

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Siklus Penggajian dan Personalia

2.1.1 Pengertian

2.1.1.1 Gaji

Gaji adalah bagian dari kompensasi atau penghargaan terbesar yang ditawarkan perusahaan kepada para karyawan. Bagi karyawan, gaji merupakan nilai yang tepat untuk berprestasi dan menjadi motivasi kerja, sedangkan bagi pelaku usaha, gaji merupakan suatu komponen biaya yang dapat mempengaruhi keuntungan usaha, sehingga pengelolaannya harus terus menerus dipantau.

Menurut Mulyadi (2016) yang dimaksud sebagai gaji adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai pada jabatan tertentu (seperti manajer), sedangkan upah adalah balas jasa yang diberikan kepada pekerja (buruh). Umumnya, gaji dibayarkan setiap bulan, dan upah dibayarkan berdasarkan jam kerja, hari kerja, atau jumlah produk yang dihasilkan.

2.1.1.2 Sistem Penggajian

Bagi suatu perusahaan, sistem penggajian adalah suatu sistem prosedur dan pencatatan yang digunakan untuk mencapai ketepatan dan keakuratan dalam menentukan berapa besar gaji yang harus dibayarkan kepada karyawan, berapa yang harus dipotong, dan berapa bonus yang harus diberikan.

Sistem penggajian adalah seperangkat kegiatan bisnis dan operasional untuk semua transaksi pembayaran dan pemberian jasa yang dilakukan oleh pekerja

dengan status manajerial. Sistem penggajian pada perusahaan manufaktur mencakup fungsi personalia, fungsi keuangan dan fungsi akuntansi yang saling terkait (Mulyadi, 2016).

Dapat disimpulkan bahwa sistem penggajian adalah sistem yang berkaitan dengan pembayaran gaji kepada karyawan, yang terdiri dari beberapa fungsi terkait, yang diperlukan oleh perusahaan untuk dapat mengatur jalannya proses bisnis perusahaan agar berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Personalia

Personalia adalah bagian dari instansi (kantor) yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa segala hal yang berkaitan dengan karyawan dan kepegawaian perusahaan akan diatur oleh manajemen personalia.

Sebagai bagian yang bertanggung jawab untuk semua hal yang berkaitan dengan kepegawaian. Tentu saja, tugas utama manajemen personalia adalah meyakinkan diri bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang cukup untuk menjalankan bisnis dan memastikan adanya hubungan baik antara perusahaan dengan karyawan. Namun, secara lebih rinci tugas dan fungsi manajemen personalia dalam suatu perusahaan dibagi menjadi dua kategori, yaitu dalam hal manajemen dan operasional.

Dalam hal manajemen, manajemen personalia memiliki beberapa tugas utama seperti perencanaan, pengaturan, pengarahan, dan pengawasan. Sementara itu, dalam hal operasional manajemen personalia bertugas untuk memastikan adanya kegiatan operasional yang dapat mendorong sumber daya manusia yang dimiliki

perusahaan untuk terus berkembang, seperti dengan pengadaan training karyawan, penerapan tata laksana absensi, pemberian kompensasi atau achievement kepada pegawai, dan lain sebagainya.

2.1.2 Ancaman dan Pengendalian Siklus Penggajian dan Personalia

2.1.2.1 Ancaman

Ketika sebuah perusahaan menjalankan proses bisnis, akan ada berbagai macam ancaman atau hambatan yang harus dihadapi, terutama pada siklus penggajian dan personalia yang mana pada siklus ini melibatkan pekerjaan dan pembayaran yang diberikan kepada para karyawan. Oleh sebab itu, siklus penggajian dan personalia ini menjadi penting dan perlu perhatian khusus dari manajemen perusahaan karena akan sangat mempengaruhi kinerja dan operasi bisnis perusahaan.

Romney dan Steinbart (2014) telah mengidentifikasi berbagai macam ancaman mengenai siklus penggajian dan personalia ini. Beberapa ancaman tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Mempekerjakan karyawan yang tidak berkompeten atau berkelakuan tidak baik;
- b. Perubahan file induk penggajian tanpa adanya otorisasi;
- c. Data waktu atau jam kerja yang tidak akurat;
- d. Pencurian atau penipuan distribusi cek gaji;
- e. Kehilangan atau kerusakan data;
- f. Pemrosesan penggajian yang tidak akurat, dan lain sebagainya.

2.1.2.2 Pengendalian

Arens et al. (2012) menjelaskan pengendalian intern atas siklus penggajian dan personalia, terutama yang terkait dengan tujuan audit. Pengendalian intern pada siklus penggajian dan personalia yang terkait dengan tujuan audit dijelaskan seperti di bawah ini.

1. Pembayaran gaji yang dicatat benar dibayarkan kepada karyawan yang nyata dan non-fiktif (*occurrence*). Pengendalian intern yang bisa dilakukan adalah:
 - a. Jam kerja digunakan untuk mencatat waktu kerja;
 - b. Kartu waktu harus disetujui bagian personalia;
 - c. Menjaga file personalia dengan baik;
 - d. Adanya otorisasi dalam perekrutan pegawai;
 - e. Dilakukan pemisahan fungsi antara personalia, time keeper, dan penggajian;
 - dan
 - f. Adanya otorisasi untuk cek gaji sebelum dikeluarkan.
2. Transaksi penggajian yang ada dipastikan sudah dicatat (*completeness*). Pengendalian intern yang bisa dilakukan adalah:
 - a. Pemberian prenumber untuk cek gaji;
 - b. Dilakukan rekonsiliasi bank secara independen.
3. Transaksi penggajian yang dicatat adalah untuk jam kerja yang sebenarnya dan pada tarif yang tepat, perhitungan pemotongan gaji adalah dilakukan dengan benar (*accuracy*). Pengendalian intern yang bisa dilakukan adalah:
 - a. Dilakukan verifikasi secara internal atas hasil perhitungan dan penjumlahan;
 - b. Membandingkan total pengeluaran dengan laporan sistem komputer;

- c. Otorisasi yang tepat untuk tarif gaji, upah, dan komisi atau bonus; dan
 - d. Otorisasi untuk berbagai potongan-potongan.
4. Transaksi penggajian telah dimasukkan ke dalam master file penggajian dan telah rekap dengan benar (*posting and summarization*). Pengendalian intern yang bisa dilakukan adalah:
- a. Dilakukan verifikasi internal untuk file induk penggajian;
 - b. Membandingkan total hasil pembukuan dengan total file induk penggajian.
5. Transaksi penggajian diklasifikasikan dengan benar dan tepat (*classification*). Pengendalian intern yang bisa dilakukan adalah:
- a. Penggunaan bagan akun yang memadai;
 - b. Verifikasi internal untuk pengklasifikasian akun.
6. Transaksi penggajian dicatat pada tanggal atau waktu yang benar (*timing*). Pengendalian intern yang bisa dilakukan adalah:
- a. Pencatatan transaksi dilakukan secepatnya setelah pembayaran gaji;
 - b. Verifikasi internal terkait tanggal transaksi.

2.2 Sistem Pengendalian Intern

2.2.1 Pengertian Sistem

Sistem adalah sekumpulan elemen yang terhimpun dari komponen-komponen fungsional yang memiliki fungsi dan tugas khusus yang saling terkait dan saling berhubungan untuk memenuhi suatu proses tertentu dalam upaya mencapai suatu tujuan yang diharapkan.

Pengertian sistem jika dilihat dari input dan output, sistem merupakan suatu rangkaian yang memiliki fungsi untuk menerima input, mengolah data yang di

input, dan menghasilkan output atas input tersebut. Sistem yang baik akan dapat bertahan dalam lingkungannya (Sujarweni, 2015).

Menurut Sutarman (2012) sistem merupakan sekumpulan elemen yang saling berhubungan dan berinteraksi dalam satu kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian suatu tujuan utama.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa suatu hal dikategorikan sebagai sebuah sistem apabila memenuhi 2 kriteria, yaitu:

- 1) Memiliki komponen yang saling berinteraksi dan berkaitan untuk mencapai suatu tujuan;
- 2) Memenuhi 3 unsur fungsi yaitu Input, Proses, dan Output.

2.2.2 Definisi Pengendalian Intern

Pengendalian intern adalah seperangkat kebijakan yang berisi langkah-langkah prosedural yang diperlukan untuk memeriksa atau memastikan keakuratan informasi. Adanya pengendalian intern tersebut dapat membantu manajemen untuk mengevaluasi proses kegiatan usaha perusahaan, pengendalian intern harus dapat dijalankan seefisien mungkin untuk mencegah dan menghindari terjadinya kecurangan, penyelewengan, ataupun kesalahan.

Menurut Horngren (2009) yang dimaksud dengan pengendalian intern adalah suatu rencana organisasional yang berisikan tindakan-tindakan sebagai upaya untuk mengamankan aset perusahaan, mendorong pekerja untuk menaati kebijakan perusahaan, meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi, serta memastikan keakuratan dan keandalan dalam catatan akuntansi.

Menurut *American Institute of Certified Public Accountant* (AICPA, 2011) pengendalian intern meliputi struktur organisasi dan segala aktivitas dalam suatu entitas yang saling terorganisasi dengan tujuan untuk melindungi harta milik perusahaan, mengecek ketelitian dan kewajaran informasi akuntansi, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta menjaga kebijaksanaan manajemen yang telah ditentukan.

Sementara itu, *Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission* (COSO, 2013) mendefinisikan pengendalian intern sebagai serangkaian tindakan yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen organisasi, dan entitas lain untuk sebuah proses yang terjadi dalam menjalankan suatu organisasi yang dirancang sebagai upaya untuk memperoleh keyakinan dalam mencapai tujuan organisasi, baik yang terkait dengan efektivitas operasi, keandalan pelaporan, dan juga kepatuhan terhadap peraturan yang ada.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat ditarik poin-poin utama dari pengendalian intern antara lain:

- 1) Merupakan suatu rangkaian proses, tindakan, dan kebijakan yang terdiri dari tugas dan kegiatan;
- 2) Dipengaruhi oleh pihak-pihak terkait;
- 3) Sebagai upaya untuk meyakinkan suatu pihak atas informasi tertentu; dan
- 4) Yang menjadi faktor utama adanya pengendalian intern ini adalah pencapaian tujuan organisasi.

2.2.3 Tujuan Pengendalian Intern

Tujuan dari adanya pengendalian intern adalah untuk memverifikasi bahwasanya sistem dan prosedur yang ditetapkan manajemen telah dipatuhi dan dijalankan dengan baik, sehingga dapat terhindar dari kemungkinan adanya kecurangan ataupun penyelewengan sehingga sasaran kinerja entitas dapat tercapai.

Menurut COSO (2013) penerapan pengendalian intern memiliki tiga tujuan utama. Berikut ini adalah pembagian kategori tujuan tersebut.

1) Tujuan Operasi

Pengendalian intern bertujuan untuk mendorong terwujudnya efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan operasi yang dilakukan oleh entitas, tujuan operasi meliputi tujuan kinerja operasional dan kinerja keuangan, serta tujuan untuk mengamankan aktiva perusahaan.

2) Tujuan Pelaporan

Dengan adanya pengendalian intern diharapkan dapat memastikan kewajaran dalam hal pelaporan informasi keuangan dan non keuangan baik internal ataupun eksternal yang mencakup keandalan, transparansi, ketepatan, ataupun syarat-syarat lain yang telah ditentukan oleh regulator atau kebijakan yang ditentukan oleh entitas bersangkutan.

3) Tujuan Kepatuhan

Pengendalian intern menjadi suatu alat bagi manajemen dalam hal menjalankan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang ada dan telah ditetapkan.

Sementara itu, Mulyadi (2016) menyebutkan bahwa tujuan dari pengendalian intern antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Mengamankan aset dan catatan entitas;
- 2) Menguji ketelitian dan kebenaran informasi akuntansi;
- 3) Mendorong efektifitas dan efisiensi operasi;
- 4) Membantu agar kebijakan dan peraturan yang telah disusun manajemen dapat dipatuhi.

2.2.4 Fungsi Pengendalian Intern

Romney dan Steinbart (2007) menyebutkan bahwa pengendalian intern memiliki beberapa fungsi utama. Fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Pengendalian sebagai pencegahan (*Preventive Control*)

Disini pengendalian intern berguna sebagai langkah preventif, sebelum masalah muncul. Contoh pencegahan tersebut seperti dengan mempekerjakan personel yang berkualitas, dilakukan pemisahan fungsi yang memadai, dan pemberian pengendalian terhadap akses fisik suatu aset.

- 2) Pengendalian untuk Pemeriksaan (*Detective Control*)

Disini pengendalian intern dibutuhkan untuk dapat mengungkapkan suatu masalah ketika masalah tersebut mulai teridentifikasi.

- 3) Pengendalian untuk Koreksi (*Corrective Control*)

Pengendalian intern dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah yang telah diidentifikasi pada fungsi pemeriksaan. Hal ini mencakup berbagai prosedur yang dijalankan untuk mengidentifikasi penyebab masalah dan memperbaiki permasalahan yang timbul tersebut, agar tidak terjadi lagi di waktu mendatang.

2.2.5 Komponen Pengendalian Intern

Menurut COSO IC-IF pengendalian intern terbagi ke dalam lima komponen yang saling terintegrasi yang disusun untuk memberikan keyakinan secara wajar bahwa sasaran atas pengendalian entitas dapat tercapai. Berikut ini adalah uraian mengenai lima komponen pengendalian intern tersebut.

Gambar II.1 Komponen Pengendalian Intern versi COSO IC-IF



Sumber: Arens *et al.* (2012)

1) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan suatu sarana dan prasarana yang terdapat dalam sebuah entitas yang membuat entitas tersebut dapat menjalankan pengendalian intern dengan baik. Lingkungan pengendalian didefinisikan sebagai suatu kumpulan standar, proses, dan struktur sebagai dasar suatu entitas untuk menjalankan pengendalian intern (COSO, 2013).

Berbagai aspek penting yang terdapat dalam lingkungan pengendalian antara lain sebagai berikut.

a) Integritas dan etika manajemen

Integritas dan nilai etika merupakan suatu produk yang dihasilkan oleh standar etika dan sikap yang diterapkan oleh suatu entitas, dinilai dari seberapa baik hal tersebut dikomunikasikan dan dipraktikkan dalam entitas tersebut. Komponen ini mendorong para anggota perusahaan untuk menghilangkan atau menjauhi perilaku yang tidak jujur, perilaku ilegal, dan tidak sesuai dengan nilai-nilai etis.

b) Komitmen terhadap kompetensi

Kompetensi atau keahlian adalah suatu keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mendefinisikan tugas setiap orang. Komitmen pada kompetensi menjadi pertimbangan bagi manajemen terhadap tingkat kemampuan suatu pekerjaan dan bagaimana hal tersebut dapat terwujud dalam pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.

c) Partisipasi dewan komisaris dan komite audit

Dewan direksi adalah komponen yang cukup penting bagi dalam efektifitas tata kelola suatu perusahaan, tanggung jawab utama mereka adalah untuk dapat memberikan keyakinan bahwa manajemen telah menerapkan pengendalian intern dan pelaporan keuangan secara tepat dan memadai. Sementara komite audit dibentuk oleh dewan direksi untuk bertanggung jawab kepada pengawasan terhadap pelaporan keuangan entitas.

d) Filosofi dan gaya kepemimpinan

Melalui berbagai aktivitas yang dijalankan, manajemen memberikan signal yang sangat jelas kepada para anggota tentang pentingnya pengendalian intern.

e) Struktur organisasi

Adanya struktur organisasi yang baik memberikan gambaran mengenai tugas dan tanggung jawab serta otorisasi yang ada. Dengan struktur organisasi ini dapat diketahui elemen-elemen fungsional perusahaan serta pandangan mengenai pengendalian intern yang diterapkan perusahaan.

f) Kebijakan sumber daya manusia

Sumber daya manusia menjadi suatu aspek penting dalam keberhasilan suatu entitas. Oleh karena itu, kebijakan mengenai sumber daya manusia menjadi suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan, sebab sistem yang ada tidak akan berjalan dengan baik apabila terdapat anggota yang tidak jujur atau tidak berkompeten.

2) Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

COSO (2013) mendefinisikan risiko sebagai sebuah kemungkinan atas peristiwa yang mungkin terjadi yang dapat mengakibatkan kerugian bagi upaya pencapaian tujuan.

Risiko yang harus ditemui perusahaan bisa datang dari internal maupun eksternal. Penilaian atas risiko merupakan suatu proses yang dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi dan menggambarkan risiko terkait pencapaian tujuan tersebut. Penilaian risiko menjadi dasar bagi perusahaan mengenai bagaimana risiko tersebut akan dikelola, sehingga manajemen harus menetapkan tujuan yang jelas mengenai kategori operasi, pelaporan, dan kepatuhan agar risiko terkait dapat diidentifikasi, selain itu manajemen juga diharuskan untuk memperhatikan

pengaruh dari perubahan lingkungan eksternal serta perubahan pada model bisnis organisasi yang dapat berpotensi memberikan ketidakefektifan atas pengendalian intern yang ada.

3) Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian terdiri atas tindakan-tindakan yang telah ditentukan oleh manajemen melalui kebijakan dan prosedur untuk membantu meyakinkan bahwa arahan dari manajemen untuk meminimalisir risiko dari pencapaian tujuan telah dilaksanakan dengan baik (COSO, 2013). Dalam pengembangan aktivitas, melekat suatu konsep pemisahan fungsi, apabila pemisahan fungsi dinilai tidak praktis, maka manajemen harus memilih dan mengembangkan alternatif lain sebagai ganti dalam aktivitas pengendalian.

Setidaknya terdapat lima hal utama yang menjadi fokus dalam aktivitas pengendalian ini, yaitu:

- a) Pemisahan tugas dan tanggung jawab;
- b) Pemberian otorisasi atas transaksi dan kegiatan;
- c) Penggunaan dokumen serta catatan yang memadai;
- d) Kecukupan perlindungan atas kekayaan dan catatan perusahaan; dan
- e) Pemeriksaan rutin terhadap kinerja pengendalian perusahaan.

4) Informasi dan Komunikasi (*Information & Communication*)

Informasi yang relevan dan berkualitas, baik dari sumber internal ataupun eksternal sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi agar dapat menjalankan fungsi pengendalian intern dengan baik dan mendukung pencapaian suatu tujuan.

Menurut Arens *et al.* (2012) yang dimaksud sebagai informasi dan komunikasi disini adalah suatu metode yang digunakan guna menginisiasi, mendokumentasikan, memproses, dan melaporkan transaksi dari entitas serta menjaga akuntabilitas untuk aset terkait.

5) Aktivitas Pemantauan (*Monitoring Activities*)

Aktivitas pemantauan adalah kegiatan evaluasi berkala yang digunakan untuk memberikan keyakinan bahwa masing-masing komponen pengendalian intern berfungsi dengan semestinya.

Menurut Hayes *et al.* (2015) yang dimaksud dengan pemantauan ialah aktivitas yang dilakukan untuk menilai kualitas pengendalian intern secara terus-menerus. Dengan adanya pemantauan ini, manajemen bisa mengidentifikasi apakah pengendalian intern berjalan dengan baik atau tidak, sehingga dapat membantu dalam pengambilan tindakan apabila ada hal yang harus diperbaiki.

Aktivitas pemantauan bisa dilakukan dengan berbagai macam cara dan metode. Beberapa cara yang dapat dilakukan dalam melakukan pemantauan adalah sebagai berikut.

- a) Supervisi, yaitu manajemen atas mengawasi manajemen dan karyawan pada level di bawahnya.
- b) Akuntansi pertanggungjawaban, yaitu entitas menerapkan sistem akuntansi yang dapat digunakan dalam menilai kinerja masing-masing anggota, seperti manajer, departemen, dll.
- c) Audit internal, audit internal biasa dilakukan oleh auditor dari perusahaan itu sendiri.

- d) Audit eksternal, akan dilakukan oleh auditor dari luar perusahaan atau bisa juga melalui perusahaan lain.

2.2.6 Keterbatasan Pengendalian Intern

Dalam sistem pengendalian intern, faktor sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang sangat penting untuk dapat menjalankan sistem tersebut dengan baik. Sistem yang baik bisa menjadi tidak efektif apabila ada dijalankan oleh manusia yang memiliki sikap ceroboh, tidak jujur, atau bersikap apatis.

Sejalan dengan hal tersebut, COSO (2013) juga menyebutkan bahwa pengendalian intern ini meskipun memberikan keyakinan yang memadai tentang upaya mencapai tujuan entitas. Namun, pengendalian intern tidak dapat mencegah penilaian buruk, keputusan, ataupun kejadian di luar entitas yang dapat menyebabkan entitas tersebut gagal dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern yang efektif pun masih tetap memiliki kemungkinan untuk mengalami kegagalan.