

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Ruang Lingkup Siklus Manajemen SDM dan Penggajian

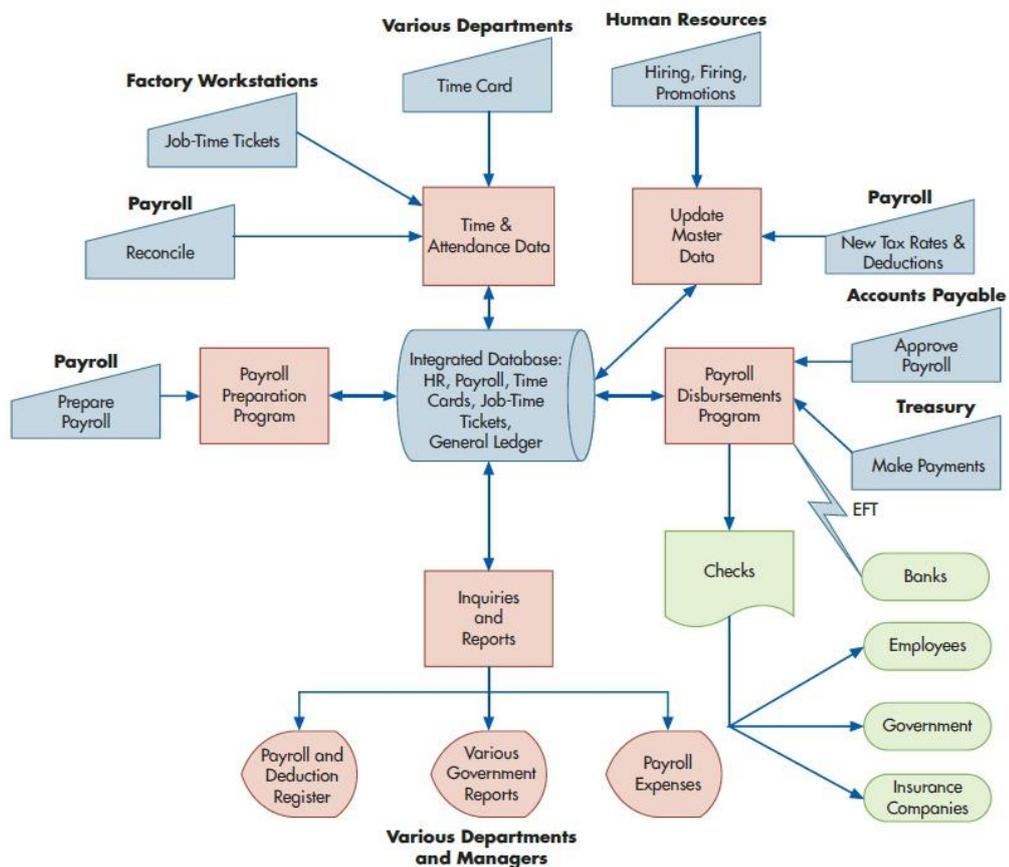
2.1.1 Pengertian Siklus Manajemen SDM dan Penggajian

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam suatu entitas. Para pegawai berperan sebagai kunci untuk mewujudkan tujuan dan pencapaian entitas. Simkin *et al.* (2012) menyatakan bahwa kualitas suatu entitas sangat dipengaruhi oleh kompetensi pegawainya, sehingga dibutuhkan sistem dan manajerial yang baik dalam pengelolaan dan pemberdayaan pegawai. Hal tersebut dapat diimplementasikan pada siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian. Siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian memiliki kontribusi dan pengaruh besar dalam kesuksesan suatu organisasi.

Menurut Romney & Steinbart (2016), siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian merupakan rangkaian proses/aktivitas bisnis yang dilakukan berkelanjutan dalam mengelola data terkait pemberdayaan kompetensi pegawai. Siklus ini berupa aktivitas terintegrasi secara strategis yang memiliki fokus pada proses memberdayakan sumber daya manusia dalam organisasi. Aktivitas tersebut berkaitan dengan aspek perencanaan, pengoordinasian, dan pengendalian pegawai pada suatu entitas (Sumual, 2017). Masram & Mu'ah (2017)

menjabarkan cakupan dari manajemen sumber daya manusia melalui 6 (enam) aspek yang meliputi rancangan organisasi; *staffing*; sistem *reward*, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan atau *compliance*; manajemen performansi; pengembangan pekerja dan organisasi; serta komunikasi dan hubungan masyarakat. Gambaran aktivitas dan cakupan dari siklus manajemen sumber daya manusia ini dapat dilihat pada Gambar II.1.

Gambar II.1 Siklus Manajemen Sumber Daya Manusia dan Penggajian



Sumber: Romney & Steinbart (2016)

Manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan proses penggajian. Menurut Hall (2011), proses penggajian merupakan sebuah sistem pembelian dengan kasus khusus. Secara teori, apabila pada sistem pembelian dilakukan

pembayaran atas bahan baku, sistem penggajian juga melakukan pembayaran pembelian tenaga kerja sesuai dengan pekerjaannya. Proses penggajian ini mempengaruhi aktivitas pemberdayaan pegawai pada siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian.

2.1.2 Proses dan Aktivitas Siklus Manajemen SDM dan Penggajian

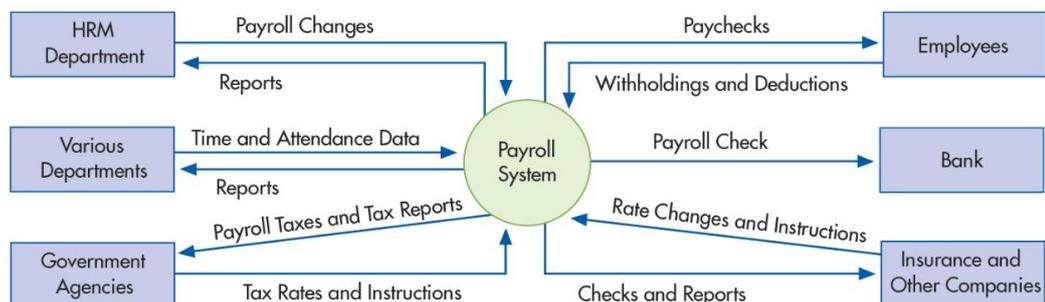
Dalam menjalankan fungsi dan tujuan entitas terkait dengan pemberdayaan pegawainya, entitas perlu melakukan beberapa proses. Romney & Steinbart (2016) membagi proses tersebut beberapa tahap yang dimulai dari merekrut dan mempekerjakan pegawai baru, pelatihan pegawai, pemberian tugas pekerjaan, pemberian kompensasi (penggajian), evaluasi pelaksanaan dan kinerja, sampai dengan memberhentikan pegawai secara sukarela ataupun secara tidak sukarela. Pada tahap perekrutan pegawai, Mulyadi (2016) menjelaskan perlunya seleksi dengan persyaratan yang dibutuhkan agar memperoleh pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan. Selanjutnya dibutuhkan peningkatan kemampuan kerja dan tanggung jawab pegawai melalui pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh entitas tersebut. Kemudian pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai perlu ditinjau dengan penilaian kinerja agar dapat menjamin objektivitas dan keluaran yang dihasilkan dengan maksimal.

Menurut Romney & Steinbart (2016), aktivitas yang terdapat dalam siklus penggajian dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Memperbarui *Database* Induk Penggajian. Pembaruan *database* induk penggajian ini merupakan aktivitas utama pada siklus penggajian. Aktivitas ini dilakukan atas perubahan yang terjadi pada proses siklus manajemen sumber

daya manusia dan penggajian seperti halnya perekrutan pegawai baru, perubahan tarif gaji, dan pemberhentian pegawai atau pemutusan hubungan kerja. Pembaruan *database* induk penggajian dimulai dengan perubahan gaji yang dilakukan oleh departemen manajemen sumber daya manusia dalam sistem penggajian. Departemen manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam pembaruan *database* induk penggajian internal terkait dengan ketenagakerjaan, sedangkan departemen penggajian memiliki kewajiban dalam pembaruan ketentuan tarif pajak dan potongan gaji lainnya. Aktivitas tersebut tergambar pada sistem penggajian yang dapat dilihat pada Gambar II.2.

Gambar II.2 Diagram Konteks Sistem Penggajian



Sumber: Romney & Steinbart (2016)

- b) Memvalidasi Waktu dan Data Presensi. Sistem penggajian kemudian melakukan validasi waktu dan data presensi yang berasal dari masing-masing departemen. Waktu dan data presensi berpengaruh pada status pembayaran gaji pegawai berdasarkan cara pengumpulannya. Perusahaan menggunakan kartu waktu (*time card*) untuk mendata waktu kedatangan dan kepulangan pegawai yang digaji berdasarkan jumlah jam kerja. Pendataan ini kemudian dilakukan penentuan besaran gaji menggunakan lembar waktu (*time sheet*).

- c) Menyiapkan Penggajian. Aktivitas ini dilakukan oleh departemen penggajian dengan menggabungkan setiap *file* transaksi penggajian yang dikumpulkan dari masing-masing departemen. Gabungan *file* transaksi penggajian kemudian dilakukan penyortiran untuk menyiapkan cek gaji para pegawai. Cek gaji didapatkan sebesar jumlah gaji bersih setelah dikurangkan dengan tarif pajak dan seluruh potongan gaji. Proses persiapan penggajian juga melakukan pembuatan daftar penggajian (*payroll register*). Daftar penggajian berisikan gaji kotor para pegawai, potongan penggajian, dan gaji bersih dalam bentuk berkolom. Selanjutnya, cek gaji pegawai akan dicetak melalui sistem atau dapat berupa faksimile apabila merupakan setoran langsung.
- d) Membayar Gaji Pegawai. Penggajian pegawai dilakukan melalui cek atau setoran langsung sebesar gaji bersih yang langsung dikirimkan ke dalam rekening bank pribadi pegawai. Cek gaji yang telah disiapkan akan diperiksa dan disetujui dari daftar penggajian oleh petugas bagian penggajian. Kemudian akan diterbitkan *voucher* untuk mengotorisasi dana dari rekening pengecekan umum perusahaan dengan rekening bank penggajian. Setelah pemeriksaan daftar penggajian dan *voucher* pencairan, kasir akan menyiapkan dan menandatangani cek transfer dana dari rekening bank penggajian.
- e) Menghitung dan Mengeluarkan Pajak Penghasilan yang Dibayar Pegawai serta Potongan Pegawai secara Sukarela. Aktivitas ini perlu dilakukan karena perusahaan membayar pajak *social security* dan tambahan potongan gaji dari iuran atau fasilitas perlindungan pegawai berupa rencana manfaat fleksibel yang diberikan oleh perusahaan. Pegawai biasanya menerima beberapa perlindungan

berupa asuransi kesehatan dan dana pensiun. Perhitungan pengeluaran atas pegawai yang dikurangkan dari cek gaji pegawai wajib diperiksa kembali agar menghasilkan perhitungan yang tepat dan terbayarkan dengan akurat.

2.1.3 Fungsi dan Dokumen

2.1.3.1 Fungsi

Masing-masing fungsi pada siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian harus terpisah atau tidak pada satu bagian. Bodnar & Hopwood (2013) menyatakan bahwa proses pembayaran gaji pegawai perlu dilakukan secara independen atau terpisah dari proses penginputan data penggajian. Fungsi pembayaran gaji tidak dapat disatukan dengan fungsi pembuat gaji, begitu pun dengan fungsi pembayaran gaji yang perlu dibedakan dengan fungsi pencatat waktu dan fungsi personalia.

Mulyadi (2016) juga memberikan pandangan bahwa semua fungsi pada siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian memerlukan pemisahan tugas. Dalam sistem penggajian, fungsi akuntansi dapat dijadikan sebagai pembuat daftar penggajian dan dikategorikan sebagai fungsi personalia yang lebih rincinya sebagai berikut:

- a) Fungsi pembuat daftar gaji dan upah memiliki tugas untuk membuat daftar penggajian yang berisi gaji kotor dan seluruh potongan gaji seperti pengenaan pajak penghasilan dan asuransi kesehatan.
- b) Fungsi personalia memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam melakukan perekrutan pegawai dengan bertugas sebagai yang mengurus terkait besaran gaji, pangkat/jabatan, perpindahan (mutasi dan rotasi), dan pemberhentian

pegawai.

- c) Fungsi akuntansi berfungsi dalam melakukan pencatatan kewajiban entitas yang perlu dibayarkan dalam penggajian pegawai.
- d) Fungsi keuangan yang dipegang oleh fungsi pembayar gaji bertanggung jawab dalam menyimpan kas atau dana yang dimiliki entitas untuk melakukan pembayaran gaji.

2.1.3.2 Dokumen

Dokumen digunakan sebagai bukti dalam membantu aktivitas pada siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian. Dokumen tersebut juga digunakan sebagai alat ukur efektivitas dalam penerapan sistem pengendalian internal di entitas terkait. Dengan mengikuti perkembangan zaman, dokumen-dokumen yang berbentuk fisik sudah tergantikan dengan adanya aplikasi dan perangkat lunak yang sama-sama menjadi media dalam menjalankan siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian. Menurut Romney & Steinbart (2016), dokumen-dokumen yang berkaitan dengan siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian sebagai berikut:

- a) *Time cards* atau kartu hadir merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat kedatangan dan kepulangan pegawai setiap harinya dan berfungsi sebagai input data dalam proses penggajian.
- b) *Job-time ticket* atau kartu jam kerja merupakan dokumen yang digunakan untuk melakukan pencatatan data waktu kerja pegawai secara detail. Dokumen ini kemudian digunakan dalam mengalokasikan biaya tenaga kerja atau besaran gaji yang akan diperoleh pegawai berdasarkan pekerjaan yang telah dilakukan

dan jumlah jam kerja.

- c) *Time sheets* atau lembar waktu kerja adalah dokumen yang berisi catatan waktu yang digunakan pegawai jasa profesional dalam melakukan pekerjaannya dan mengalokasikan biaya jasanya secara akurat.
- d) *Payroll register* atau daftar penggajian menjadi dokumen pendukung dalam otorisasi transfer dana ke rekening gaji yang melakukan rekapitulasi gaji kotor, pemotongan gaji, dan gaji bersih yang perlu dibayarkan kepada pegawai dalam periode penggajian.
- e) *Deduction register* atau daftar pemotongan merupakan laporan atas pemotongan sukarela lainnya untuk pegawai.
- f) *Earnings statement* atau laporan pendapatan pegawai (slip gaji) yang merupakan laporan berisi jumlah dari daftar penggajian pada periode berjalan dan total periode sebelumnya untuk setiap kategori. Dokumen ini dapat digunakan pegawai untuk memeriksa perhitungan gaji yang tercantum pada saat menerima gaji.

Mulyadi (2016) juga menambahkan 5 (lima) dokumen yang berkaitan dengan siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian. Dokumen-dokumen tersebut antara lain terdiri dari rekapitulasi gaji, surat pernyataan gaji (slip gaji), bukti kas keluar, dokumen pendukung perubahan gaji, dan amplop gaji.

2.1.4 Ancaman dan Pengendalian

Ancaman dapat timbul dalam menjalankan aktivitas pada siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian. Hal tersebut dapat berdampak pada efektivitas proses manajemen sumber daya manusia dan proses penggajian

pegawai. Untuk menjaga efektivitas tersebut, dibutuhkan sistem pengendalian internal yang tepat agar dapat mencegah dan mengatasi ancaman yang dapat terjadi pada siklus manajemen sumber daya manusia dan penggajian.

a. Permasalahan Umum

1) Ketidakakuratan atau Ketidakvalidan Data Induk

Permasalahan tersebut dapat diselesaikan melalui pengendalian terintegrasi atas proses pengelolaan data. Diperlukan pembatasan akses ke data induk sehingga hanya dapat diakses oleh pegawai yang berwenang. Pegawai yang berwenang perlu meninjau perubahan data induk secara keseluruhan untuk meminimalisir kemungkinan ancaman ini terjadi.

2) Informasi Sensitif yang Tidak Terotorisasi

Ancaman ini dapat berdampak pada informasi sensitif dengan tidak yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ditimbulkan. Pengendalian yang perlu dilakukan antara lain melakukan pengendalian akses dan pemberlakuan sistem enkripsi sehingga data hanya dapat didapatkan oleh pegawai yang berwenang dan bertanggung jawab atas informasi sensitif tersebut.

3) Data Hilang atau Rusak

Kehilangan dan kerusakan data sangat mungkin terjadi. Ancaman ini membutuhkan pengendalian yang terkait dengan pemulihan data. Pengendalian dapat diwujudkan dengan melakukan pencadangan data sebagai bentuk upaya preventif dari kehilangan atau kerusakan data. Entitas juga perlu menyiapkan prosedur pemulihan bencana. Prosedur tersebut akan menjadi solusi apabila terjadi bencana yang menyebabkan hilang atau rusaknya data di entitas terkait.

4) Pegawai yang Kurang Kompeten dan Merugikan

Pegawai yang tidak berkualifikasi dan cenderung menyimpang dalam melakukan pekerjaan dapat merugikan entitas terkait. Ancaman ini juga menyebabkan efektivitas perusahaan terhambat. Untuk mengatasi permasalahan pegawai, diperlukan adanya perbaikan dalam prosedur perekrutan pegawai baru. Verifikasi kredensial, keahlian, keterampilan, serta riwayat pegawai perlu dilakukan untuk menelusuri latar belakang pegawai secara menyeluruh. Pengendalian tersebut bertujuan untuk menghindari adanya ancaman kejahatan dan pencurian yang dilakukan oleh pegawai.

5) Ketidaksesuaian dengan Hukum Ketenagakerjaan

Ketidaksesuaian ini khususnya terkait dengan perekrutan dan pemecatan pegawai. Ancaman tersebut memerlukan pengendalian dengan mendokumentasikan seluruh proses perekrutan, pengevaluasian kerja, dan pemberhentian pegawai. Pembekalan terkait dengan hukum ketenagakerjaan juga perlu diberikan untuk meminimalisir pelanggaran hukum-hukum ketenagakerjaan.

b. Pembaruan data induk penggajian

1) Perubahan Data Induk Penggajian yang Tidak Terotorisasi

Perubahan yang terjadi khususnya terkait dengan data induk penggajian perlu diotorisasi oleh pegawai berwenang. Untuk menghindari ancaman dan permasalahan yang dapat timbul dari perubahan tersebut, diperlukan adanya pemisahan fungsi antara pembayar gaji dan personalia. Pegawai pembayar gaji dapat melakukan pembayaran gaji, namun untuk melakukan pembaruan data induk penggajian hanya dapat dilakukan oleh pegawai personalia. Pembagian wewenang

ini bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam proses penggajian.

2) Ketidakkuratan Pembaruan Data Induk Penggajian

Siklus penggajian dapat berdampak akibat adanya pembaruan yang tidak akurat atas induk penggajian sehingga memengaruhi jalannya proses penggajian. Pengendalian yang diperlukan untuk menghindari ancaman tersebut adalah dengan mengintegrasikan pemrosesan data dan melakukan peninjauan berkala terhadap perubahan data induk penggajian.

c. Pemvalidasian Data Waktu dan Presensi

Aktivitas ini dapat menimbulkan ancaman berupa ketidakkuratan data terkait dengan waktu dan presensi pegawai. Ketidakkuratan tersebut dapat diatasi dengan melakukan otomatisasi dalam pengambilan data sumber. Autentifikasi biometri juga dapat diberlakukan agar sulit untuk dimanipulasi sehingga memberikan data waktu dan presensi yang sesuai dan apa adanya. Selain itu, peninjauan kembali juga perlu dilakukan atas data waktu dan presensi para pegawai itu sendiri.

d. Penyiapan Penggajian

Ancaman yang dapat terjadi pada aktivitas penyiapan penggajian pegawai adalah kesalahan dalam memproses penggajian. Untuk itu, diperlukan integrasi pemrosesan data dengan melakukan penjumlahan *batch total* dan *cross-footing*, serta menggunakan *clearing account* dalam proses penggajian untuk melakukan *zero-balance check*. Entitas juga dapat melakukan pengendalian atas ancaman tersebut dengan menerbitkan slip gaji kepada para pegawai. Selain itu, pegawai pada fungsi penggajian perlu melakukan pemeriksaan dan pengawasan terhadap

daftar penggajian dan laporan lainnya.

e. Pengeluaran Penggajian

Aktivitas dalam proses penggajian sangat rawan terjadi ancaman berupa pencurian dan kecurangan distribusi atas slip gaji pegawai. Pengendalian yang tepat untuk dilakukan adalah dengan memberikan pembatasan akses fisik pada cek gaji kosong atau mesin penandatanganan cek. Pembatasan akses juga perlu dilakukan dengan menggunakan sistem *electronic fund transfer (EFT)* dan data induk penggajian. Entitas juga perlu memverifikasi identitas pegawai yang menerima cek gaji sehingga dapat menghindari kesalahan distribusi dalam penggajian.

f. Pembayaran Pajak, Gaji, dan Potongan Lainnya

1) Kegagalan Pembayaran yang Sesuai dan Keterlambatan Pembayaran

Dampak dari ancaman tersebut mengharuskan entitas untuk melakukan pembayaran kembali sehingga dapat merugikan entitas. Penyebab terjadinya permasalahan ini adalah kesalahan yang harus diperbaiki oleh sistem entitas terkait. Diperlukan adanya konfigurasi sistem dalam melakukan pembayaran sesuai dengan yang diperlukan agar dibayarkan pada periode penggajian yang tepat.

2) Ketidaksesuaian Pembayaran

Ketidaksesuaian pembayaran dalam penggajian dapat berdampak negatif bagi kedua pihak, baik entitas maupun perusahaan. Ketidaksesuaian tersebut dapat berupa kelebihan pembayaran yang merugikan entitas ataupun kekurangan pembayaran gaji yang tidak menguntungkan pegawai. Untuk itu, ancaman tersebut perlu dilakukan pengendalian dengan melakukan integrasi pemrosesan penggajian dan melakukan pemeriksaan serta pengawasan atas laporan pendapatan/slip gaji

pegawai.

2.2 Ruang Lingkup Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal dibutuhkan dalam upaya mencegah dan mengatasi risiko yang dapat ditimbulkan dari ancaman yang ada. Menurut Romney & Steinbart (2016), sistem pengendalian internal merupakan prosedur yang digunakan untuk memenuhi tujuan pengendalian dalam suatu entitas. Sistem pengendalian internal dilakukan untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan melaksanakan proses pengendalian. Sistem pengendalian internal berperan sebagai fungsi preventif, detektif, dan korektif dalam menjalankan operasional suatu entitas. Sistem pengendalian internal juga menjadi proses penting dalam mencapai tujuan pengendalian dalam suatu entitas.

Tujuan pengendalian dapat terpenuhi apabila sistem pengendalian internal dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hall (2011) menyebutkan bahwa penerapan sistem pengendalian internal ditujukan untuk mencapai 4 (empat) tujuan utama yaitu untuk menjaga aset, memastikan kesesuaian informasi akuntansi, memaksimalkan operasional, dan mengukur kepatuhan.

Romney & Steinbart (2016) mengklasifikasikan sistem pengendalian internal menjadi 2 (dua) bagian, yaitu pengendalian umum dan pengendalian aplikasi. Dalam pengendalian umum, entitas memastikan lingkungan pengendalian telah dikelola dengan tepat. Sementara pada pengendalian aplikasi lebih berfokus pada ancaman yang dapat terjadi di dalam program aplikasi. Menurut Turner *et al.* (2017), pengendalian aplikasi dilakukan atas masukan, proses, dan keluaran.

Aktivitas pengendalian internal terdiri atas kebijakan otorisasi, pemisahan

tugas, pencatatan dokumen, perlindungan aset, serta pengecekan dan rekonsiliasi (Turner *et al.*, 2017). Pemisahan tugas menjadi aktivitas utama dalam pengendalian internal dikarenakan meliputi aktivitas lainnya seperti pengotorisasian, pencatatan, dan pengelolaan aset. Pengotorisasian dilakukan sebagai bukti persetujuan dari bagian yang berwenang atas kegiatan yang dilakukan. Untuk bagian pencatatan, dilakukan pengumpulan dokumen, pengelolaan akuntansi, dan pelaporan. Kemudian pengelolaan aset memiliki fungsi sebagai pengelola kas secara langsung ataupun membuat cek dari akun bank perusahaan. Mulyadi (2016) juga menambahkan rotasi pekerjaan secara berkala sebagai aktivitas pengendalian yang perlu dilakukan untuk menghindari terjadinya kolusi.