

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Pengendalian Intern merupakan hal yang paling penting dan perlu mendapatkan perhatian dari setiap perusahaan. Pada dasarnya pengertian pengendalian itu sendiri bagi semua perusahaan adalah sama. Tetapi di dalam penerapannya masing-masing mempunyai kekhususan tersendiri yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang bersangkutan.

Pengendalian Intern dibutuhkan perusahaan untuk :

1. Menjaga Kekayaan perusahaan.
2. Mengecek ketelitian dan keandalan data Akuntansi
3. Meningkatkan efisiensi.
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Dalam perusahaan yang mempekerjakan sedikit pegawai maka pengendalian internnya lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan yang besar yang mempekerjakan banyak pegawai. Apabila perusahaan telah berkembang sedemikian besarnya dalam kegiatan dan jumlah personalnya, maka makin kecil kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan secara langsung. Oleh karena itu diperlukan adanya pengendalian Intern yang baik.

Di bawah ini dikemukakan beberapa definisi pengendalian intern menurut para ahli :

Pengertian pengendalian Intern (Zaki Baridwan ; 1985 : 13) adalah :

“Internal control comprises the plans of organization and all the coordinate, methode and measure adapted with in a business to safe guard its assets. Check the accuracy and realibility of it Accounting data,promote operational effeciency and encourage adherence to prescribed managerial”.

yang diterjemahkan :

Pengawasan Internal itu meliputi sruktur organisasi dan semua cara serta alat-alat yang dikoordinasikan digunakan didalam perusahaan. Dengan tujuan untuk menjaga harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi didalam operasi dan membantu menjaga dipatuhinya kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan.

Pengertian pengendalian intern adalah :

Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran - ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan yang telah dibuat oleh manajemen. (Mulyadi ; 1993 : 165)

Pengertian pengendalian adalah :

Pengendalian adalah suatu sistem yang dirancang untuk memberikan informasi kepada manajemen dalam usaha untuk mengarahkan aktivitas perusahaan ke arah tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. (Bachtiar Effendi ; 1995 : 4)

Dari definisi diatas dapat kita ketahui bahwa pengendalian intern adalah suatu rencana organisasi dan cara yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk mengamankan harta perusahaan, mengecek ketelitian pembukuannya, peningkatan efisiensi operasional dan juga untuk mengetahui pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan. Apakah dilakukan dengan baik oleh karyawan atau belum dilakukan oleh karyawan perusahaan.

2.2. Tujuan Dan Unsur- unsur Pengendalian Intern

2.2.1. Tujuan Pengendalian Intern

Setiap perusahaan membutuhkan suatu sistem pengendalian yang dapat mengamankan aktiva perusahaan (yang tidak langsung berada di bawah kendali pemilik atau pemimpin) yang memberikan keyakinan padanya bahwa apa yang dilaporkan bawahannya itu benar dan dapat dipercaya, yang dapat mendorong adanya efisiensi usaha dan terus menerus memonitor bahwa kebijaksanaan yang telah ditetapkan memang dijalankan.

Menurut tujuannya Sistem Pengendalian Intern terdiri atas dua yaitu :

1. Pengendalian Intern Akuntansi.
2. Pengendalian Intern Administratif.

Tujuan Pengendalian Intern Akuntansi adalah :

1. Menjaga kekayaan organisasi

2. Mengecek ketelitian dan keandalan data Akuntansi.

Sedangkan Tujuan dari Pengendalian Intern Administratif adalah :

1. Mendorong efisiensi.
2. Mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen.

Pengendalian Administratif dapat disebut sebagai *feed back control* dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai hasil operasi, apakah pekerjaan menyimpang dari rencananya, ada ketidak efisienan atau tidak. dimana meliputi rencana organisasi serta prosedur-prosedur dan catatan-catatan yang berhubungan dengan proses pembuatan keputusan yang membawa tindakan pimpinan perusahaan untuk menyetujui atau memberikan wewenang atau terjadinya transaksi. Pemberian wewenang yang berhubungan dengan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi dan hal itu merupakan titik tolak untuk menciptakan pengendalian Akuntansi atas transaksi.

Sedangkan Pengendalian Akuntansi dapat disebut sebagai *preventive control* dengan tujuan untuk mencegah terjadinya ketidakefisienan yang meliputi rencana organisasi serta prosedur-prosedur dan catatan-catatan yang berhubungan dengan pengamanan harta kekayaan perusahaan dan dapat dipercayainya catatan-catatan keuangan dan karenanya disusun sedemikian rupa untuk meyakinkan bahwa :

1. Transaksi-transaksi dilaksanakan sesuai dengan persetujuan pimpinan, baik yang bersifat umum maupun khusus.

2. Transaksi-transaksi dicatat sedemikian rupa sehingga memungkinkan dibuatnya laporan keuangan yang sesuai dengan tujuan laporan tersebut. Serta menekankan pertanggungjawaban atas harta perusahaan.
3. Penguasaan atas harta perusahaan diberikan hanya dengan persetujuan wewenang pimpinan.
4. Jumlah aktiva atau harta perusahaan seperti yang tercantum dalam catatan perusahaan dicocokkan dengan aktiva atau harta yang ada secara fisik pada waktu yang tepat dan tindakan yang sewajarnya diambil jika terjadi perbedaan.

Namun kedua tujuan dari Pengendalian Intern diatas bukanlah merupakan dua pengertian yang terpisah sama sekali, sebab beberapa prosedur dan catatan yang tercakup dalam pengendalian Akuntansi dapat juga tercakup dalam pengendalian Administrasi begitu pula sebaliknya.

Sebagai contoh dapat dilihat, Sistem anggaran penjualan dipakai sebagai suatu alat untuk melakukan pengendalian atas aktivitas penjualan. Maka ini merupakan pengendalian Administratif, tetapi anggaran ini juga dipakai sebagai alat untuk mendeteksi kesalahan pencacatan atau kecurangan yang merupakan pengendalian Akuntansi.

Oleh karena itu pengendalian Intern yang baik, dapat mempunyai atau meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan/penyimpangan ketidakjujuran, kelalaian, inefisiensi/pemborosan, pelayanan yang tidak memuaskan terhadap realisasi perusahaan dan hal-hal yang bersifat inefisiensi.

2.2.2. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern

Suatu sistem pengendalian terdiri dari beberapa unsur yang akan menentukan sejauh mana sistem pengendalian Intern bekerja untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, baik buruknya unsur-unsur ini akan menentukan baik buruknya kualitas Sistem Pengendalian Intern.

Menurut AICPA, Sistem pengendalian Intern yang baik harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut.

1. Suatu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tepat.
2. Suatu sistem wewenang dan prosedur pembukuan yang baik, yang berguna untuk melakukan pengawasan Akuntansi yang cukup terhadap harta milik, hutang-hutang, pendapatan, dan biaya-biaya perusahaan.
3. Praktek-praktek yang sehat harus dijalankan di dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi setiap bagian dalam organisasi.
4. Suatu tingkat kecakapan pegawai yang sesuai tanggung jawabnya.

Di bawah ini diuraikan keempat unsur pokok dari sistem pengendalian intern yang dapat diandalkan yaitu :

- a. Organisasi yang memisahkan tanggung jawab dan wewenang secara tegas. Struktur organisasi merupakan kerangka pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi itu harus fleksibel, dalam

arti memungkinkan adanya penyesuaian-penyesuaian tanpa harus mengadakan perubahan secara total juga harus dapat menunjukkan garis-garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas, dalam arti jangan sampai terjadinya adanya overlap fungsi masing-masing bagian. Pembagian tanggung jawab fungsional dalam organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Harus dipisahkan fungsi-fungsi operasi , penyimpanan dan fungsi Akuntansi.
 - Fungsi operasi adalah fungsi yang memiliki wewenang melaksanakan suatu kegiatan, setiap kegiatan dalam perusahaan harus diotorisasi oleh manager yang memiliki wewenang untuk melaksanakan kegiatan tersebut.
 - Fungsi penyimpanan adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk menyimpan aktiva perusahaan.
 - Fungsi Akuntansi adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk mencatat peristiwa keuangan perusahaan. Sehingga ketiga fungsi tersebut tidak boleh disatukan karena dapat menimbulkan kecurangan disebabkan tidak adanya saling pengawasan diantara fungsi-fungsi tersebut.
2. Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggung jawab penuh untuk melaksanakan semua tahap-tahap dalam suatu transaksi.

b. Sistem wewenang otorisasi dan prosedur pencatatan

Dalam organisasi setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang berwenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Oleh karena itu dalam organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi. Formulir merupakan media yang digunakan merekam penggunaan wewenang untuk memberikan otorisasi terlaksananya transaksi dalam organisasi. Oleh karena itu, penggunaan formulir harus diawasi sedemikian rupa guna mengawasi pelaksanaan otorisasi. Di lain pihak, formulir merupakan dokumen yang dipakai sebagai dasar untuk pencatatan transaksi dalam catatan akuntansi. Prosedur pencatatan yang baik akan menjamin data yang direkam dalam formulir dicatat dalam catatan akuntansi dengan tingkat ketelitian dan keandalan yang tinggi. Dengan demikian sistem otorisasi akan menjamin dihasilkannya dokumen yang dapat dipercaya bagi proses akuntansi. Prosedur pencatatan yang baik akan menghasilkan informasi yang teliti dan dapat dipercaya mengenai kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya suatu organisasi.

c. Praktek yang sehat

Pembagian tanggung jawab fungsional dan sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang telah ditetapkan tidak akan terlaksana

dengan baik jika tidak diciptakan cara-cara untuk menciptakan praktek-praktek yang sehat dalam pelaksanaannya.

Adapun cara-cara yang pada umumnya ditempuh oleh perusahaan dalam menciptakan praktek yang sehat adalah:

1. Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakainya harus dipertanggung jawabkan oleh pihak yang berwenang.
2. Pemeriksaan mendadak (surprise Audit) tanpa ada pemberitahuan terlebih dahulu.
3. Setiap transaksi tidak boleh hanya dilaksanakan oleh satu orang atau unit organisasi mulai dari awal sampai akhir tanpa ada campur tangan dari orang atau unit organisasi lainnya.
4. Perputaran jabatan (job rotation) secara rutin untuk mencegah Independensi pejabat dalam melaksanakan tugasnya sehingga persekongkolan dapat dihindari.
5. Keharusan mengambil cuti bagi karyawan yang berhak sehingga dapat diketahui kecurangan-kecurangan yang dilakukan karyawan tersebut oleh pejabat yang menggantikannya.
6. Secara periodik diadakan pencocokan fisik kekayaan perusahaan dengan catatannya.

7. Pembentukan unit organisasi yang bertugas untuk mengecek efektivitas unsur-unsur sistem pengendalian Intern yang lain. Unit organisasi ini disebut pengawas intern atau staf pemeriksaan intern.

d. Karyawan yang cakap sesuai dengan bidangnya.

Untuk menciptakan pengendalian intern dalam perusahaan perlu diperoleh mutu karyawan yang sesuai dengan tanggung jawabnya. Untuk mendapatkan yang kompeten dan dapat dipercaya ditempuh cara-cara sebagai berikut.

1. Seleksi calon karyawan berdasarkan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya.
2. Pengembangan pendidikan karyawan selama menjadi karyawan perusahaan sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas, kita tetap harus mengingat adanya batas-batas tertentu yang tidak memungkinkan sistem pengendalian intern yang ideal dapat tercapai. Batas-batas tersebut seperti dikatakan oleh T. M. Tuanakota dalam bukunya antara lain.

a. Persekongkolan

Persekongkolan (collusion) menghancurkan Sistem pengendalian intern yang bagaimana baiknya. Dengan adanya persekongkolan, pemisahan fungsi yang tercermin dalam rencana dan prosedur perusahaan merupakan tulisan diatas kertas belaka.

Pengendalian intern mengusahakan agar persekongkolan dapat dihindari sejauh mungkin misalnya dengan mengharuskan giliran bertugas, larangan menjalankan tugas-tugas yang bertentangan oleh mereka yang memiliki hubungan kekeluargaan, keharusan mengambil cuti dan sebagainya. Akan tetapi Pengendalian Intern tidak dapat menjamin bahwa persekongkolan itu tidak dapat terjadi.

b. Biaya

Tujuan pengendalian intern bukanlah sekedar pengendalian yang berguna untuk mencegah berlangsungnya pelaksanaan tugas atau usaha yang tidak efisien dan dapat juga mencegah tindakan yang merugikan perusahaan. Pengendalian juga harus memperhatikan biaya dan kegunaannya. Biaya untuk pengendalian hal-hal tertentu mungkin saja melebihi kegunaannya, sehingga akan menyebabkan pemborosan pada perusahaan.

c. Kelemahan manusia

Banyak kebobolan dalam sistem pengendalian intern yang secara teoritis sudah baik, karena pelaksanaannya adalah manusia yang mempunyai kelemahan, misalnya orang-orang yang harus memeriksa apakah prosedur-prosedur sudah atau belum dilaksanakan, sering membubuhi parafnya secara rutin dan otomatis tanpa benar-benar melaksanakan pengawasan. Cabang-cabang kecil seperti ini cukup bagi

si pembuat curang untuk meneruskan kecurangan tersebut tanpa diketahui.

2.3. Pengertian Sistem Dan Prosedur Akuntansi

Semakin berkembangnya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks pula problem yang akan dihadapinya, sehingga pimpinan perusahaan tidak mungkin lagi dapat menjalankan dan mengawasi semua aktivitas didalam perusahaan yang ia pimpin secara langsung. Untuk mengelola perusahaan dengan baik, pimpinan perusahaan perlu membuat kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan mencakup segala bidang kegiatan manajemen, termasuk didalamnya bidang kegiatan perencanaan dan pengendalian.

Definisi daripada sistem dan prosedur dikemukakan secara berbeda antara penulis atau pengarang yang satu dengan yang lain. Ada penulis yang menekankan sistem dan aspek manajemen, ada pula yang menekankan pada struktur dokumen-dokumen dan arus informasinya. Namun pada dasarnya mengandung arti yang sama meskipun dalam pengungkapan yang berbeda.

Berikut ini diuraikan beberapa definisi tentang sistem dan prosedur yang dikemukakan oleh para ahli supaya dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang pengertian sistem dan prosedur Akuntansi.

Beberapa pengertian sistem menurut para ahli

“ System is a network of related procedures developed according to one integrated scheme for performing a major activity of the business.” (Cecil Gillespie ; 1985 : 2).

Diterjemahkan menjadi :

Sistem adalah jaringan sejumlah prosedur yang saling berhubungan yang dikembangkan sesuai pola terpadu guna melaksanakan aktivitas utama perusahaan.

Definisi tentang sistem adalah :

“ System is an entity consisting of interacting parts (sub system) that attempt to achive multiplicity of goals.” (Steven A Moscove ; 1981 : 1).

Diterjemahkan menjadi :

Sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri dari bagian (sub sistem) yang saling berkaitan dengan tujuan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sistem adalah :

“ A System is a set of related procedurs that provide on integrated structure carrying out a basic objective the business. Such as selling,buying or manufacturing. Any business consist of some combination of these business

objective, and in any business there are there fore combination of system that correspondent to the basic object.” (Cecil Gillespie ; 1985 : 3).

Dapat diterjemahkan menjadi :

Suatu sistem adalah seperangkat prosedur yang saling berhubungan, yang secara bersama-sama membentuk suatu struktur yang terpadu untuk mencapai tujuan dasar perusahaan tersebut. Sehingga dalam setiap kegiatan usaha akan terdapat kombinasi sistem yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Pengertian dari Sistem adalah :

Sistem adalah suatu kerangka dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan yang disusun sesuai dengan suatu skema yang menyeluruh, untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama perusahaan. (Zaki Baridwan ; 1991 : 3).

Definisi dari sistem akuntansi adalah :

Sistem Akuntansi adalah suatu organisasi dari formulir, catatan-catatan dan laporan-laporan yang sangat erat hubungan satu sama lain, yang memungkinkan manajemen memperoleh informasi yang diperlukan. (Neuner and neuner ; 1973 : 3).

Pengertian sistem akuntansi adalah :

Sistem akuntansi adalah formulir-formulir, catatan-catatan, prosedur-prosedur, dan alat-alat yang digunakan untuk mengolah data mengenai usaha suatu kesatuan ekonomis dengan tujuan untuk menghasilkan umpan balik dalam bentuk laporan-laporan yang diperlukan oleh manajemen guna

mengawasi usahanya, dan bagi pihak-pihak lain yang berkepentingan seperti pemegang saham, kreditur, dan lembaga-lembaga pemerintah untuk menilai hasil operasi. (Howard F Settler ; 1991 : 4).

Pengertian dari Sistem adalah :

“ sistem adalah suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. (Mulyadi ; 1993 : 6).

Beberapa Pengertian prosedur yang diterangkan oleh para Ahli :

Pengertian tentang prosedur adalah :

“ Suatu urutan-urutan pekerjaan klerikal yang biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu bagian atau lebih, disusun untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang sering terjadi”. (Cecil Gillespie ; 1985 ; 4).

Definisi prosedur adalah :

“ Operasi tulis-menulis yang berurutan, yang biasanya menyangkut beberapa orang dalam satu atau beberapa bagian guna menjamin keseragaman pelaksanaan suatu transaksi yang berulang-ulang”. (R. Soeminta : 1985 : 4).

Dari Definisi sistem dan prosedur-prosedur diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

“ Sistem adalah suatu jaringan yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. Sedangkan Prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, yang biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu departemen atau lebih, dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam

transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang, sedangkan yang dimaksud dengan kegiatan klerikal adalah kegiatan untuk mencari informasi dalam formulir, buku jurnal dan buku besar, yaitu menulis, menggandakan, menghitung, memberi kode, mendaftar, memilih, memindahkan serta membandingkan.

2.4. Tujuan Sistem Akuntansi

Tujuan sistem Akuntansi yang dilaksanakan dalam suatu perusahaan adalah:

1. Memperbaiki informasi yang dihasilkan oleh suatu sistem yang sudah ada baik mengenai mutu, ketepatan penyajian, maupun struktur informasinya.
2. Meningkatkan pengawasan akuntansi dan pengecekan intern, yaitu untuk memperbaiki tingkat keandalan informasi akuntansi dan guna menyediakan catatan lengkap mengenai pertanggung jawaban dan perlindungan kekayaan.
3. Memperoleh biaya klerikal seefisien mungkin dalam penyelenggaraan catatan Akuntansi.

2.5. Elemen-elemen sistem Akuntansi

Sistem akuntansi terdiri dari beberapa subsistem yang saling berkaitan, atau dapat juga terdiri dari prosedur - prosedur yang berhubungan. Cecil Gillespie menyatakan bahwa sistem akuntansi terdiri dari sistem :

:

1. Sistem akuntansi utama
 - klasifikasi rekening, riel dan nominal.
 - buku besar (umum dan pembantu).
 - Jurnal.
 - Bukti transaksi.
2. Sistem Penjualan dan Penerimaan uang:
 - Order penjualan, perintah pengiriman, dan pembuatan faktur.
 - Distribusi penjualan.
 - Piutang.
 - penerimaan uang dan pengawasan kredit.
3. Sistem Pembelian dan pengeluaran uang :
 - Order pembelian dan Laporan Penerimaan barang.
 - Distribusi Pembelian dan biaya.
 - Utang (voucher).
 - Prosedur pengeluaran uang.
4. Sistem Pencatatan waktu dan Penggajian :
 - Personalia.
 - Pencacatan waktu.
 - Penggajian dan pengupahan.
 - Pembayaran gaji dan upah.

5. Sistem produksi dan biaya :

- Order produksi.
- Pengawasan persediaan.
- Akuntansi biaya.

2.6. Sistem Penggajian Dan pengupahan

Dalam suatu perusahaan pembayaran kepada karyawan biasanya dibagi menjadi dua golongan yaitu : gaji dan upah. Gaji sesungguhnya ialah suatu dimensi penting dalam proses pertumbuhan suatu perusahaan atau unit ekonomi umumnya yang merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer. Pemerintah juga menaruh perhatian, hal ini ditunjukkan dengan adanya kepres No. 58 tahun 1969 yang membentuk Dewan penelitian dan Pengupahan nasional (DPPN), sedangkan upah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Umumnya gaji dibayarkan secara tetap perbulan, sedangkan upah dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja, atau jumlah satuan produk yang dihasilkan oleh karyawan.

Sasaran menyeluruh sistem penggajian ialah mengembangkan sekumpulan prosedur yang memungkinkan perusahaan untuk menarik, menahan, memotivasi staf yang diperlukan, serta untuk mengendalikan biaya pembayaran gaji. Karena tidak ada suatu pola yang dapat digunakan secara universal, maka

prosedur ini harus disesuaikan dengan kebijakan gaji tiap-tiap organisasi dan hendaknya didasarkan atas kebijakan yang dianggap adil. Sistem Akuntansi Penggajian dan pengupahan dalam suatu perusahaan terdiri dari fungsi kepegawaian, fungsi keuangan dan fungsi pencatatan Akuntansi. Oleh karena itu kita harus mengetahui lebih dahulu dengan jelas pengertian dari fungsi-fungsi diatas.

a. Fungsi kepegawaian

Bertanggung jawab atas hal-hal yang berhubungan dengan kepegawaian dari waktu pencarian pegawai baru, pengangkatan karyawan, penetapan jabatan, penetapan tarif gaji dan upah, promosi dan penurunan jabatan, mutasi karyawan, penetapan berbagai tunjangan, perhitungan gaji dan upah karyawan sampai dengan penghentian karyawan dari pekerjaannya

b. Fungsi Keuangan

Bertanggung jawab atas pelaksanaan pembayaran gaji dan upah serta berbagai tunjangan kesejahteraan karyawan.

c. Fungsi Pencatatan Akuntansi

Bertanggung jawab atas pencatatan biaya tenaga kerja dan distribusi biaya tenaga kerja untuk kepentingan perhitungan harga pokok dan penyediaan informasi yang berguna bagi pengawasan biaya tenaga kerja.

Jadi pada hakekatnya fungsi sistem Akuntansi Penggajian dan pengupahan adalah untuk menyertakan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen dalam pelaksanaan dari sistem itu sendiri.

: Informasi yang dibutuhkan oleh manajemen dari kegiatan penggajian dan pengupahan adalah :

- a. Jumlah biaya gaji dan upah yang menjadi beban perusahaan selama periode Akuntansi tertentu.
- b. Jumlah biaya gaji dan upah yang menjadi beban setiap pusat pertanggungjawaban selama periode Akuntansi tertentu.
- c. Jumlah gaji dan upah yang diterima oleh setiap pegawai selama periode Akuntansi tertentu.
- d. Rincian unsur biaya gaji dan upah yang menjadi beban perusahaan dan setiap pusat pertanggungjawaban selama periode Akuntansi tertentu.

Prosedur penggajian dan pengupahan merupakan jaringan prosedur yang membentuk suatu sistem penggajian dan pengupahan. Sistem penggajian merupakan jaringan prosedur yang terdiri dari :

1. Prosedur pencatatan waktu hadir.
2. Prosedur pembuatan daftar gaji.
3. Prosedur distribusi biaya gaji.
4. Distribusi pembuatan bukti kas.
5. Distribusi pembayaran gaji.

Sedangkan sistem pengupahan terdiri dari jaringan prosedur sebagai berikut :

1. Prosedur pencatatan waktu hadir.
2. Prosedur pencatatan daftar upah.
3. Prosedur distribusi biaya.
4. Prosedur pembuatan bukti kas keluar.
5. Prosedur pembuatan gaji dan upah.
6. Prosedur pembayaran upah.

a. Prosedur Pencatatan waktu hadir

Prosedur ini diselenggarakan oleh fungsi pencatatan waktu dan bertujuan untuk mencatat waktu kehadiran para karyawan. Pencatatan waktu ini dapat dilakukan dengan cara pengisian daftar hadir oleh karyawan pada saat kedatangannya, ataupun dengan memakai *time recorder machine*. Dengan adanya pencatatan waktu hadir, maka dapat ditentukan jumlah gaji dan upah yang seharusnya diterima karyawan setelah memperhitungkan ketidakhadiran pegawai dan lembur yang dilakukan pegawai (*over Time*).

b. Prosedur Pencatatan waktu

Untuk perusahaan manufaktur yang produksinya, berdasarkan pesanan, pencatatan waktu kerja diperlukan bagi karyawan yang bekerja di fungsi produksi untuk keperluan distribusi biaya upah karyawan kepada produk atau pesanan yang menikmati jasa karyawan tersebut.

c. *Prosedur Pembuatan Daftar Gaji Dan Upah*

Dalam prosedur ini, fungsi pembuat daftar gaji dan upah membuat daftar gaji karyawan, data yang dipakai sebagai dasar pembukuan daftar gaji adalah surat-surat keputusan mengenai kepangkatan karyawan baru, kenaikan pangkat, pemberhentian karyawan, penurunan pangkat, daftar gaji bulan sebelumnya, dan daftar hadir. Jika gaji karyawan melebihi penghasilan tidak kena pajak, informasi mengenai potongan pajak dihitung oleh fungsi pembuatan daftar gaji dan upah atas dasar data yang tercantum dalam kartu penghasilan karyawan. Potongan pajak ini dicantumkan pada daftar gaji dan upah.

d. *Prosedur Distribusi Gaji Dan Upah*

Dalam prosedur biaya gaji dan upah, biaya tenaga kerja didistribusikan kepada departemen-departemen yang menikmati manfaat tenaga kerja. Distribusi tenaga kerja ini dimaksudkan untuk pengendalian biaya dan perhitungan harga pokok produk.

e. *Prosedur Pembayaran Gaji Dan Upah*

Prosedur pembayaran gaji dan upah melibatkan fungsi Akuntansi dan fungsi keuangan. Fungsi Akuntansi membuat surat perintah pengeluaran kas kepada fungsi keuangan, fungsi keuangan inilah yang kemudian menulis dan mengeluarkan cek guna pembayaran gaji dan upah. Fungsi keuangan ini lalu menguangkan cek tersebut ke bank dan memasukkan uang ke amplop gaji dan upah. Jika jumlah karyawan perusahaan itu banyak, maka pembagian amplop

gaji dan upah dapat dilaksanakan oleh kasir. Pembayaran gaji dan upah dapat dilakukan dengan membagikan amplop gaji dan upah kepada karyawan.

2.7. Unsur-unsur pengendalian Intern dalam Sistem Penggajian dan Pengupahan

Unsur-unsur pengendalian intern dalam sistem penggajian dan pengupahan terdiri dari empat unsur antara lain :

1. Organisasi terdiri dari dua elemen yaitu :
 - a. Fungsi pembuatan daftar gaji dan upah harus terpisah dari fungsi keuangan.
 - b. Fungsi pencatatan waktu hadir harus terpisah dari fungsi operasi.
2. Sistem otorisasi terdiri dari tujuh elemen yaitu :
 - a. Setiap orang yang namanya tercantum dalam daftar gaji dan upah harus memiliki surat keputusan pengangkatan sebagai karyawan perusahaan yang ditanda tangani oleh direktur utama.
 - b. Setiap perubahan gaji dan upah karyawan karena perubahan pangkat, perubahan tarif gaji dan upah, tambahan keluarga harus didasarkan pada surat keputusan Direktur keuangan.
 - c. Setiap potongan atas gaji dan upah karyawan selain dari pajak penghasilan karyawan harus didasarkan atas surat potongan dan upah yang diotorisasi oleh fungsi kepegawaian.

- d. Kartu jam hadir harus diotorisasi oleh fungsi pencatatan jam hadir.
 - e. Perintah lembur harus diotorisasi oleh kepala departemen yang bersangkutan.
 - f. Daftar gaji dan upah harus diotorisasi oleh fungsi personalia.
 - g. Bukti kas keluar untuk pembayaran gaji dan upah harus diotorisasi oleh fungsi akuntansi.
3. Prosedur Pencatatan memiliki dua hal yang penting yaitu :
- a. Perubahan dalam catatan penghasilan karyawan direkonsiliasikan dengan daftar gaji dan upah karyawan.
 - b. Tarif upah yang dicantumkan dalam kartu jam kerja diverifikasi ketelitiannya oleh fungsi akuntansi.
4. Praktik yang sehat memiliki lima hal yang penting yaitu :
- a. Kartu jam hadir harus dibandingkan dengan kartu jam kerja sebelum kartu yang terakhir ini dipakai sebagai dasar distribusi biaya tenaga kerja langsung.
 - b. Pemasukan kartu jam hadir ke dalam mesin pencatat waktu harus diasvasi oleh fungsi pencatat waktu.
 - c. Pembuatan daftar gaji dan upah harus diverifikasi kebenaran dan ketelitian perhitungannya oleh fungsi akuntansi sebelum dilakukan pembayaran.

- d. Penghitungan pajak penghasilan karyawan direkonsiliasikan dengan catatan penghasilan karyawan.
- e. Catatan penghasilan karyawan disimpan oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah.

Di bawah ini akan dijelaskan mengenai Unsur-unsur pengendalian intern pada sistem penggajian dan pengupahan.

Organisasi

- Fungsi Pembuatan daftar gaji dan upah harus terpisah dari fungsi pembayaran gaji dan upah.

Dalam sistem akuntansi penggajian dan pengupahan, fungsi personalia bertanggung jawab atas tersedianya berbagai informasi operasi, seperti nama karyawan, jumlah karyawan, pangkat, jumlah tanggungan keluarga, tarif upah dan berbagai tarif kesejahteraan karyawan. Informasi operasi ini dipakai sebagai dasar untuk menghasilkan informasi akuntansi berupa gaji dan upah yang disajikan dalam daftar gaji dan upah, yang selanjutnya digunakan untuk dasar pembayaran gaji dan upah kepada karyawan. Karena eratnya informasi operasi yang dihasilkan oleh fungsi personalia dengan informasi akuntansi yang dihasilkan sebagai dasar pembayaran gaji dan upah tersebut, fungsi personalia dapat dikatakan sebagai pemegang fungsi akuntansi. Untuk menciptakan sistem pengendalian intern fungsi akuntansi harus dipisahkan dari fungsi penyimpanan. Dalam sistem akuntansi penggajian dan pengupahan,

fungsi pembuat daftar gaji dan upah merupakan fungsi akuntansi, yang bertanggung jawab atas penghitungan penghasilan setiap karyawan. Dalam struktur organisasi fungsi ini berada di tangan fungsi pembuat daftar gaji dan upah, yang berada di bawah Departemen Personalia dan Umum. Fungsi keuangan merupakan fungsi penyimpanan, yang dalam struktur organisasi berada ditangan fungsi pembayaran gaji dan upah. Dengan dipisahkannya dua fungsi tersebut, hasil penghitungan gaji dan upah yang dilakukan oleh fungsi pembuatan daftar gaji dan upah dicek ketelitiannya dan keandalannya oleh fungsi keuangan, sebelum gaji dan upah dibayarkan kepada karyawan yang berhak.

- **Fungsi Pencatatan Waktu Hadir Harus Terpisah dari Fungsi Operasi.**

Waktu hadir merupakan waktu yang dipakai sebagai salah satu dasar untuk penghitungan gaji dan upah karyawan. Dengan demikian, ketelitian dan keandalan data dan waktu hadir karyawan sangat menentukan ketelitian dan keandalan data dan upah setiap karyawan. Untuk menjamin keandalan data waktu hadir karyawan, pencatatan waktu hadir tidak boleh dilaksanakan oleh fungsi operasi.

Sistem Otorisasi dan Prosedur Pencatatan

- **Setiap orang yang Namanya Tercantum dalam Daftar Gaji dan Upah Harus Memiliki Surat Keputusan Pengangkatan Sebagai Karyawan perusahaan yang Ditandatangani Oleh Direktur Utama.**

Karena pembayaran gaji dan upah didasarkan atas dokumen daftar gaji dan upah, maka perlu dilakukan pengawasan terhadap nama-nama karyawan yang dimasukkan ke dalam daftar gaji dan upah. Untuk menghindari pembayaran gaji dan upah kepada karyawan yang tidak berhak, setiap pencantuman nama karyawan dalam daftar gaji dan upah harus mendapatkan otorisasi dari pejabat yang berwenang. Setiap orang yang namanya tercantum dalam daftar gaji dan upah harus memiliki surat keputusan pengangkatan sebagai karyawan yang ditandatangani oleh Direktur utama.

- **Setiap Perubahan Gaji dan Upah Karyawan Karena Perubahan Pangkat, Perubahan Tarif gaji dan Upah, Tambahan Keluarga Harus Didasarkan pada Surat keputusan Direktur keuangan.**

Untuk menjamin keandalan data gaji dan upah karyawan, setiap perubahan unsur yang dipakai sebagai dasar untuk menghitung penghasilan karyawan harus diotorisasi oleh pejabat yang berwenang.

- **Setiap Potongan atas gaji dan Upah karyawan selain dari Pajak penghasilan Karyawan Harus dDidasarkan surat potongan Gaji dan Upah yang diotorisasi oleh Fungsi Kepegawaian.**

Maksudnya setiap pengurangan yang terjadi terhadap penghasilan karyawan harus pula diotorisasi oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu tidak setiap fungsi dapat memotong atas gaji dan upah yang menjadi hak karyawan.

- **Kartu Jam Hadir Harus Ditorisasi Oleh Fungsi Pencatat Waktu.**

Karena jam hadir karyawan merupakan salah satu dasar untuk penentuan penghasilan karyawan, maka data waktu hadir setiap karyawan harus diotorisasi oleh fungsi pencatatan waktu agar supaya sah sebagai dasar penghitungan gaji dan upah serta untuk keperluan yang lain.

- **Perintah Lembur Harus Ditorisasi Oleh Kepala Departemen Yang Bersangkutan.**

Untuk menjamin bahwa pekerjaan lembur memang diperlukan oleh perusahaan, maka setiap kerja lembur harus diotorisasi oleh kepala departemen karyawan yang bersangkutan. Dengan sistem otorisasi ini, perusahaan dijamin hanya akan membayarkan upah lembur pekerjaan yang memang tidak dapat dikerjakan dalam waktu reguler.

- **Daftar Gaji dan Upah Harus Ditorisasikan Oleh Fungsi Personalia.**

Daftar gaji dan upah merupakan dokumen yang dipakai sebagai dasar pembayaran gaji dan upah kepada karyawan yang berhak. Oleh karena itu daftar gaji dan upah harus diotorisasikan oleh fungsi personalia karena akan menunjukkan berapa besar gaji yang akan diterima. Karyawan yang tercantum

dalam daftar gaji dan upah adalah karyawan yang diangkat menurut surat keputusan pejabat yang berwenang, Tarif upah yang dipakai sebagai dasar penghitungan gaji dan upah adalah tarif yang berlaku dengan surat keputusan pejabat yang berwenang. Data yang dipakai sebagai dasar penghitungan gaji dan upah karyawan telah diotorisasi oleh pejabat yang berwenang, Perkalian dan penjumlahan yang tercantum dalam daftar gaji dan upah telah dicek ketelitiannya.

- **Bukti Kas Keluar untuk Pembayaran gaji dan Upah harus Ditorisasi oleh Fungsi Akuntansi.**

Bukti kas keluar merupakan perintah kepada fungsi keuangan untuk mengeluarkan sejumlah uang, dalam hal ini mengeluarkan untuk pembayaran gaji dan upah karyawan. Dokumen ini diisi oleh fungsi Akuntansi setelah fungsi ini melakukan verifikasi terhadap informasi yang tercantum dalam daftar gaji dan upah. Bukti kas keluar harus diotorisasi oleh kepala departemen Akuntansi Keuangan atau pejabat yang lebih tinggi.

- **Perubahan dalam Catatan Penghasilan Karyawan Direkonsiliasikan dengan daftar Gaji dan Upah karyawan.**

Kartu penghasilan karyawan diselenggarakan oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah untuk mengumpulkan semua penghasilan yang diperoleh masing-masing karyawan selama jangka waktu setahun. Informasi yang dicantumkan dalam kartu penghasilan karyawan ini dipakai sebagai dasar

penghitungan pajak penghasilan yang menjadi kewajiban setiap karyawan. Dokumen yang merupakan sumber pencatatan ke dalam kartu penghasilan karyawan adalah daftar gaji dan upah. Oleh karena itu, untuk mengecek ketelitian data yang dicantumkan dalam kartu penghasilan karyawan, sistem pengendalian intern mewajibkan diadakannya rekonsiliasi antara perubahan yang tercantum dalam kartu penghasilan karyawan dengan daftar gaji dan upah.

- **Tarif Upah yang Dicantumkan dalam Kartu Jam Kerja Diverifikasikan Ketelitiannya oleh Fungsi Akuntansi.**

Fungsi akuntansi biaya bertanggungjawab atas distribusi upah langsung ke dalam kartu harga pokok produk pesanan yang menggunakan tenaga kerja langsung yang bersangkutan. Distribusi upah langsung tersebut dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan dalam kartu jam kerja. Sebelum upah yang tercantum dalam kartu jam kerja dipakai sebagai dasar pencatatan upah langsung ke dalam kartu harga pokok produk yang bersangkutan, data tarif upah yang dipakai sebagai pengali dalam penghitungan upah harus diverifikasi oleh fungsi akuntansi biaya.

Praktik Yang Sehat

- **Kartu Jam Hadir Harus Dibandingkan Dengan Kartu Jam Kerja Sebelum Kartu Yang Terakhir Ini Dipakai Sebagai Dasar Biaya Tenaga Kerja Langsung.**

Kartu jam hadir merekam jumlah jam setiap karyawan berada di perusahaan, sedangkan kartu jam kerja merinci penggunaan jam hadir setiap karyawan. Dengan kata lain kartu jam kerja digunakan untuk mempertanggungjawabkan penggunaan waktu hadir karyawan. Kartu jam kerja ini merupakan dasar untuk melakukan distribusi biaya tenaga kerja langsung kepada pesanan yang menggunakan tenaga kerja langsung. Untuk mengecek ketelitian data yang tercantum dalam jam kerja, fungsi pembuat daftar gaji dan upah harus membandingkan data jam yang tercantum dalam kartu jam hadir dengan data yang tercantum dalam jam kerja.

- **Pemasukan Kartu Jam Hadir ke dalam Mesin Pencatat Waktu Harus Diawasi oleh Fungsi Pencatat Waktu.**

Untuk menjamin keandalan data jam hadir yang direkam dalam kartu jam hadir harus dilakukan pengawasan terhadap pemasukan kartu jam hadir ke dalam mesin pencatat waktu. Dengan diawasinya perekam jam hadir karyawan oleh fungsi pencatat waktu dapat dihindari perekam jam hadir oleh karyawan yang tidak benar-benar hadir di perusahaan.

- **Pembuatan Daftar Gaji dan Upah harus Diverifikasi Kebenaran dan Ketelitian Perhitungannya oleh Fungsi Akuntansi Keuangan Sebelum Dilakukan Pembayaran.**

Dalam struktur organisasi bagian keuangan berada ditangan bagian utang, di bawah departemen Akuntansi. Sebelum membuat bukti kas keluar sebagai perintah untuk pembuatan cek pembayaran gaji dan upah, fungsi akuntansi keuangan harus melakukan verifikasi kebenaran dan ketelitian perhitungan gaji dan upah yang tercantum dalam daftar gaji dan upah yang dibuat oleh fungsi pembuatan daftar gaji dan upah. Dengan demikian unsur sistem pengendalian intern ini menjamin bukti kas keluar dibuat atas dasar dokumen pendukung yang handal.

- **Penghitungan Pajak Penghasilan Karyawan Direkonsiliasikan dengan Catatan penghasilan Karyawan.**

Dalam sistem pemungutan pajak penghasilan atas gaji dan upah karyawan, perusahaan ditunjuk oleh pemerintah sebagai wajib pungut pajak penghasilan yang menjadi kewajiban karyawan, dikenal dengan PPh pasal 21. PPh pasal 21 ini dihitung oleh perusahaan berdasarkan data penghasilan karyawan setahun yang dikumpulkan dalam kartu penghasilan karyawan. Ketelitian dan keandalan data pajak penghasilan karyawan yang harus dipotongkan dari gaji dan upah karyawan, dan besarnya utang pajak penghasilan karyawan yang harus disetor oleh perusahaan ke kas negara

dapat di verifikasi dengan melakukan rekonsiliasi perhitungan pajak penghasilan setiap karyawan dengan catatan penghasilan karyawan yang tercantum dalam kartu penghasilan karyawan yang bersangkutan.

- **Catatan Penghasilan Karyawan Disimpan oleh Fungsi Pembuat Daftar Gaji dan Upah.**

Kartu penghasilan karyawan selain berfungsi sebagai catatan penghasilan yang diterima karyawan selama setahun, juga berfungsi sebagai tanda telah diterimanya gaji dan upah oleh karyawan yang berhak. Oleh karena itu dalam sistem penggajian maupun dalam sistem pengupahan setelah diisi data gaji dan upah karyawan oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah karyawan oleh fungsi pembuat daftar gaji kemudian dikirimkan ke fungsi keuangan untuk diminta tanda tangan karyawan yang bersangkutan sebagai tanda terima uang gaji dan upah. Setelah ditandatangani oleh karyawan yang bersangkutan, kartu penghasilan karyawan ini disimpan kembali oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah ke dalam arsip menurut abjad karyawan.

Dengan adanya pengendalian atas penggajian dan pengupahan yang baik diharapkan perusahaan akan mengalami kebocoran yang sedikit di bidang penggajian dan pengupahan.

Selain pengendalian sistem penggajian diatas yang sudah diterangkan ada juga penetapan-penetapan pengendalian pada penggajian dan pengupahan

pada perusahaan lain yang tujuan utama juga sama yaitu untuk mengurangi kecurangan yang terjadi di perusahaan.

Metode-metode tersebut adalah :

1. Penetapan Standar Prestasi Tenaga Kerja.

Perbaikan prestasi kerja karyawan dan penggunaan tenaga/biaya yang sejajar serta pengendalian biaya memerlukan standar-standar tenaga kerja, yaitu standar jam kerja dan standar biaya. Penetapan standar-standar pelaksana kerja memerlukan pekerjaan analitis yang tinggi yang memerlukan suatu latar belakang teknis mengenai metode-metode studi waktu. Penetapan standar jam waktu kerja memerlukan penetapan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap operasi bilamana bekerja dalam kondisi-kondisi standar. Oleh karena itu, penelitian ini mencakup kondisi kerja, termasuk rencana pengendalian bahan, perencanaan penjadualan produksi, dan penyusunan peralatan dan fasilitas-fasilitas. Setelah semua faktor ini dipertimbangkan, maka dapatlah ditetapkan standarnya.

2. Penggunaan standar tarif upah.

Umumnya tarif upah yang dibayar oleh perusahaan ditentukan oleh perusahaan ditentukan oleh faktor-faktor ekstern. Tarif yang dipergunakan sebagai standar adalah tarif yang bisa dibayar untuk suatu pekerjaan atau klasifikasi pekerjaan sebagaimana telah diterapkan melalui permufakatan

kolektif (collective bargaining). Jika standar-standar diterapkan menurut kebijaksanaan ini, maka tidak akan terjadi perbedaan-perbedaan yang besar karena tarif-tarif besar yang dibayarkan. Namun terdapat berbagai tarif yang mungkin terjadi dan yang dapat dikendalikan oleh pimpinan. Penggunaan standar tarif upah pada pekerjaan tidak mempunyai masalah yang besar. Biasanya ini dilaksanakan oleh departemen akuntansi setelah memperoleh tarif-tarif dari departemen personalia. Bilamana dipertimbangkan untuk memasukkan waktu lembur dalam standar, tentunya perlu dicari data produksi untuk menentukan sejauh mana lembur yang mungkin untuk kapasitas berdasarkan mana akan ditetapkan standar.

3. Pengendalian melalui pra rencana.

Penggunaan alat-alat pengendalian yang telah dibahas diatas dimaksudkan untuk menunjukkan ketidakefisienan setelah sesuatu terjadi. Jenis pengendalian yang lain mengharuskan adanya ketentuan mengenai apa yang seharusnya terjadi, dan membuat rencana agar menjamin (sejauh mungkin) bahwa hal itu memang benar-benar terjadi sebagaimana mestinya. jadi sifatnya preventif dan melihat kedepan. Cara pendekatan ini mencakup pengendalian anggaran dan dapat diterapkan pada pengendalian penggajian dan pengupahan. Sejau mana pengendalian pra -perencanaan ini dapat dilaksanakan bergantung pada kondisi industri dan kondisi khusus dalam suatu perusahaan. Apakah kondisi-kondisi perusahaan cukup stabil sehingga

berbagai perencanaan yang cukup cermat dapat dilakukan. Sehingga perencanaan yang akan dibuat tidak mendapatkan banyak masalah pada saat penerapannya nanti.

Dengan pengendalian yang ada diharapkan hubungan antara para buruh dan jajaran pimpinan perusahaan dapat berjalan dengan baik. Pada umumnya buruh menginginkan upah yang tinggi yang tidak disertai dengan jam kerja yang terlalu panjang. Sedangkan pihak perusahaan ingin memperoleh biaya per unit yang sekecil mungkin. Untuk menemukan perbedaan pandangan antara pimpinan dan para buruh perlu diterapkan suatu sistem yang dapat memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan keinginan para buruh dan pimpinan perusahaan yaitu dengan sistem insentif kerja. Manfaat dari sistem insentif dimana orang dihargai menurut usaha yang dilaksanakannya, sehingga orang yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi akan dihargai oleh perusahaan dengan upah yang tinggi pula, sedangkan orang yang mempunyai prestasi yang rendah tentunya akan mempunyai upah yang rendah pula sehingga terdapat keseimbangan dan tidak mungkin terjadi kecemburuan.

Adapun syarat-syarat keberhasilan dalam pelaksanaan upah insentif adalah :

1. *Suatu sistem upah insentif harus didasarkan pada standar pelaksanaan studi waktu dan gerakan, evaluasi kerja, dan penilaian manfaat.*

Studi waktu dan gerakan yang independen harus dilakukan untuk menetapkan berapakah lamanya waktu yang diperlukan untuk melakukan suatu

pekerjaan. Evaluasi kerja mengharuskan adanya analisa pekerjaan untuk menentukan persyaratan-persyaratan dari mereka yang melakukannya. Penilaian manfaat adalah penetapan dan pengklasifikasian mengenai perbedaan-perbedaan dari masing-masing pekerja.

- 2. Rencana insentif harus dimengerti oleh semua pekerja sebelum dipergunakan.*

Untuk memperoleh pengertian ini perlu disediakan kepada semua orang suatu keterangan tertulis mengenai bagaimana rencana itu bekerja.

- 3. Semua tugas buruh langsung harus atas dasar insentif.*

Jika semua operasi/pekerjaan buruh langsung tidak didasarkan pada rencana insetif, maka mereka yang tidak termasuk dalam rencana tidak akan bekerja dengan baik. akibatnya wajar jika seseorang dipindahkan dari suatu pekerjaan dimana dia dapat memperoleh tambahan upah, ke pekerjaan lain di mana dia mengetahui bahwa peningkatan kegiatannya tidak akan mendapatkan imbalan tambahan langsung.

- 4. Hanya produksi yang memenuhi standar atau kualitas yang harus diperhitungkan dalam menentukan bonus.*

Maksudnya perusahaan akan memberikan tambahan insentif berupa bonus pada pekerjaan yang benar-benar memenuhi standar yang telah ditetapkan. cara ini dapat memberikan semangat kepada karyawannya untuk

meningkatkan motivasi kerja mereka, karena perusahaan menghargai hasil kerja yang benar-benar memenuhi apa yang diinginkan oleh perusahaan.

5. *Sekali standar telah ditetapkan, standar tersebut tidak boleh diubah kecuali jika metode telah berubah.*

Para pekerja tidak boleh merasa bahwa pimpinan merubah standar-standar hanya untuk mengurangi penghasilan mereka. perubahan dalam proses, atau dalam mesin yang dipergunakan, atau dalam bahan-bahan dapat menyebabkan perlunya diadakan revisi-revisi terhadap standar. Namun manajemen perlu menunjukan kepada karyawan mengapa perubahan-perubahan dilakukan.

6. *Program Insentif perlu diadministrasikan secara jujur dan bijaksana.*

Ini mencakup bermacam-macam persyaratan. Perhatian yang segera harus diberikan terhadap para pengadu/penuntut. Bilamana terjadi hal-hal yang luar biasa, haruslah diambil keputusan-keputusan yang wajar mengenai hal yang menjadi masalah. Perlu dilakukan pengecekan/pemeriksaan yang cukup untuk melihat bahwa rencana telah diadministrasikan dengan benar, baik untuk perusahaan maupun untuk pekerja.

7. *Sangatlah perlu agar para tenaga tidak langsung ikut serta dalam rencana insentif.*

Observasi praktis ini bersal dari prinsip, bahwa semua operasi produksi harus didasarkan pada standar, disertai dengan kenyataan bahwa

efektifitas dari tenaga kerja langsung sering sangat dipengaruhi oleh pelaksanaan dari tenaga kerja tidak langsung yang membantunya. Kesulitan utama dalam menerapkan prinsip tersebut ialah mengenai pemilihan suatu basis berdasarkan mana tenaga kerja tidak langsung akan diberi bagian dalam insentif.

8. *Suatu imbalan yang tinggi harus dibayar untuk prestasi kerja yang melebihi standar.*

Perbedaan di antara tarif biasa menurut standar dengan tarif insentif harus cukup tinggi, sehingga benar-benar merupakan insentif. Sebagian orang menganjurkan agar semua penghematan tenaga kerja langsung harus menjadi hak pekerja, atas dasar bahwa jika demikian maka mereka akan merasa perusahaanlah yang beruntung dengan adanya usaha ekstra oleh mereka. Bilamana penghematan tenaga kerja langsung menjadi hak pegawai, maka perusahaanlah akan memperoleh keuntungan melalui biaya produksi tidak langsung per unit yang lebih kecil.

9. *Harus dipergunakan insentif per individu kapan saja.*

Bilamana seseorang pekerja dapat mengukur prestasi kerjanya sendiri, dan mengetahui bahwa penghasilannya meningkat melalui produktivitasnya sendiri, maka suatu sistem insentif akan menjadi efektif. tetapi sering dijumpai keadaan di mana prestasi per individu tidak dapat diukur, seperti pada proses

pembuatan bahan-bahan kimiawi, yang berlangsung secara kontinu. Di bawah keadaan-keadaan ini dapat diberlakukan rencana bonus per golongan kerja.

