, pelatih, serta manajemen mereka (kompasiana.com). Namun dengan berbagai upaya yang dilakukan oleh manajemen, Arema Indonesia mampu bangkit lagi setelah mengalami krisis keuangan yang berkepanjangan (aremaindonesiaafc.idn).

Profesionalitas kinerja dan peningkatan nilai dari organisasi sepakbola mengharuskan pelaksanaan sistem pengendalian internal di berbagai aspek baik aspek keuangan maupun aspek *non*-keuangan. Langfield dan Smith (2003: 208) menjelaskan sistem pengendalian internal sebagai.

“...Sistem pengendalian internal merupakan proses di mana manajer memastikan bahwa sumber daya yang diperoleh telah digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi.”

Ditambahkan pula oleh Ely dan Siti (2010: 222) bahwa tujuan sistem pengendalian internal antara lain adalah.

“...ingin dicapainya keandalan pelaporan keuangan, menjaga kekayaan dan catatan organisasi, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, serta efektivitas dan efisiensi dalam operasi”. Sistem pengendalian internal sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Anthony dan Govindarajan (2012: 7) menyatakan bahwa “banyak pengendalian manajemen yang bersifat pengendalian diri (intern)”. Sukarno (2002: 6) memberikan definisi sistem pengendalian manajemen sebagai berikut.

“Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan (penganggaran, pelaporan akuntabilitas, serta kinerja) untuk membantu manajemen suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien”.

Sistem pengendalian diperlukan agar para pelaku bisnis dapat bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi atau perusahaan (Merchant, 2007: 202). Pengendalian tersebut berkaitan dengan proses di mana seseorang atau kelompok organisasi menentukan apa yang akan mereka lakukan (Baliga dan Jaeger, 1984: 27). Dari beberapa uraian penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa secara teoritis telah dijelaskan adanya hubungan signifikan antara sistem pengendalian internal dengan keberhasilan pengelolaan keuangan sebuah organisasi olahraga, karena sistem pengendalian merupakan alat kontrol untuk menilai dan mengevaluasi kinerja organisasi. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi di organisasi sepakbola PT Arema Indonesia, yaitu; bagaimana sistem pengendalian internal di aplikasikan dalam organisasi sepakbola; dan bagaimana sistem pengendalian internal dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja PT Arema Indonesia.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengaplikasikan sistem pengendalian internal di PT Arema Indonesia.
2. Untuk sistem pengendalian internal dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja PT Arema Indonesia.

Sistem Pengendalian Internal dalam Keuangan

Sistem pengendalian berkaitan dengan proses di mana seseorang atau organisasi menentukan apa yang akan mereka lakukan (Baliga dan Jaeger, 1984). Pengendalian diperlukan agar para pelaku bisnis dapat bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi (Merchant, 2007). Oleh karenanya diperlukan pengendalian internal dalam mengontrol perusahaan menjaga kedisiplinan, contohnya kedisiplinan pengadaan dan penggunaan biaya. Anthony dan Govindarajan (2012: 7) menyatakan.

“Banyak pengendalian manajemen yang bersifat pengendalian diri sendiri (intern), yaitu pengendalian tidak dilakukan oleh suatu perangkat pengatur eksternal, tetapi oleh para manajer yang menggunakan penilaian mereka sendiri”.

Sistem pengendalian internal merupakan proses manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi (Armash dan Salarzahi, 2010: 195). Pengendalian internal bertujuan untuk menghubungkan strategi organisasi dengan operasinya (Laitinen, 2002: 66).

Secara teori pengendalian internal dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu, pengendalian internal keuangan dan pengendalian internal *non*-keuangan. Penjelasan tersebut didukung oleh pendapat dari Tuomela (2005: 294) yang menyatakan “pengendalian manajemen dikenal sebagai koleksi indikator kinerja keuangan dan atau *non*-keuangan yang digunakan oleh manajer untuk mengevaluasi kinerja karyawan”. Anthony dan Govindarajan (2012: 10) juga mengatakan hal serupa, bahwa “sistem pengendalian meliputi ukuran kinerja finansial dan *non*-finansial”. Ditambahkan pula oleh Sucipto (2003), kinerja keuangan merupakan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba. Kinerja

keuangan menggambarkan efektifitas penggunaan aset oleh sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnis dan meningkatkan pendapatan.

Sistem Pengendalian Internal di dalam Organisasi, Budaya Organisasi dan Anggaran

Sistem pengendalian terdapat dalam suatu organisasi, Robbins (2006: 245) menyatakan bahwa organisasi merupakan sebuah wadah yang menampung orang-orang dan obyek-obyek yang berusaha untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan sebuah sistem pengendalian internal yang akan membantu organisasi dalam mengendalikan aktivitasnya. Sistem pengendalian internal didesain untuk mengarahkan dan mengatur aktivitas anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 1995). Keberhasilan suatu sistem pengendalian ditentukan oleh seberapa jauh sistem tersebut sesuai dengan budaya organisasi. Pondeville (2000) menunjukkan bahwa sistem pengendalian dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi apabila desainnya sesuai dengan kondisi budaya organisasinya. Untuk mengendalikannya dibutuhkan anggaran sebagai alat kontrolnya. Anggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian internal, karena anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007). Perencanaan dan pengendalian anggaran yang tepat akan memperlancar jalannya operasi organisasi.

Sistem Pengendalian dan Kinerja Keuangan

Pengendalian internal di dalam area keuangan dibedakan menjadi empat kelompok aktivitas, yaitu aktivitas keuangan, aktivitas pengelolaan keuangan, aktivitas pertanggungjawaban keuangan, dan aktivitas evaluasi keuangan (PSAK, 2011).

1. **Aktivitas Keuangan.** Aktivitas keuangan adalah cara bagaimana perusahaan memperoleh dan menggunakan dana bagi operasi bisnisnya (Madura, 2011: 32). Aktivitas keuangan meliputi aktivitas pendanaan, aktivitas investasi dan aktivitas operasi (PSAK, 2011). Pendanaan adalah penetapan sumber dana yang dibutuhkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya (Irawati, 2006: 3). Investasi merupakan penanaman dana yang dilakukan oleh suatu perusahaan ke dalam suatu aset dengan harapan memperoleh pendapatan di masa yang akan datang (Martono dan Harjito, 2002: 138). Aktivitas operasi meliputi dari mana sumber dana yang didapatkan dan untuk apa saja dana tersebut diaplikasikan. Ikatan Akuntansi Indonesia (2013: 14) menjelaskan aktivitas operasi sebagai berikut.

“Aktivitas operasi berkaitan dengan pemasukan kas dan pengeluaran kas, jumlah arus kas yang berasal dari aktivitas operasi merupakan indikator yang menentukan apakah operasi perusahaan dapat menghasilkan arus kas yang cukup untuk melunasi pinjaman, memelihara kemampuan operasi perusahaan, melakukan investasi baru tanpa mengandalkan sumber pendanaan dari luar”.

2. **Aktivitas Pengelolaan Keuangan**

Syarifudin (2005: 89) menjelaskan pengelolaan keuangan sebagai berikut.

“Pengelolaan keuangan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan para pejabat yang bertugas dalam bidang keuangan untuk menggunakan fungsi-fungsi manajemen, meliputi perencanaan atau penganggaran, pencatatan, pengeluaran serta pertanggungjawaban”.

Mulyasa (2002: 49) membagi pengelolaan keuangan dalam tiga fase.

“1. Financial planning, merupakan kegiatan mengkoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan; 2. Implementation, mengimplementasikan kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan; dan 3. Evaluation, adalah proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran. Evaluasi tersebut menyesuaikan dengan proses apa saja yang telah dilalui dalam mencapai sasaran”.

Dari pengertian di atas disimpulkan, pengelolaan keuangan adalah tindakan administratif yang berhubungan dengan kegiatan perencanaan anggaran, penyimpanan, penggunaan, pencatatan, pengawasan, serta pertanggungjawaban keluar-masuknya dana organisasi. Keluar-masuknya dana organisasi merupakan bagian dari aktivitas pengelolaan keuangan, yaitu pendapatan dan pengeluaran (PSAK, 2011). Pendapatan adalah jumlah harta kekayaan awal periode ditambah keseluruhan hasil yang diperoleh selama satu periode (SAK, 2004). Pengeluaran adalah suatu transaksi yang menimbulkan berkurangnya saldo kas perusahaan diakibatkan adanya pembelian tunai, pembayaran utang atau hasil transaksi (Soemarso, 2004: 299).

Aktivitas Pertanggungjawaban Keuangan

Pertanggungjawaban keuangan merupakan langkah selanjutnya setelah mengelola keuangan. Pertanggungjawaban dilakukan dengan cara menyusun laporan keuangan. IAI (2007: 2) menjelaskan tujuan laporan keuangan.

“Laporan keuangan bertujuan untuk memberikan informasi tentang posisi keuangan, kinerja, dan arus kas perusahaan yang bermanfaat bagi sebagian besar kalangan pengguna laporan untuk menunjukkan tanggung jawab manajemen atas penggunaan sumber daya yang diberikan”.

Laporan keuangan juga digunakan untuk memprediksi kinerja yang akan datang sehingga dapat digunakan sebagai dasar kebijakan perusahaan dalam menjalankan bisnis (Baridwan, 2004: 17). Laporan keuangan merupakan gambaran umum dari suatu perusahaan pada waktu tertentu dan memberikan gambaran tentang kondisi keuangan yang telah dicapai oleh perusahaan (Harahap, 2001: 105). Setiap perusahaan membuat laporan keuangan sebagai hasil akhir dari suatu proses akuntansi di mana setiap transaksi dapat diukur dengan nilai uang, dicatat, dan diolah sedemikian rupa (Munawir, 2004: 17).

Aktivitas pertanggungjawaban keuangan meliputi pembuatan laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi komprehensif (PSAK, 2011). Laporan posisi keuangan menyajikan sumber ekonomis dari suatu perusahaan atau aset kewajiban atau utang, dan hak para pemilik perusahaan yang tertanam dalam perusahaan tersebut (Harahap, 2009: 107). Sedangkan laporan laba rugi komprehensif dimaksudkan untuk menggambarkan hasil operasi perusahaan dalam suatu periode tertentu (PSAK, 2009). Laporan keuangan berguna bagi investor, kreditor, pemberian kredit, dan keputusan lainnya yang akan membantu mereka untuk menaksir jumlah, waktu, dan ketidakpastian penerimaan uang yang akan terjadi di masa datang (SAFC, 1992: 1). Informasi dalam laporan

keuangan dianggap berkualitas jika memiliki kemudahan untuk dipahami pemakai, informasinya juga harus relevan dan andal, serta dapat dibandingkan untuk mengidentifikasi kecenderungan (tren) posisi dan kinerja keuangan (SAK No. 23, 2004).

Aktivitas Evaluasi Keuangan

Penilaian (*evaluating*) merupakan proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya (Danim, 2004: 32). Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan evaluasi laporan keuangan adalah kegiatan untuk mengukur dan menginterpretasikan perkembangan laporan keuangan dari tahun berjalan dan membandingkannya dengan standar akuntansi yang berlaku, dengan memperhatikan kelebihan serta kekurangan dari laporan keuangan tersebut, sehingga dapat mudah di koreksi pada tahapan penyusunan laporan tahun berikutnya.

Aktivitas evaluasi keuangan meliputi *return equity*, *operating income*, pelaksanaan audit, serta pemberian bonus (PSAK, 2011). *Return equity* merupakan salah satu pengukuran kinerja suatu perusahaan yang menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu. *Operating income* adalah pendapatan dari operasi bisnis suatu organisasi. Audit dilakukan untuk memastikan transaksi dan saldo perkiraan yang ada telah dicatat berdasarkan jumlah dan perhitungan yang benar, diklasifikasikan, serta dicatat dengan tepat. Messier (2005: 8) mendefinisikan audit sebagai berikut.

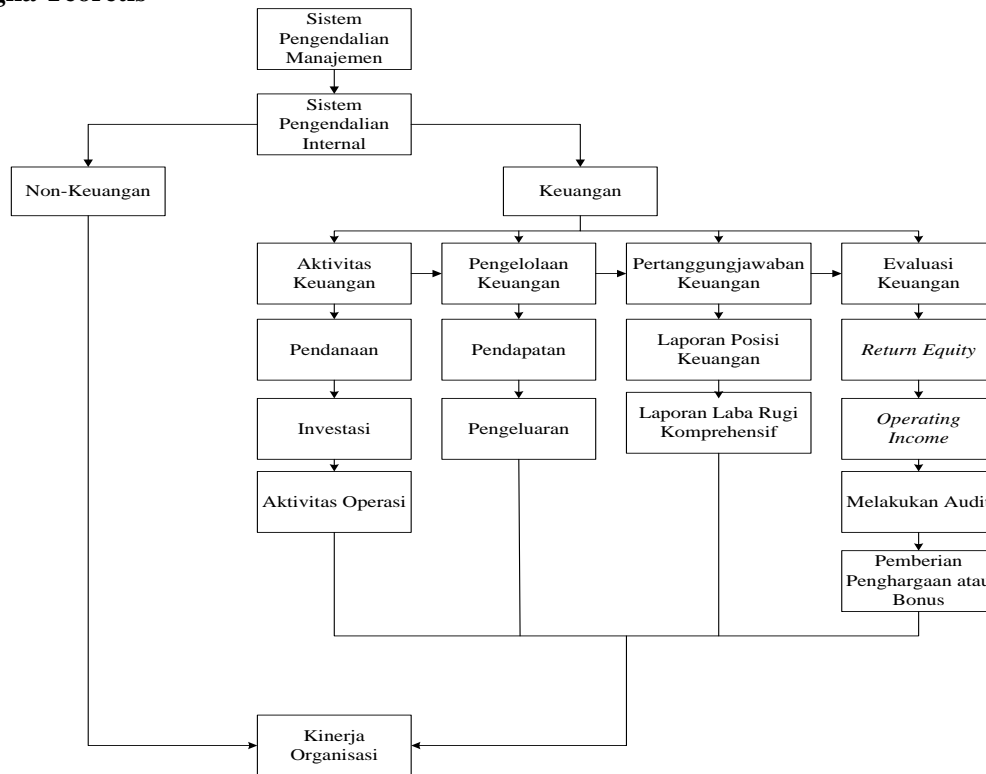
“Audit merupakan suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan serta menyampaikan hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan”.

Dari proses audit nanti akan terlihat apakah organisasi mendapatkan profit atau tidak. Pada saat mendapatkan profit, organisasi akan memberikan bonus dan penghargaan kepada anggotanya, terlebih kepada mereka yang mempunyai kontribusi lebih di organisasi.

Sistem pengendalian dilakukan oleh manajer untuk memengaruhi elemen organisasi guna mengimplementasikan strategi organisasi yang sudah disusun (Anthony dan Govindarajan, 2001: 6). Dalam menjalankan proses tersebut, manajer akan mengaitkan pada proses manajemen terkait aktivitas keuangan yang meliputi bagaimana pendanaan dari organisasi, investasinya, serta bagaimana organisasi menjalankan aktivitas operasinya. Aktivitas pengelolaan keuangan meliputi pendapatan dan pengeluaran dana yang masuk ke dalam kas, pengendalian dibutuhkan agar tidak terjadi penyimpangan dalam perputaran kas, hal ini bertujuan agar kas dapat digunakan secara efektif dan se-efisien mungkin. Sistem pengendalian internal juga menuntut adanya pertanggungjawaban atas perputaran kas dengan cara membuat laporan keuangan, misalnya saja laporan atas posisi keuangan dan laporan laba rugi komprehensif. Dengan meninjau informasi keuangan manajer dapat meninjau serta memonitor kinerja dari organisasi, misalnya apakah pendapatan dan pengeluarannya seimbang; mendapatkan laba atau justru sebaliknya. Pengendalian selanjutnya dilakukan oleh manajer dengan cara mengevaluasi laporan keuangan organisasi untuk memonitor operasi serta mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan organisasi (Madura, 2007: 343). Tugas lainnya yang digunakan untuk pengendalian adalah dengan melakukan audit atas

laporan keuangan. Evaluasi ini bertujuan untuk melihat bagaimana efektif dan efisiensi yang dilakukan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2001: 59-65).

Gambar 1
Rerangka Teoretis



METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang memerlukan keterlibatan peneliti dalam mengidentifikasi suatu masalah atau kasus tertentu terhadap individu dan lingkungannya (Yin, 2003: 26). Studi kasus menawarkan berbagai metoda di dalam pendekatan pengumpulan data di sebuah penelitian. Penelitian studi kasus sebagai metoda penelitian tersendiri yang terpisah dan berbeda dari ragam penelitian kualitatif yang lain (Yin, 2003). Pada dasarnya penelitian dengan jenis studi kasus bertujuan untuk mengetahui tentang sesuatu hal secara mendalam. Langkah-langkah pengumpulan data di dalam pendekatan studi kasus adalah.

“Dalam proses pengumpulan data yang dipakai sebagai dasar analisa permasalahan yang terjadi dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu pendekatan melalui generalisasi statistik di mana penarikan kesimpulan dari populasi berdasarkan data empiris yang dikumpulkan dari sebuah sampel. Pendekatan yang kedua adalah generalisasi analitis, pendekatan ini menggunakan teori yang telah dikembangkan sebelumnya sebagai penunjuk persoalan dari validitas suatu riset studi kasus (Yin, 2002: 19).”

Yin (2002: 20) menunjukkan pentingnya pengumpulan data dalam hubungannya dengan desain dari penelitian dalam membentuk sebuah gagasan validitas dan realibilitas di dalam

penelitian studi kasus. Yin (2003: 40) menyatakan bahwa “studi kasus mengharuskan untuk memperoleh dan mengidentifikasi variabel yang nantinya akan digunakan dalam proses analisa”. Studi literatur menyediakan sumber analisis dari data sekunder yang harus dikumpulkan. Proses pengukuran melibatkan pengategorian variabel dalam area yang bersangkutan (Yin, 2003: 41). Variabel penelitian ini antara lain: 1. Aktivitas keuangan yang meliputi pendanaan, investasi, dan aktivitas operasi; 2. Aktivitas pengelolaan keuangan yang meliputi pendapatan dan pengeluaran; 3. Aktivitas Pertanggungjawaban yang meliputi laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi komprehensif; 4. Aktivitas evaluasi keuangan yang meliputi *return equity*, *operating income*, pelaksanaan audit, dan pemberian bonus.

Dari beberapa variabel penelitian tersebut, peneliti akan mewawancarai narasumber-narasumber yang terlibat di dalam organisasi PT. Arema Indonesia. Narasumber dipilih atas pertimbangan peneliti berdasarkan bidang yang berhubungan dengan penelitian. Narasumber dianggap memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas di PT. Arema Indonesia. Berikut daftar narasumber yang akan diwawancarai oleh peneliti.

Tabel 1
Daftar Narasumber

| No | Nama | Jabatan Pengurus |
|----|-----------------------|------------------------------|
| 1 | Rudy Widodo | <i>General Manager</i> |
| 2 | M. Yusrinal Fitriandi | <i>Business Manager</i> |
| 3 | Suprayitno | <i>Finance Manager</i> |
| 4 | Sudarmaji | <i>Media Officer Manager</i> |
| 5 | Eko Hendro Prasetyo | <i>Legal and HRD Manager</i> |

Analisis Data

Analisis data dimaksudkan untuk mengorganisasikan data yang telah terkumpul dalam jumlah banyak dan beragam, terdiri dari catatan lapangan serta komentar peneliti, gambar, foto, dokumen, laporan, dan dokumen penunjang lainnya. Proses analisis data adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, dan memberikan suatu kode tertentu dan mengategorikannya. Pengelolaan data tersebut bertujuan untuk menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substantif (Moleong, 2011: 5). Bogdan dan Biklen (2003: 29) mengemukakan analisis data kualitatif sebagai.

“Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain”.

Analisis data terdiri dari memeriksa, mengkategorikan, dan mentabulasi bukti yang sesuai dengan penelitian. Sementara di dalam penelitian ini yang menggunakan studi kasus Yin (2002) menyarankan untuk menggunakan *pattern matching* dan *explanation building* dalam teknik analitikal.

“Pattern matching melibatkan perbandingan hasil temuan tersebut dengan pola variabel tertentu yang diperkirakan seperti yang didefinisikan untuk pengelompokan

variabel tertentu. Explanation building adalah analisis studi kasus yang datanya disajikan dalam bentuk narasi (Yin, 2002: 23)."

HASIL

Kondisi persepakbolaan Indonesia saat ini terbilang cukup memprihatinkan, hal ini tampak pada salah satu kondisi di mana ada banyak klub yang menunggak gaji dari pemain, pelatih serta *official* mereka (Jawa Pos, 2011). Kondisi ini terjadi karena ketidakseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran sehingga menyebabkan utang yang meningkat. Salah satu klub sepakbola yang mengalami kondisi ini adalah PT. Arema Indonesia. Arema Indonesia merupakan satu-satunya klub sepakbola asal Malang yang menduduki peringkat teratas dalam Liga Super Indonesia. Klub sepakbola yang tergabung dalam kompetisi Liga Super Indonesia mendapatkan bantuan dana dari APBD pemerintah masing-masing, namun untuk klub sepakbola swasta tidak mendapatkan dana bantuan ini. PT. Arema Indonesia merupakan klub sepakbola swasta yang didirikan oleh perseorangan pada tanggal 11 Agustus 1987, sehingga klub ini tidak mendapatkan dana APBD dari pemerintah. Dana yang digunakan adalah murni dana dari investor, sponsor dan pemasukan dari bisnis yang mereka jalankan. Namun hal ini tidak menunjang pemenuhan kebutuhan pengeluaran rutin. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Sudarmaji.

"Kita tidak dapat dana dari pemerintah, karena kita adalah klub swasta. Yang dapat dana APBD itu klub-klub yang memang di bawah naungannya pemerintah. Dana kita murni dari investor, sponsor, jual merchandise dan Akademi Arema itu."

Selain itu, menurut penjelasan Bapak Yusrinal.

"Dana kita itu tidak dapat dari APBD, karena kita ini klub swasta. Jadi ya dapat dananya dari jual merchandise, sponsor, juga investor. Dana yang masuk itu aplikasinya banyak, khususnya gaji, nah gaji ini kan juga nggak sedikit yang dikeluarkan. Kontrak pemain dan pelatih juga tinggi, belum lagi official dan karyawan juga."

Tahun 2011 PT. Arema Indonesia mengalami krisis keuangan di mana gaji pemain, pelatih, *official* dan karyawan belum dibayarkan (antaranews.com); industri sepakbola mempunyai tingkat disipasi sewa yang tinggi, sehingga terdapat beberapa kerugian dan utang pada klub sepakbola tersebut (Ascari dan Gagnepain, 2007). Selain itu mengalami anggaran *overbudget* yang menyebabkan defisit keuangan sebesar Rp 7 Miliar, hal ini menunjukkan bahwa PT. Arema Indonesia telah mengalami pengeluaran yang lebih besar dibandingkan pendapatannya. Sehingga diperlukan peran sistem dari pengendalian internal untuk dilakukan di klub sepakbola PT. Arema Indonesia berdasarkan variabel penelitian dari sistem pengendalian yang meliputi ukuran kinerja finansial (Anthony dan Govindarajan, 2012: 10) dalam rangka mengevaluasi *financial health* organisasi. Pengendalian internal di bidang keuangan dibedakan menjadi empat kelompok aktivitas, yaitu aktivitas keuangan; aktivitas pengelolaan keuangan; aktivitas pertanggungjawaban keuangan; dan aktivitas evaluasi keuangan (PSAK, 2011).

Aktivitas Keuangan

Aktivitas keuangan adalah cara bagaimana perusahaan memperoleh dan menggunakan dana bagi operasi bisnisnya (Madura, 2011: 32). Aktivitas keuangan meliputi pendanaan, investasi, dan aktivitas operasi (PSAK, 2011). PT. Arema Indonesia mendapatkan dananya dari sponsor, penjualan *merchandise* dan tiket serta dari donatur. Donatur di sini merupakan investor yang ikut memberikan dananya untuk organisasi. Berbeda dengan organisasi kebanyakan (dagang, jasa dan manufaktur) investor PT. Arema Indonesia merupakan investor independen, yaitu perorangan. Dana yang diperoleh kemudian akan diaplikasikan untuk biaya operasional organisasi. Hal tersebut seperti yang diutarakan oleh Bapak Sudarmaji dan Bapak Yusrinal.

“Dana yang kita dapat berasal dari sponsorship, penjualan merchandise, ticketing, dan juga donatur. Sumber dana lainnya didapat jika ada kompetisi yang bergulir yaitu dari PT. Liga Indonesia, semakin berprestasi tim akan semakin besar dana yang diberikan. Kita juga dapat dana dari investor, yang biasa kita sebut dengan donatur. Karena di PT. Arema Indonesia investornya adalah investor independen, bukan atas nama perusahaan melainkan pribadi. Dana itu nantinya akan dibagi untuk memenuhi kebutuhan operasional tim dan kantor manajemen. Kebutuhan operasional tim seperti gaji pemain, pelatih, official, sewa lapangan, juga akomodasi latihan tim. Kemudian untuk kebutuhan operasional kantor itu seperti gaji karyawan dan juga pembelian ATK.”

Deskripsi di atas menjelaskan bahwa PT. Arema Indonesia mendapatkan dananya bergantung kepada kompetisi yang bergulir, karena dengan adanya kompetisi PT. Arema Indonesia mendapatkan pemasukan melalui penjualan tiket dan *merchandise* serta sponsor yang masuk. Selain itu PT. Arema juga mendapatkan dana dari donatur yang merupakan investor independen organisasi. Namun, pada kondisi saat ini, kompetisi belum bergulir kembali, sehingga PT. Arema Indonesia harus mencari cara agar mendapatkan pemasukan yang lebih banyak, salah satunya yaitu dengan membuka lahan bisnis yang masih berkaitan dengan sepakbola, yaitu Akademi Arema. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Yusrinal.

“Arema memiliki beberapa bisnis untuk menambah pemasukan tim, seperti Akademi Arema. Akademi Arema ini nantinya dikelola oleh divisi kami, jika mendapat laba maka laba tersebut akan diserahkan kepada manajer keuangan yang akan dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan dari tim dan juga untuk pembayaran utang”.

Deskripsi yang telah disampaikan di atas menggambarkan konteks dari aktivitas keuangan PT. Arema Indonesia yang mendapatkan dana dengan bergantung kepada kompetisi yang bergulir, karena dengan adanya kompetisi yang bergulir mereka akan mendapatkan pemasukan dari penjualan tiket, *merchandise* serta dana dari sponsor. Dana juga didapat dari investor independen atau biasa disebut dengan donatur serta dari bisnis yang dijalankan oleh manajemen PT. Arema Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam aktivitas keuangannya, jika pada saat kompetisi tidak bergulir maka pemasukan yang didapat hanya sedikit, sehingga tidak dapat menutup pengeluaran yang harus dilakukan. Karena pada saat kompetisi tidak bergulir kebutuhan operasional tim dan manajemen tetap harus dipenuhi.

Aktivitas Pengelolaan Keuangan

Keluar-masuknya dana organisasi merupakan bagian dari aktivitas pengelolaan keuangan, yaitu pendapatan dan pengeluaran (PSAK, 2011). Pendapatan adalah jumlah harta kekayaan awal periode ditambah keseluruhan hasil yang diperoleh selama satu periode (SAK, 2004). Pengeluaran adalah suatu transaksi yang menimbulkan berkurangnya saldo kas perusahaan diakibatkan adanya pembelian tunai, pembayaran utang maupun hasil transaksi (Soemarso, 2004: 299). Pengeluaran tanpa diimbangi pemasukan yang memadai menyebabkan krisis keuangan pada organisasi sepakbola, yaitu besarnya pengeluaran melebihi pendapatan yang diterima. Hal ini juga berlaku di PT. Arema Indonesia, seperti yang diungkapkan Bapak Sudarmaji dan Bapak Yusrinal.

“Di klub pemasukan sangat bergantung pada pemasukan dari tiap event, idealnya memang klub sepakbola harus ada pemasukan yang didapatkan dari bisnis regular, pemasukan akan bisa berjalan apabila kompetisi dapat berjalan normal di mana semua unsur pemasukan bisa berjalan dengan baik. Jadi intinya yang membedakan adalah dari mana pemasukan itu berasal dan aplikasinya. Kalau di perusahaan biasa uangnya dikelola untuk membuat barang produksi yang nantinya akan jadi barang hasil produksi. Nah kalau di kita uangnya digunakan untuk memenuhi kebutuhan dari klub, misalnya saja sewa lapangan untuk bertanding dan juga latihan, beli bola, gaji pemain, pelatih, official, juga karyawan. Klub dibiayai untuk dapat meraih prestasi, yang kita jual di sini adalah jasa yang tujuannya untuk menghibur penonton yang didapatkan adalah nama baik atau citra organisasi.”

Deskripsi di atas menjelaskan bahwa klub sepakbola Arema Indonesia pemasukannya bergantung kepada *event* yang berlangsung. *Event* yang dimaksud adalah kompetisi yang bergulir. Karena dengan adanya kompetisi tersebut klub akan mendapatkan subsidi dana dari PT. Liga Indonesia dan juga pemasukan dari penjualan tiket. Namun, pada saat sekarang ini kompetisi oleh PT. Liga Indonesia belum kembali bergulir, sehingga pemasukan yang didapat hanya sedikit. Untuk itu PT. Arema Indonesia melakukan penghematan atas pengeluaran. Hal ini disampaikan oleh Bapak Sudarmaji.

“Pemasukan yang kita dapat sedikit saat kompetisi tidak bergulir seperti sekarang ini, jadi kita melakukan penghematan, kita melakukan efisiensi dana yang digunakan untuk yang penting-penting saja. Juga kita menyusun program pertandingan baik home atau away yang dapat memberikan kontribusi pemasukan.”

Pada kenyataannya PT. Arema Indonesia sangat tergantung dengan adanya kompetisi, karena kompetisi tersebut akan meningkatkan pemasukan. Selain itu, pemasukan PT. Arema Indonesia ditunjang dari sponsor, karena sponsor akan mendukung pemberian dana apabila klub sepakbola tersebut mampu meraih prestasi. Bagaimanapun juga, kenyataannya pengeluaran yang meliputi gaji dari pemain, pelatih, *official*, juga karyawan, akomodasi, dan biaya sewa lapangan meningkatkan besarnya pengeluaran. Sumber dana yang diterima secara rutin oleh PT. Arema Indonesia dari investor, sponsor, penjualan *merchandise* dan *ticketing* menjadi ciri khas unik dan membentuk

suatu budaya organisasi sepakbola di lingkup pendapatan. Untuk saat ini tidak mampu menyelesaikan permasalahan pengeluaran. Berdasarkan teori budaya organisasi yang dijelaskan sebelumnya bahwa keberhasilan suatu sistem pengendalian ditentukan juga oleh seberapa jauh sistem tersebut sesuai dengan budaya organisasi yang terbentuk. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Yusrinal.

“Sebetulnya dana yang kita dapat itu berasal dari sponsorship, penjualan merchandise, ticketing, dan juga donatur. Sumber dana lainnya didapat jika ada kompetisi yang bergulir yaitu dari PT. Liga Indonesia.”

Ditambahkan lagi penjelasan oleh Bapak Yusrinal sebagai berikut.

“Dana yang keluar itu aplikasinya juga banyak, khususnya gaji, nah gaji ini kan juga tidak sedikit yang dikeluarkan. Kontrak pemain dan pelatih juga tinggi, belum lagi official dan karyawan serta biaya sewa lapangan dan akomodasi serta masih banyak yang tidak bisa saya jelaskan secara rinci di sini.”

Dari kedua penjelasan yang berkaitan dengan pendapatan dan pengeluaran tersebut mengakibatkan sistem pengendalian internal khususnya pengendalian pengeluaran tidak dapat diimplikasikan secara tepat. Karena pengendalian internal sangat dipengaruhi oleh seberapa jauh sistem tersebut sesuai dengan budaya organisasi yang terbentuk. Berdasarkan teori budaya organisasi (Pondeville, 2000) menjelaskan bahwa sistem pengendalian dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi apabila desainnya sesuai dengan kondisi budaya organisasinya. Untuk itu PT. Arema Indonesia membutuhkan pengendalian yang baik dalam mengelola keuangannya, karena pengelolaan keuangan di bidang pengeluaran dan pemasukan paling tidak memiliki konsep keseimbangan. Hal ini ditegaskan oleh Morse dan McEvoy (2014: 2) “untuk menjalankan sebuah industri olahraga terdapat pengendalian manajemen terutama dalam hal pemasukan dan pengeluaran keuangannya”.

PEMBAHASAN

Aktivitas Pertanggungjawaban Keuangan

Pertanggungjawaban keuangan dilakukan dengan cara menyusun laporan keuangan. IAI (2007: 2) menjelaskan tujuan laporan keuangan.

“Laporan keuangan bertujuan untuk memberikan informasi tentang posisi keuangan, kinerja, dan arus kas perusahaan yang bermanfaat bagi sebagian besar kalangan pengguna laporan untuk menunjukkan tanggung jawab manajemen atas penggunaan sumber daya yang diberikan”.

Aktivitas pertanggungjawaban keuangan meliputi pembuatan laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi komprehensif (PSAK, 2011). Laporan posisi keuangan menyajikan sumber ekonomis dari suatu perusahaan atau aset kewajiban atau utang, dan hak para pemilik perusahaan yang tertanam dalam perusahaan tersebut (Harahap, 2009: 107). Sedangkan laporan laba rugi

komprehensif dimaksudkan untuk menggambarkan hasil operasional perusahaan dalam suatu periode tertentu (PSAK, 2009).

PT. Arema Indonesia melaksanakan sistem pengendalian internal di dalam pertanggungjawaban keuangannya melalui pembuatan laporan keuangan. Laporan keuangan yang dibuat meliputi laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi komprehensif. Dari hasil interview menjelaskan dua persepsi yang sama antara Bapak Sudarmaji dan Bapak Yusrinal yaitu.

“Semua laporan keuangan kita wajib untuk membuat dan dilaporkan apapun hasilnya, karena hal ini merupakan suatu kewajiban bagi perseroan terbatas dan sebagai klub profesional. Kita menggunakan SAK ETAP sebagai kebijakan akuntansinya, karena kita tidak menerbitkan laporan keuangan untuk tujuan umum. Laporan keuangan ini dibuat oleh staf akuntansi kami, kemudian dilaporkan kepada manajer keuangan yang juga merangkap sebagai manajer umum. Laporan keuangan ini nanti akan diaudit oleh auditor eksternal. Jadi dalam pengelolaan keuangannya kita selalu berusaha yang terbaik. Kita memang selalu mengalami defisit, karena memang setiap klub sepakbola pasti defisit, tapi kami berusaha keras untuk mendapatkan profit. Untuk saat ini target kami untuk mencapai BEP.”

PT. Arema Indonesia melaporkan pertanggungjawaban laporan keuangannya sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi bisnis pada umumnya, yaitu dalam bentuk pembuatan laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi komprehensif setiap akhir tahun. Laporan laba rugi komprehensif menjelaskan sumber laba yang diperoleh di mana laba yang dihasilkan tidak selalu berasal dari sumber yang sama. Seperti yang diuraikan oleh Bapak Darmaji di bawah ini.

“Organisasi sepakbola tidak akan mendapatkan profit seperti organisasi bisnis pada umumnya, melainkan kita sekarang dalam rangka untuk mendapatkan profit harus mengacu pada aktivitas utama, yaitu kemenangan dalam sebuah event pertandingan sepakbola. Berkaitan dengan profit, banyak hal-hal yang harus dilakukan untuk merealisasikan profit yang tinggi maka perlu melakukan kegiatan bisnis seperti industri bisnis pada umumnya. Soalnya menurut saya klub sepakbola sekelas Manchester United pun tidak akan dapat profit yang tinggi juga seperti kondisi di PT. Arema Indonesia ini.”

Jadi dapat ditarik kesimpulan di sini bahwa sistem pengendalian internal diperlukan dalam rangka meningkatkan pertanggungjawaban terhadap penggunaan laba dan pengamanan harta pada PT. Arema Indonesia.

Aktivitas Evaluasi Keuangan

Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*) (Dunn, 2003: 132). Aktivitas evaluasi keuangan meliputi *return equity*, *operating income*, pelaksanaan audit, serta pemberian bonus (PSAK, 2011). *Return equity* merupakan salah satu pengukuran kinerja suatu perusahaan yang menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu. *Operating income* adalah pendapatan

dari operasi bisnis suatu organisasi. Salah satu aspek dari aktivitas evaluasi keuangan adalah melakukan audit. Meisser (2003: 8) mendefinisikan audit sebagai berikut.

“Audit merupakan suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan serta menyampaikan hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan”.

PT. Arema Indonesia juga memperoleh profit dari aktivitas operasionalnya. Bapak Sudarmaji dan Bapak Yusrinal menjelaskan.

“Idealnya profit bisa didapatkan dari pengelolaan sponsor, penjualan merchandise dan tiket, juga dari Akademi Arema. Umumnya tim sepakbola sedang berproses untuk mendapatkan profit tersebut, dengan catatan kalau pasarnya tersedia, yaitu kompetisi. Saat ini kompetisi tidak digelar, jadi profit yang kami dapat bukan materi, melainkan image dari tim seperti pada musim kemarin kita mendapatkan juara 3. Terkadang, untuk mencari pendapatan lainnya, kami menjalankan bisnis seperti yang telah disebutkan tadi, kami menjual merchandise dan juga mengelola Akademi Arema, selain itu kami juga melakukan bisnis pengelolaan aset pemain, artinya pemain dapat diperjual-belikan kepada klub lain atau istilah lainnya adalah transfer window. Pelaksanaan operasi bisnis ini akan dikelola oleh divisi yang bersangkutan dan nanti akan dilaporkan kepada manajer keuangan setiap bulannya”.

Selain itu sistem pengendalian internal dari aktivitas evaluasi khususnya dalam hal audit atas laporan keuangan sangat dibutuhkan karena audit adalah syarat lisensi profesional klub serta syarat untuk mengikuti kompetisi baik Nasional maupun Internasional. Bapak Sudarmaji menjelaskan.

“Kita juga melakukan audit terhadap laporan keuangan yang ada, karena ini merupakan kewajiban dari perseroan terbatas dan juga hasil audit tersebut akan dilaporkan ke federasi sepakbola, yaitu PT. Liga Indonesia sebagai syarat Licensing Club Professional (LCP). Selain itu laporan keuangan yang telah diaudit juga merupakan syarat untuk mengikuti kompetisi. Jika tidak dilakukan audit maka kita akan gagal untuk mengikuti kompetisi dan tidak mendapatkan rekomendasi LCP. LCP tersebut digunakan sebagai syarat untuk mengikuti kompetisi di luar negeri atau dijenjang yang lebih tinggi. Untuk kompetisi ini, laporan keuangan yang sudah diaudit dilaporkan ke AFA (Asia Football Association). Untuk itu setiap tim sepakbola harus membuat laporan keuangan dan kemudian dilakukan audit”.

Pengendalian internal dalam aktivitas evaluasi keuangan menjelaskan adanya proses *monitoring* operasional pada PT. Arema Indonesia dalam rangka mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan aktivitas keuangan organisasi. Sesuai pendapat Madura (2007) evaluasi laporan keuangan organisasi bermanfaat untuk memonitor serta mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan organisasi. Selain itu, audit atas laporan keuangan merupakan evaluasi yang berkaitan dengan

penentuan efektif dan efisiensi penggunaan keuangan dalam sebuah organisasi, di dalam konteks ini adalah organisasi PT. Arema Indonesia.

SIMPULAN DAN SARAN

Sistem pengendalian internal pada aktivitas keuangan di PT. Arema Indonesia mengendalikan dana yang diperoleh dari investor, sponsor, penjualan *merchandise* dan *ticketing* serta dari bisnis yang dijalankan oleh organisasi. Dana yang didapat kemudian diaplikasikan dan dikelola untuk biaya operasional organisasi. Sistem pengendalian internal di dalam pengelolaan keuangan di PT. Arema Indonesia lebih fokus kepada pengendalian pengeluaran organisasi agar tidak terjadi krisis keuangan, mengingat belum adanya kompetisi yang bergulir. PT. Arema Indonesia harus mencari alternatif lain dalam mengelola pemasukan keuangannya. Menurut beberapa variabel yang telah disebutkan di atas, misalnya dalam aktivitas keuangan bisnis yang dijalankan harus benar-benar dikendalikan dan dikelola sedemikian rupa, agar pemasukan yang diperoleh dapat digunakan untuk menutup pengeluaran yang besar. Selain itu sistem pengendalian internal dalam pertanggungjawaban keuangan diwujudkan dengan membuat dan menyajikan laporan keuangan menurut standar akuntansi yang berlaku (PSAK No. 45). Kemudian sistem pengendalian internal dalam evaluasi keuangan diimplementasikan dalam bentuk pelaksanaan pemeriksaan laporan keuangan setiap tahun, yang secara rutin menyajikan audit *report* dari pihak auditor eksternal. Dikarenakan evaluasi melalui tahap audit menjadi syarat lisensi profesional klub serta sebagai syarat bagi klub sepakbola PT. Arema Indonesia untuk mengikuti kompetisi baik di tingkat Nasional maupun Asia.

Jadi dapat digaris bawahi bahwa sistem pengendalian internal keuangan pada organisasi sepakbola dalam hal ini PT. Arema Indonesia sulit diimplikasikan secara menyeluruh. Dikarenakan sumber dana PT. Arema Indonesia dibatasi dan diatur oleh regulasi yang dibuat asosiasi sepakbola Indonesia, contohnya adalah status kepemilikan PT. Arema Indonesia yang hanya mengakui PT. Pelita Jaya Cronus sebagai *sponsorship*, bukan sebagai investor; dan oleh regulasi pemerintah, contohnya adalah kebijakan pemerintah sejak tahun 2015 awal tidak menggulirkan kompetisi, sehingga pemasukan yang didapat menjadi menurun drastis. Sistem pengendalian internal organisasi PT. Arema Indonesia hanya bisa dilakukan melalui sistem anggaran sebagai alat perencanaan yang efektif dalam organisasi. Oleh karena itu kontribusi penelitian ini menekankan pentingnya sinergi dalam hal regulasi oleh para pemangku kepentingan antara lain: pemerintah, asosiasi atlet dan pengelola PT. Arema Indonesia. Selain itu perlu dipertimbangkan keindependensian PT. Arema Indonesia dalam hal perolehan dan pemanfaatan sumber dana yang lebih efektif. Sehingga sistem pengendalian internal dapat dikembangkan sesuai dengan desain organisasi sepakbola. Selanjutnya dengan bentuk keunikan desain organisasi tersebut meningkatkan nilai organisasi sepakbola serta keberlanjutan organisasi sepakbola.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., dan V. Govindarajan. 2012. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ascari, G., dan P. Gagnepain. 2007. *Journal of Sport Economics*: Evaluating Rent Dissipation in the Spanish Football Industry 8: 468.

Prameswari : Implikasi Sistem Pengendalian Internal Keuangan Pada Organisasi Klub Sepakbola : Studi kasus di PT. Arema indonesia

- Armesh, H., Dr. B. Kord., dan Dr. H. Salarzahi. 2010. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Management Control System 2 (6).
- Baliga, B. R., dan A. Jaeger. 1984. Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Business Studies* 15 (2): 25-40.
- Baridwan, Z. 2004. *Intermediate Accounting*. 8th ed. Yogyakarta: BPFE.
- Bogdan, R. C., dan S. K. Biklen. 2003. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*. 4th ed. New York: Pearson Education Group.
- Bühler, A. W. 2006. Football as an International Business-an Anglo-German Comparison. *Journal of Economic Sport* 3: 25-41.
- Cao, G., dan M. McHugh. 2005. A Systemic view of Change Management and its Conceptual Underpinnings. *Systemic Practice and Action Research* 18 (5): 475-490.
- Danim, S. 2004. *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dunn, W. N. 2003. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ely, S., dan Siti K. R. 2010. *Auditing, Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Harahap, S. 2001. *Penganggaran Perencanaan Lengkap untuk Membangun Manajemen*. 1th ed. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Harvey, D. F., dan D. R. Brown. 2009. *Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. 2015. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Ikatan Akuntansi Indonesia.
- Irawati, S. 2006. *Manajemen Keuangan*. Bandung: Pustaka.
- Langfield., dan K. Smith. 2003. Management Control System and Trust in Outsourcing Relationships. *Management Accounting Research* no. 14 (3): 281-307.
- Laitinen, E. K. 2002. A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management* 18 (2): 65-99.
- Madura, J. 2011. *Pengantar Bisnis Manajemen*. 2th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rodakarya.
- Merchant, K. A. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. KA Merchant: Pearson Education
- Messier. 2005. *Auditing Services & Assurance a Systematic Approach*. 3th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L. J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Morrow, S. 2006. *The New Business of Football-Accountability and Finance in Football*. London: MacMillan Press Ltd.
- Morse, L. A., dan D. C. McEvoy. 2014. Case Study as a Methodological Approach. *Journal of Qualitative Research in Sport Management* 19 (17): 1-13.
- Madura, J. 2011. *Pengantar Bisnis Manajemen*. 2th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rodakarya.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Munandar. 2010. *Penganggaran, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajahmada.
- Munawir, S. 2004. *Analisis Laporan Keuangan*. 4th ed. Yogyakarta: Liberty Indonesia.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. 3th ed. Jakarta: Salemba Empat.

- Ndraha, T. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Panagiotis, D. 2009. Implication for Financial Decision Making. *Journal of Profitability of the Greek Football Clubs* 2 (1).
- Pondeville, S. M. 2000. *The Control Systems in The Environmental Management Framework*. Working Paper IPA Young Scholars Colloquium No. 13.
- Purwanto, D. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. 5th ed. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. 10th ed. Jakarta: PT. Indeks.
- SAFC. 1992. *Statement of Financial Accounting Concepts No. 1: Tujuan Pelaporan Keuangan*. Jakarta: SAFC.
- Sajjadi, S. N., et al. 2013. *The Evaluation of Scientific-Research Articles on Sports Management in Iranian Professional Journals*. 13 (10).
- Siagian, S.P. 2006. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sigit, S. 2003. *Esensi Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Lukman Offset.
- Soemarso. 2004. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Jakarta: Salemba Empat.
- Steers, R. 2003. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sucipto. 2003. *Penilaian Kinerja Keuangan*. Skripsi. Universitas Sumatra Utara, Medan.
- Sukarno, E 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sweeney, P. D., dan McFarlin, D. B. 2002. *Organizational Behaviour: Solution for Management*. New York: McGraw Hill.
- Tangkilisan, H. N. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Tuomela. 2005. *Journal of Management Control System* 2 (6).
- Welsch, G. A., et al. 2000. *Budgeting, Profit Planning and Control*. UK: Prentice Hall.
- Yin, R. K. 2002. *Case Study Research, Design and Methods*. 5th ed. Beverly Hills: Sage Publication.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research, Design and Methods*. 3th ed. London: Sage Publication.