

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengendalian Internal

1. Pengertian Pengendalian Internal

Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan, maka struktur pengendalian internal harus dilaksanakan dengan baik sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

Pengendalian internal dilaksanakan untuk mencegah terjadinya penyimpangan. Penyimpangan dari rencana sedapat mungkin dideteksi secara dini sehingga pimpinan atau manager dapat dengan cepat melakukan tindakan untuk mengatasinya, selain itu pengendalian diperlukan untuk menilai apakah suatu rencana telah dilaksanakan dengan baik.

Istilah pengendalian internal dapat diartikan secara sempit dan luas.

Dalam arti sempit

Istilah tersebut disamakan dengan Internal Check yang merupakan mekanisme untuk memeriksa ketelitian data-data administratif, misalnya pengecekan penjumlahan mendatar (*cross footing*) maupun penjumlahan menurun (*footing*).

Dalam arti luas

Istilah tersebut disamakan dengan pengendalian manajemen yaitu sistem yang tidak hanya meliputi pekerjaan pengecekan tetapi melalui semua alat-alat yang digunakan untuk mengendalikan perusahaan.

Menurut Standar Profesional Akuntan Publik :

Struktur pengendalian internal adalah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan untuk memperoleh keyakinan yang memadai bahwa tujuan satuan usaha yang spesifik akan dapat dicapai.

Menurut Theocorus M. Tuanakota definisi pengendalian internal adalah :

Pengendalian internal meliputi rencana organisasi dan semua metode serta kebijaksanaan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan untuk mengamankan harta kekayaan, menguji ketepatan dan sampai berapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, mengalahkan efisiensi dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan pimpinan yang telah digariskan.

Menurut Anies S.M Basamalah (2003 : 135) pengertian pengendalian internal adalah :

"Pengendalian internal terdiri dari rencana organisasi serta seluruh metode koordinasi dan pengukuran yang diterapkan oleh perusahaan untuk menjaga aktivitya, menguji keakuratan dan keandalan data akuntansinya, mendukung efisiensi operasional serta mendorong dipatuhinya kebijakan-kebijakan manajerial yang telah ditetapkan"

Menurut George H. Bordnar and Willian S. Hapwood (2001 : 31), pengendalian intern adalah :

"Suatu proses yang dibuat untuk memberikan jaminan akan tercapainya tujuan-tujuan (a) kehandalan laporan keuangan, (b) efektivitas dan efisiensi operasi, (c) ketaatan atas ketentuan dan peraturan yang berlaku."

Definisi tersebut menjelaskan pengendalian internal sebagai suatu kerangka kerja tertentu untuk mencapai tujuan tertentu pula. Kerangka kerja tersebut terdiri dari rencana organisasi serta metode dan alat-alat pengukuran lainnya yang digunakan organisasi untuk menjaga aktiva organisasi, menguji keakuratan dan keandalan data akuntansinya, mendukung efisiensi operasional dan mendorong dipatuhinya kebijakan-kebijakan manajerial yang telah ditetapkan.

Menurut *Committe on auditing procedure* dari *American Institute of Certified Public Accountants* menjelaskan pengendalian internal sebagai berikut :

Internal controls comprise the plan of organization and all of the coordinate methods and measure adopted within a business to safeguard it's assets, check the accuracy and reability of it's accounting data promote operational efficiency and encourage adherence to prescribed menegerial policies.

Artinya :

Pengendalian internal meliputi rencana organisasi dan semua metode serta kebijaksanaan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan untuk mengamankan harta kekayaannya, menguji ketepatan dan sampai seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, menggalakkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan pimpinan yang telah digariskan oleh manajemen. AICPA (1999 : 6)

Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO)

Pada tahun 1992 telah mengeluarkan definisi tentang pengendalian internal sebagai berikut:

Internal control is a process, affected by enty's board of directors, management and other personel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories :

1. *Effectiveness and efficiency of operations*
2. *Reliability of Financial Reporting*
3. *Compliance with Aplicable laws and regulations*

Artinya : Suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain, yang didisain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini :

1. Efektivitas dan efisiensi operasi
2. Keandalan pelaporan keuangan
3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Dari pengertian pengendalian internal yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semua pengendalian internal bertujuan untuk:

1. Menjaga kekayaan harta milik perusahaan.
2. Menjamin ketelitian dan kebenaran data akuntansi.
3. Memajukan efisiensi dalam operasi perusahaan.

4. Mendorong terpenuhinya ketaatan terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

2. Tujuan dan Komponen Pengendalian Internal

Berdasarkan pengertian yang disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pengendalian internal Mulyadi (1993 : 165-166) adalah :

- a. Menjaga kekayaan organisasi
- b. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
- c. Mendorong efisiensi
- d. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Menurut tujuannya, struktur pengendalian internal tersebut dibagi menjadi dua macam : pengendalian akuntansi (*internal accounting control*) dan pengendalian administratif (*internal administratif control*). Pengendalian intern akuntansi, yang merupakan bagian dari struktur pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan, terutama untuk menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi. Pengendalin internal akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan para investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya. Pengendalian internal administratif meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen.

Merupakan suatu hal yang sulit untuk merancang suatu pengendalian internal agar menghasilkan sistem yang sempurna yang dapat

mencegah 100 % pemborosan dan penyelewengan dalam perusahaan. Pengendalian internal yang dimaksud adalah untuk menciptakan suatu alat pelaksana yang efisien dan efektif dan juga membatasi pemborosan dan penyelewengan. Bagi perusahaan besar yang mempunyai jumlah tenaga kerja yang banyak, maka dimungkinkan diadakannya pemisahan wewenang dan tanggung jawab yang baik (diterapkan suatu pengendalian internal yang lebih baik) dan sebaliknya. Apabila jumlah pegawai sedikit dan kualitas rendah, maka pengendalian internal menjadi lemah dan harus ditambah dengan pengawasan yang bersifat langsung yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan.

Syarat-syarat tertentu yang dibutuhkan untuk prosedur pengendalian internal berbeda-beda disetiap perusahaan, karena syarat-syarat itu tergantung pada ciri khas dan lingkungan perusahaannya. Oleh karena itu tidak ada satu pun sistem pengendalian internal yang ideal yang cocok untuk semua atau sebagian besar perusahaan.

Jadi jelaslah dengan adanya struktur pengendalian internal yang memadai dan baik akan mengurangi kesalahan dan penyelewengan . Kalau pun terjadi kesalahan dan penyelewengan maka akan dapat diketahuinya dan diatasi dengan cepat.

Tujuan pengendalian internal menurut Anies S.M Basalamah (2003 : 136) adalah :

1. Menjaga aktiva organisasi yang bersangkutan.
2. Menguji keakuratan dan kehandalan data akuntansinya.

3. Mendukung efisiensi operasional.
4. Mendukung dipatuhinya kebijakan-kebijakan manajerial yang telah ditetapkan.

Sedangkan komponen pengendalian internal menurut *the Committee of the Sponsoring Organization (COSO)* ada 5, yaitu :

1. Lingkungan pengendalian (*control environment*) :

Lingkungan pengendalian mencakup seluruh tindakan, kebijakan dan prosedur yang menggambarkan seluruh sikap dari manajemen, direktur, dan pemilik satuan usaha tentang pengendalian internal yang dapat menimbulkan kesadaran bagi para anggota organisasi tersebut mengenai pentingnya pengendalian semacam itu bagi satuan usaha yang bersangkutan. Dengan demikian lingkungan pengendalian pada dasarnya menggambarkan sikap, kepedualian dan tindakan-tindakan berbagai pihak yang ada di dalam organisasi seperti pemilik, pegawai, dan sebagainya, berkenaan dengan pentingnya pengendalian.

Faktor-faktor lingkungan mencakup integritas, nilai etis dan kompetensi dari orang entitas; filosofi manajemen dan gaya operasi; cara manajemen memberikan otoritas dan tanggung jawab, dan mengorganisasi dan mengembangkan orangnya; perhatian dan pengarahan yang diberikan dewan komisaris.

2. Penaksiran risiko (*risk assessment*) :

Untuk tujuan pelaporan keuangan, akses terhadap risiko menunjukkan mengenai mekanisme yang ditetapkan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko-risiko yang berkaitan dengan berbagai aktivitas di mana organisasi berkecimpung, termasuk penjualan, produksi, pemasaran dan keuangan yang ada di dalam perusahaan yang berkaitan dengan pembuatan laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Akses manajemen terhadap risiko bisnis perusahaannya pada dasarnya menyerupai akses auditor terhadap pengendalian, yaitu bahwa manajemen mengakses risiko sebagai bagian dari perancangan dan pelaksanaan pengendalian internal untuk meminimalkan kesalahan dan penyalahgunaan, sedangkan auditor mengakses risiko untuk menentukan bukti-bukti yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja auditnya.

3. Aktivitas pengendalian (*control activities*) :

Aktivitas pengendalian (*control activities*) merupakan pelaksanaan dari kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur tambahan selain dari empat komponen lainnya yang dimaksudkan untuk membantu memberikan jaminan bahwa tindakan-tindakan yang harus dilakukan benar-benar telah dilaksanakan dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Prosedur-prosedur pengendalian tambahannya adalah :

- a. Otorisasi yang memadai atas transaksi dan kegiatan.
- b. Adanya pemisahan tugas yang memadai.

- c. Adanya dokumentasi dan pencatatan yang memadai.
- d. Adanya pengendalian yang memadai atau akses dan penggunaan aktivitas perusahaan dan catatan.
- e. Adanya pengecekan atas kinerja yang dilakukan secara independen.

4. Informasi dan komunikasi (*information and communication*) :

Sistem yang memungkinkan orang entitas untuk memperoleh dan menukar informasi yang diperlukan untuk melaksanakan, mengelola dan mengendalikannya.

Tujuan dari sistem informasi dan pelaporan akuntansi dari suatu satuan usaha adalah untuk mengidentifikasi, menghubungkan, mengklasifikasikan, menganalisis, mencatat, dan melaporkan transaksi satuan usaha yang bersangkutan serta untuk mempertahankan akuntabilitas aktiva dan kewajiban yang terkait. Agar sistem informasi ini menjadi efektif maka sistem informasi tersebut harus :

- a. Mengidentifikasi dan mencatat transaksi-transaksi yang valid saja.
- b. Mengidentifikasi dan mencatat seluruh transaksi yang valid tersebut.
- c. Memberikan jaminan bahwa aktiva dan kewajiban yang sudah dicatat adalah dari hasil transaksi yang menyebabkan timbulnya hak atau kewajiban perusahaan.
- d. Mengukur nilai transaksi sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk mencatat nilai moneter transaksi tersebut secara memadai dalam laporan keuangan.

- e. Mencakup rincian semua transaksi secara memadai sehingga memungkinkan untuk disajikan di dalam laporan keuangan, termasuk klasifikasi yang memadai dan pengungkapan yang perlu disajikan di dalam laporan keuangan.

5. Pemantauan (*monitoring*) :

Sistem pengendalian internal perlu dimonitor, yaitu proses untuk menilai mutu kerja sistem sepanjang waktu. Ini dijalankan melalui aktivitas yang memonitoring yang terus menerus, evaluasi yang terpisah atau kombinasi dari keduanya.

Kegiatan pemantauan berkaitan dengan penilaian atas kualitas kinerja struktur pengendalian internal yang dilakukan oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian yang sudah ditetapkan tersebut memang benar-benar dilaksanakan sesuai dengan tujuannya semula serta untuk menentukan bahwa pengendalian tersebut memang benar-benar perlu diperbaiki agar sesuai dengan berubahnya kondisi yang ada. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara dan sumber seperti menilai pengendalian yang ada, mempelajari laporan auditor, review atas laporan pengecualian, melalui saran-saran dari anggota organisasi atau rapat-rapat pimpinan, bahkan dapat pula dilakukan melalui keluhan pelanggan.

3. Jenis Pengendalian Internal

Secara luas pengendalian internal dibagi atas 2 bagian yaitu :

1. Pengendalian Administratif

Meliputi struktur organisasi dan semua ukuran serta metode yang diterapkan dalam suatu organisasi terutama untuk mendorong efisiensi kegiatan dan dipatuhinya kebijaksanaan manajemen. Pengendalian administratif kurang mempunyai hubungan langsung dengan laporan keuangan, oleh karena itu pemeriksaan kurang berkepentingan terhadapnya.

2. Pengendalian Akuntansi

Meliputi struktur organisasi dan semua ukuran serta metode yang diterapkan dalam suatu organisasi terutama untuk menjaga kekayaan dan mengecek ketelitian dan dapat dipercaya tidaknya data akuntansi dan untuk memberikan jaminan bahwa :

- a. Transaksi dilaksanakan sesuai dengan persetujuan pimpinan baik yang bersifat umum maupun khusus.
- b. Transaksi telah dicatat untuk memungkinkan penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Atau cerita lain yang sesuai dengan tujuan penyusunan laporan keuangan tersebut.
- c. Penguasaan atas harta perusahaan hanya diberikan bila telah mendapat persetujuan pimpinan.

- d. Jumlah harta perusahaan tercantum dalam catatan perusahaan dibandingkan dengan harta yang ada pada waktu yang tepat dan tindakan yang wajar diambil jika terdapat perbedaan.

4. Faktor-faktor yang Menentukan Syarat Pengendalian Internal

Struktur pengendalian internal yang memuaskan untuk suatu perusahaan tertentu belum memuaskan bagi perusahaan lain, meskipun keduanya termasuk dalam industri yang sejenis. Hal-hal yang menyebabkan berbedanya suatu struktur pengendalian intern antara lain mengenai :

- a. Jenis industri dimana perusahaan itu beroperasi.
- b. Sifat khas pelanggan yang dilayani.
- c. Sifat produk barang atau jasa yang dihasilkan.
- d. Struktur modal dan cara pembiayaan perusahaan.
- e. Jumlah dan sifat pegawai yang dikerjakan.
- f. Sifat barang yang dibeli dan dipakai oleh perusahaan dalam memproduksi barang atau memberikan jasa.
- g. Ciri-ciri rekanan dan pihak luar lainnya yang melakukan transaksi dengan perusahaan.
- h. Sifat transaksi yang diproses dan tugas administrasi yang dilakukan dalam memproses transaksi-transaksi.

5. Syarat-syarat Pengendalian Internal

Untuk mendapatkan pengendalian internal yang baik perlu diperhatikan persyaratan sebagai berikut : Sukrisno Agoes (2000 : 53)

a. Pegawai yang mampu dan dapat dipercaya

Masing-masing pegawai harus diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kecakapan serta kejujurannya. Kadang-kadang perusahaan menggunakan pegawai yang murah untuk menghemat biaya. Sebenarnya dalam jangka panjang, cara ini terbukti mahal karena bukan saja produktivitasnya rendah, juga ada kemungkinan untuk melakukan penyelewengan.

b. Pemisahan wewenang yang jelas

Struktur organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga disatu pihak tenaga para karyawan dapat digunakan sebaik-baiknya tapi dilain pihak terdapat pemutusan wewenang untuk maksud golongan intern. Dalam hal ini pertama-tama harus diadakan pemisahan antara :

- 1) Fungsi operasi. Misalnya bagian pembelian dan bagian penjualan.
- 2) Fungsi penyimpanan, misalnya penyimpanan persediaan.
- 3) Fungsi pencatatan, misalnya pencatatan pembelian dan penjualan barang.

Pembagian tugas antara pegawai harus dilakukan sehingga tidak seorang pun dapat mengerjakan transaksi dari awal hingga akhir. Pada transaksi-transaksi yang penting harus diikuti sertakan paling sedikit dua orang dan hasil pekerjaan mereka di cocokkan satu sama lain.

c. Pengawasan

Hasil pekerjaan masing-masing pegawai harus diawasi dan dimulai oleh atasan yang bertanggung jawab atas hasil pekerjaan pegawai

tersebut. Atasan ini sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen, harus menilai hasil pekerjaan bawahannya, dan jika dianggap perlu atasan dapat mengadakan tindakan koreksi. Penyelewengan yang dilakukan oleh pegawai-pegawai yang tidak jujur sebenarnya mempunyai biaya yang mahal bagi perusahaan karena pegawai berkali-kali berhasil melakukan penyelewengan kecil-kecilan akan mencoba melakukan yang lebih besar sehingga berturut-turut akan merugikan perusahaan. Disamping itu penyelewengan akan merusak moral pekerja-pekerja lainnya. Oleh karena itu adalah tanggung jawab pimpinan perusahaan untuk mengawasi mereka agar tetap jujur dan bermoral baik.

d. Menetapkan tanggung jawab secara perorangan

Dalam menetapkan tanggung jawab mengenai suatu tugas, sedapat mungkin diikuti pelaksanaannya sampai pada tingkat yang melaksanakannya dengan maksud untuk menghubungkan hasil pelaksanaan tersebut. Dengan tanggung jawab masing-masing petugas. Contoh pada sebuah toko dimana si penjual harus membubuhkan paraf pada bon penjualan. Dalam perusahaan pabrikasi, kepala bagian produksi harus memberikan paraf pada bon permintaan setiap kali membutuhkan bahan. Penetapan tanggung jawab perorangan yang dilakukan secara demikian mempunyai pengaruh psikologi bahwa petugas-petugas ini merasa diperhatikan sehingga mereka akan bekerja lebih waspada. Setiap orang akan bekerja lebih baik jika ia tahu bahwa ia diminta pertanggung jawaban apabila hasil-hasil yang tidak beres.

e. Pemeriksaan otomatis berdasarkan prosedur rutin

Prosedur hendaknya disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan adanya kecocokan antara petugas yang satu dengan petugas yang lain.

Dengan ditetapkan prosedur yang rutin yang sering disebut birokrasi maka dalam organisasi memungkinkan adanya spesialisasi, pengecekan dan pemeriksaan secara otomatis atas kegiatan rutin tersebut. Contoh dari prinsip ini adalah pemeriksaan faktur pembelian jika *supplier* datang menagih untuk membuktikan bahwa tagihan tersebut adalah sah maka harus ada bukti-bukti yang cukup misalnya :

- 1) Adanya surat perintah pembelian
- 2) Adanya faktur surat pengantar
- 3) Adanya bukti penerimaan barang di gudang
- 4) Adanya bukti pemeriksaan mengenai kebenaran jumlah, perhitungan harganya yang terdapat dalam faktur dan sebagainya.

Setiap langkah dalam pengecekan ini merupakan pemeriksaan atas langkah-langkah sebelumnya. Oleh karena itu formulir-formulir harus dibuat sedemikian rupa sehingga jika ada data yang diungkapkan dengan tidak benar maka kesalahan akan ditemukan secara otomatis dan segera diperbaiki.

f. Pencatatan yang seksama dan segera

Transaksi yang baik merupakan kejadian eksternal dan internal yang mempunyai akibat ekonomi yang harus dicatat dalam dokumen dasar

yang sudah disediakan itu. Pencatatan harus lengkap dan tidak mudah dirubah.

Hal ini dapat diperkuat lagi dengan mempergunakan formulir yang tercetak dan bernomorurut (*pre numbered form*). Jika sebuah formulir salah maka harus di cap dengan tanda batal dan disimpan pada urutan yang baik. Dengan adanya nomor urut, kehilangan atau pencurian dokumen dapat segera diketahui.

g. Penjagaan secara fisik

Cara ini dilaksanakan untuk mengurangi kerugian karena kecurangan, misalnya menggunakan kas register, lemari besi, gudang yang terkunci dengan baik diberi alat pemadam kebakaran yang memadai.

h. Pemeriksaan oleh petugas yang independen

Secara periodik laporan keuangan dari suatu perusahaan harus diteliti kembali oleh *team* yang independen. Dalam hubungan ini, *team* tersebut adalah internal audit departemen atau bisa juga eksternal audit. Penelitian atau *review* yang dilakukan untuk mengetahui apakah prosedur pengendalian intern yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dengan baik. Bila keadaan perusahaan berubah misalnya luas usaha bertambah atau jumlah pegawai bertambah maka prosedur pengendalian intern harus selalu disesuaikan.

6. Unsur-unsur Pengendalian Internal

Unsur sistem pengendalian internal yang memuaskan (AICPA, 1999:3) meliputi :

- a. Suatu organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tepat.
- b. Suatu sistem wewenang prosedur pembukuan yang baik yang berguna untuk melakukan pengawasan akuntansi yang cukup terhadap harta milik, hutang-hutang, pendapatan-pendapatan, dan biaya-biaya.
- c. Praktek-praktek yang sehat yang harus dijalankan untuk melakukan tugas-tugas, dan fungsi-fungsi setiap departemen di dalam organisasi itu.
- d. Suatu tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan syarat yang diminta oleh tanggung jawabnya.

Selain unsur-unsur yang telah ditetapkan diatas, masih ada unsur-unsur penting lainnya yaitu :

- a. Laporan yang baik.
- b. Standar atau *budget* untuk laporan yang dihasilkan.
- c. Staff audit internal dari perusahaan tersebut.

7. Jenis Pengujian Pengendalian Internal

Untuk meyakinkan bahwa sistem pengendalian internal yang ada benar-benar telah berfungsi dengan baik, maka pemeriksaan dapat menguji sistem pengendalian internal perusahaan tersebut. Pengujian itu dapat dilaksanakan dengan cara :

1. *Test of Transaction* (pengujian transaksi)

Tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk menentukan apakah sistem akuntansi klien telah berfungsi sebagai mana mestinya. Dalam pengujian

transaksi ini, pemeriksa menelusuri transaksi tertentu melalui saat dimulainya transaksi tersebut terjadi sampai transaksi tersebut berakhir. Misalnya menelusuri transaksi penjualan, maka pemeriksaan akan dimulai dari waktu diterimanya order penjualan barang atau jasa tersebut sampai dengan faktur penjualan dicatat dalam buku jurnal dan buku pembantu. Cara yang ditempuh dalam melakukan pengujian transaksi meliputi :

a. *Compliance Test* (pengujian ketaatan)

Pengujian ketaatan dapat diartikan sebagai pengendalian yang dapat diandalkan untuk mengurangi pengujian pemeriksaan substantif harus diuji dahulu untuk meyakinkan bahwa pengendalian ini benar-benar ada dan efektif. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mendapat keyakinan bahwa prosedur pengendalian akuntansi yang bersangkutan telah dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Dalam pelaksanaannya, pemeriksa lebih menekankan pada prosedur akuntansinya daripada nilai transaksinya. Contohnya : memeriksa ada tidaknya otorisasi dan petugas yang berwenang dalam faktur penjualan.

b. *Substantive Test* (tes pengujian substantif)

Pengujian substantif adalah prosedur yang dirancang untuk menguji kekeliruan atau ketidak beresan dalam bentuk uang yang langsung mempengaruhi kebenaran saldo laporan keuangan. Tujuan pengujian substantif adalah untuk menentukan apakah transaksi

pembakuan klien telah diotorisasi dengan pantas, dicatat dan diikhtisarkan dalam jurnal yang benar dan dipindah bukukan ke buku besar dan buku tambahan dengan benar. Contoh dari pengujian substantif adalah mencocokkan nilai yang terdapat dalam faktur penjualan dengan nilai yang terdapat dalam buku penjualan untuk menentukan apakah telah terjadi kesalahan dalam bentuk moneter.

c. *Walk Trough Test*

Tes ini merupakan suatu pengujian yang dilakukan sambil mengerjakan prosedur lain. Dalam melakukan jenis pengujian ini pemeriksa akan mengikuti suatu pengendalian dari suatu dokumen (formulir) yang disebutkan dalam buku pedoman mulai dari awal pembuatannya hingga dokumen tersebut diarsipkan. Melalui pendekatan ini dapat ditemukan kelemahan yang ada dalam sistem pengendalian tersebut.

Cara yang dapat digunakan oleh pemeriksa dalam menyajikan hasil penelitian sistem pengendalian internal kertas kerja dalam bentuk :

1. *Cerita (Narrative Form)*

Mendokumentasikan penelitian sistem pengendalian internal dalam bentuk cerita, memo, sistem dan prosedur akuntansi yang berlaku di perusahaan. Cara ini bisa dilakukan pada perusahaan kecil.

2. Daftar Pertanyaan (*Questionnaire*)

Mendokumentasikan penelitian sistem pengendalian internal dengan menggunakan pertanyaan (*questionnaire*). Daftar pertanyaan tersebut dibuat dengan sedemikian rupa. Berdasarkan hasil jawaban yang didapat dari daftar pertanyaan ini, pemeriksa yang bersangkutan dapat melakukan langkah-langkah pemeriksaan selanjutnya.

3. Bagas Arus (*flow chart*)

Flow chart menggambarkan arus dokumen dalam sistem dan prosedur di suatu unit usaha, baik dalam bentuk gambar atau simbol tertentu. Setelah *flow chart* dibuat, auditor harus melakukan *walk trough*, yaitu mengambil dua atau tiga dokumen untuk menguji apakah prosedur yang dijalankan sesuai dengan apa yang digambarkan dalam *flow chart*.

Dalam menilai pengendalian internal suatu perusahaan, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah :

1. Mendapatkan sistem pengendalian yang telah digariskan oleh perusahaan.
2. Menilai sistem pengendalian tersebut, khususnya mengenai kelemahan dalam system itu dan konsekuensinya.
3. Pemilihan prosedur pemeriksaan atau pembuatan program pemeriksaan untuk menentukan apakah sistem pengendalian yang dianggap kuat memang betul-betul berjalan dan berapa jauh akibat

kelemahan dalam sistem pengendalian terhadap dapat dipercaya atau tidaknya data akuntansi.

4. Pengujian atau pelaksanaan program diatas dengan pengambilan sampel atau contoh, yang merupakan penialian atas sistem pengendalian internal yang berjalan.
5. Pemberian saran-saran kepada langganan untuk perusahaan untuk memperbaiki atau memperkuat system pengendalian internal.
6. Lakukan tindak lanjut menentukan apakah saran-saran telah dijalankan oleh perusahaan.

2.2. Beban Tenaga Kerja

1. Pengertian Beban Tenaga Kerja

Menurut Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Disamping itu Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara juga menyatakan bahwa pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya.

Menurut Hard dan Staveland yang dikutip dari <http://en.wikipedia.org/wiki/workload>, disebutkan bahwa beban kerja

dideskripsikan sebagai hubungan antara sejumlah kapasitas kapasitas proses mental pemikiran atau sumber daya dengan dan sejumlah tugas yang dibutuhkan. Selanjutnya dapat dikembangkan permodelan beban kerja (*workload modelling*) sebagai teknik untuk analisis pengukuran dan memprediksikan beban kerja. Memprediksikan beban kerja sangat perlu dengan tujuan untuk bisa meratakan distribusi beban kerja, memanajementi beban kerja dan sebisa mungkin menghindari adanya situasi kerja yang melebihi beban atau kurang dari beban.

Sebagaimana dikutip dari <http://en.wikipedia.org/wiki/workload>. Wickens (1984) menjelaskan tentang teori beban kerja yang disebut sebagai "*Multiple Resource Theory (MRT)*" yang secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Manusia (*human operator*) tidak hanya memiliki satu sumber proses informasi (bertasis kemampuan kognitif) yang dapat dipilih salah satu untuk dipakai, tapi memiliki beberapa sumber yang dapat dipilih dan dipakai secara bersamaan (*simultaneously*). Tergantung dari sifat dasar dari tugas - tugas yang diberikan, salah satu sumber kognitif tersebut dapat dipakai secara berurutan untuk tugas yang hanya membutuhkan satu kemampuan kognitif saja secara berulang - ulang, atau jika proses dalam tugas membutuhkan beberapa sumber kognitif yang berbeda maka sumber kognitif tersebut dapat dipakai secara parallel.
- Teori Wickens ini menjelaskan bahwa manusia memiliki keterbatasan kapasitas untuk melakukan proses informasi. Karena sumber kognitif sangat terbatas, maka akan terjadi masalah supply dan demand saat individu

melaksanakan dua atau lebih tugas yang membutuhkan sumber kognitif yang sama. Ekses kelebihan beban kerja terjadi disebabkan karena beberapa tugas menggunakan sumber kognitif yang sama sehingga bisa mempengaruhi kinerja berupa turunnya kecepatan atau kesalahan - kesalahan dalam penyelesaian tugas.

- Hubungan antara beban kerja dengan kinerja adalah kompleks. Tidak selalu kasusnya bahwa dengan naiknya beban kerja maka kinerja akan menurun. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beban kerja jika beban tersebut terlalu tinggi atau terlalu rendah. Keadaan kerja yang rendah beban (*underload*) yang berlangsung terus menerus akan mengakibatkan kebosanan dan hilangnya situasi awareness. Disamping itu, naiknya beban kerja (sampai dengan kelebihan beban/*overload*) mungkin tidak menurunkan kinerja apabila ada strategi untuk handling kebutuhan tugas.

Menurut Komaruddin (1996 : 235) analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Sedangkan menurut Simamora (1995 : 57), analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu menurut Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau

sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Di samping itu, Menpan (1997 : 5) juga menyatakan, bahwa pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia.

Menurut Moekijat (1995:58), dijelaskan bahwa jumlah waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan adalah sama dengan jumlah waktu sebagai berikut:

- Waktu yang benar-benar digunakan untuk bekerja.
- Waktu yang digunakan dalam kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan produksi.
- Waktu untuk menghilangkan kelelahan (*fatigue time*).
- Waktu untuk keperluan pribadi (*personal time*).

Menurut Handoko (1995) dinyatakan bahwa spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik manusia yang diperlukan suatu pekerjaan yaitu menyangkut pendidikan, latihan, penguasaan persyaratan fisik dan mental. Sedangkan Mintorogo dan Sudarmayanti (1992) menyatakan bahwa untuk mencapai efisiensi perlu dipenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- Berhasil-guna (efektif) yaitu pekerjaan telah dilaksanakan dengan tepat target dan tepat waktu.
- Ekonomi, yaitu penggunaan biaya, tenaga, bahan, alat, waktu, ruangan dan lain-lain secara tepat sesuai rencana.
- Pelaksanaan kerja yang dapat dipertanggungjawabkan secara tepat.
- Pembagian kerja yang nyata berdasarkan beban kerja.
- Rasionalitas wewenang dan tanggungjawab yaitu wewenang harus sama dan seimbang dengan tanggungjawabnya.
- Prosedur kerja yang praktis untuk dapat dilaksanakan.

Dari semua uraian pemikiran sebagaimana tersebut diatas, tersirat makna bahwa dalam melaksanakan analisis beban kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Hasil analisis jabatan yang berupa informasi jabatan uraian tugas.
- b. Menetapkan jumlah jam kerja per hari.
- c. Adanya standar waktu kerja.
- d. Adanya waktu penyelesaian dari tugas-tugas/produk, dan satuan hasil.

e. Adanya beban kerja yang akan diukur.

Dari jumlah output yang telah dihasilkan oleh pegawai setelah melaksanakan uraian tugas maka dapat dibedakan menjadi 3 yaitu :

1. *Under Load*, kondisi ini mencerminkan jumlah output yang dihasilkan pegawai kurang dari atau lebih kecil dari jumlah output yang seharusnya mampu dipenuhi dan dihasilkan oleh pegawai berdasarkan standar waktu kerja yang telah ditetapkan dan waktu normal penyelesaiannya.
2. *On Load*, kondisi ini mencerminkan jumlah output yang dihasilkan pegawai sama dengan jumlah output yang semestinya dihasilkan oleh pegawai berdasarkan standar waktu kerja yang telah ditetapkan dan waktu normal penyelesaiannya.
3. *Over Load*, kondisi ini mencerminkan jumlah output yang dihasilkan pegawai lebih besar dari target jumlah output yang dihasilkan oleh pegawai lainnya berdasarkan standar waktu kerja yang telah ditetapkan dan waktu normal penyelesaiannya.

tata cara pemberian tambahan penghasilan dapat disusun dengan kerangka konsep operasional sebagai berikut :

1. Pada dasarnya pegawai sudah mendapatkan imbalan berdasarkan golongan kepangkatan dan jabatan yaitu berupa gaji pokok dan tunjangan jabatan. Asumsinya bahwa seorang pegawai akan mengerjakan tugas - tugas rutin harian dan perkantoran dengan jumlah jam kerja mulai jam 07.30 sampai dengan jam 16.00

dikurangi istirahat sholat dan makan selama 1 jam di siang hari (sehingga total 7,5 jam sehari).

2. Apabila pegawai bekerja melaksanakan tugas - tugasnya diluar jam kerja maka dapat memperoleh uang lembur maksimal 3 jam sehari sepanjang anggarannya tersedia.
3. Guna mengetahui apakah seorang pegawai sudah melaksanakan tugas-tugas dengan beban setara 7,5 jam kerja sehari, maka dikembangkan pengukuran beban kerja atas tugas-tugas atau aktifitas dari tiap pegawai tersebut. Tiap aktifitas atau tugas diberikan point beban setara jam yang menunjukkan kebutuhan waktu penyelesaian tugas rata-rata yang dapat diselesaikan oleh pegawai (beban kerja normal). Waktu rata-rata ini ditetapkan berdasarkan data historis dan kuisener yang diisi oleh sejumlah responden pegawai. Hal ini sangat penting untuk menghindari kejadian seorang pegawai yang tidak melaksanakan tugas apa-apa di kantor sampai melebihi jam kerja, akan tetapi yang bersangkutan menuntut untuk mendapatkan uang lembur.
4. Jika seorang pegawai dalam satu hari melaksanakan tugas-tugas dengan jumlah beban dibawah 7,5 setara jam, maka yang bersangkutan ada pada posisi bekerja dibawah beban normal (*underload*) dan hanya berhak mendapatkan gaji saja.

5. Apabila pegawai dalam satu hari melaksanakan tugas-tugas dengan jumlah poin beban antara 7,5 setara jam sampai dengan 10 setara jam, maka yang bersangkutan ada pada posisi bekerja pada beban normal (*on load*), dan yang bersangkutan berhak mendapatkan tambahan honorarium kegiatan dari DPA yang ada di SKPD. Alokasi honorarium pada kegiatan di belanja program atau belanja langsung sifatnya memang sebagai imbalan atas kinerja keluaran (*output*) yang dijanjikan oleh SKPD dengan posisi para pegawainya bekerja pada beban normal. Beban normal disini maksudnya bahwa pegawai masih bisa diberikan beban tambahan diluar tugas rutin keseharian sebesar kurang lebih 25% sampai dengan 30% tanpa ada penurunan kualitas hasil kerja dengan asumsi pegawai dapat melakukan beberapa tugas secara bersamaan dengan sumber kognitif berbeda sesuai "Multiple Resource Theory (MRT)". Tugas rutin keseharian dilaksanakan oleh pegawai dengan beban sampai dengan 7,5 setara jam, sedangkan tambahan beban 25% sampai dengan 30% dari 7,5 dapat kuantitatif-kan menjadi poin beban sebesar 10 setara jam;
6. Selanjutnya, jika seorang pegawai ada pada posisi bekerja dengan beban kerja melebihi normal (apabila yang bersangkutan melaksanakan tugas-tugas dengan jumlah poin beban melebihi 10 setara jam sehari), maka pegawai tersebut berhak mendapatkan tambahan penghasilan.

7. Pemberian tambahan penghasilan bagi pegawai dapat diberikan apabila seorang pegawai mendapatkan poin beban kerja melebihi 10 setara jam dengan perhitungan sejumlah selisih antara poin beban kerja yang diperoleh dikurangi poin beban 10 setara jam.
8. Nilai rupiah dari pemberian tambahan penghasilan dihitung dengan melakukan konversi poin beban kerja menjadi rupiah.

2. Beban Tetap dan Beban Tidak Tetap

Beban tetap adalah Beban biaya yang penggunaannya tidak tergantung pada volume produksi hingga batas kapasitas maksimum per siklus produksi (bisa bulan, kuartal, semi-annual, atau tahunan).

a. Biaya tetap yang terkait dengan produksi

- Depresiasi, amortisasi, depleksi
- Gaji supervisi dan manajemen produksi yang penentuan gaji bukan berdasarkan unit produksi.
- Biaya setup produksi,
- Biaya sewa gudang, mesin, dan peralatan (bila ada).

b. Biaya tetap penjualan dan administrasi

- Biaya promosi, advertising
- Biaya gaji karyawan dan manajemen (low-middle-top level of management).
- Biaya sewa alat angkut
- Biaya sewa outlet atau toko (bila ada)

c. Beban tetap finansial

- Beban bunga
- Leasing

d. Beban tetap research and development

- dalam beberapa kasus, perusahaan melakukan riset dan pengembangan produk (biaya ini mungkin terlalu besar sehingga dibebankan dalam beberapa periode dalam bentuk amortisasi).
- Pengembangan teknologi informasi (biaya ini mungkin terlalu besar sehingga dibebankan dalam beberapa periode dalam bentuk amortisasi untuk soft dan depresiasi untuk hard technology).

Beban tetap adalah beban biaya yang timbul atau melekat pada setiap unit barang yang dihasilkan perusahaan. Berbeda dengan biaya tetap, biaya ini lebih mudah untuk dievaluasi. Contoh:

a. Biaya bahan baku

Bahan baku mungkin terdiri dari beberapa item, perhitungannya bersifat proporsional untuk menghasilkan setiap unit barang.

b. Biaya tenaga kerja

Biasanya dalam bentuk upah per unit produk (untuk job order) atau per proses atau sub-produk (untuk continuous job).

c. Biaya bahan penolong

Bahan penolong mungkin terdiri dari beberapa item, perhitungannya bersifat proporsional (misalnya bahan bakar, larutan kimia tertentu, zat-zat tertentu, dan

bentuk lainnya yang penggunaannya bersifat per batch produksi per set up produksi).

3. *Direct dan Indirect Compensation*

Kompensasi merupakan suatu imbalan yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja dimana balas jasa tersebut dijadikan sumber pendapatan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pengertian kompensasi menurut Gomes (1995:129) menyatakan :

“ Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka “.

Pengertian kompensasi menurut Hasibuan (2000:117) menyatakan :

“ Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan “.

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung langsung maupun tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan juga cerdas untuk mencapai produktivitas yang tinggi, sehingga semua tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kompensasi merupakan sebuah komponen yang penting dalam hubungan dengan karyawan. Dengan kata lain kompensasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk financial saja, seperti pemberian *Direct Compensation* (kompensasi langsung) berupa upah, gaji, komisi dan bonus, tetapi pemberian kompensasi pun bisa berbentuk *Indirect Compensation*

(kompensasi tidak langsung) berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan, fasilitas dan sebagainya.

Menurut Schuler dan Jackson (1999), Mondy, et al. (1999), Schermerhorn, et al. (1998), Robbins (1996), dan Siagian (1995) Menyatakan :

“ pada prinsipnya imbalan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik “.

Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri.

Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerdayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan.

Kompensasi merupakan suatu wujud penghargaan atas jasa seseorang pada organisasi yang bersangkutan. Untuk itu suatu organisasi harus mampu menetapkan sistem kompensasi yang paling tepat, karena kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting untuk dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja bagi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Apabila tingkat upah atau

gaji serta jaminan lainnya dianggap rendah oleh karyawan dibandingkan dengan tingkat upah yang berlaku di perusahaan lain, maka perusahaan akan memperoleh kesulitan untuk menarik mempertahankan tenaga kerja, sehingga akan mempengaruhi produktivitas kerja mereka dan akan berpengaruh terhadap perusahaan dalam memperoleh laba.

Tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompoknya maupun kepada perusahaan. Karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya.

Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan.

Menurut Siagian (1995), " rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya ". Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi bukan hanya upah. Masalah kompensasi bukan hanya penting karena

dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi juga karena besar pengaruhnya terhadap semangat dan gairah kerja. Untuk itu setiap perusahaan hendaknya dapat menetapkan sistem kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien, terutama dalam memperoleh laba perusahaan. Dengan demikian program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian sungguh-sungguh karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Manajemen personalia senantiasa dituntut untuk menciptakan suatu sistem pemberian kompensasi yang menguntungkan perusahaan dan karyawannya. Sistem pemberian kompensasi ini harus memperhatikan perkembangan lingkungan kerja setempat, baik tingkat pemberian imbalan lokal maupun internasional.

Sistem pemberian imbalan menurut Martoyo dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (1992:102) terdiri dari :

1. Sistem Pemberian Upah Menurut Banyaknya Produksi

Biasanya dilaksanakan oleh perusahaan dengan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih giat guna untuk menghasilkan produksi lebih besar. Sistem pemberian upah semacam ini membedakan karyawan berdasarkan kemampuan masing-masing, sehingga penggajian semacam ini sangat merugikan para karyawan yang kemampuannya menurun.

2. Sistem Upah Menurut Lamanya kerja

Sistem upah ini akan menimbulkan ketentraman bagi karyawan. Mereka dapat menghitung gajinya sebelum menerimanya, maka hal ini terlepas dari kelambanan kerja, kerusakan alat, sakit dan sebagainya. Kebaikan dari sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap, sedangkan kelemahannya bahwa pekerja yang malas pun kompensasinya dibayarkan secara tetap.

3. Sistem Upah Menurut Lamanya Dinas

Sistem upah ini akan mendorong orang-orang untuk lebih setia pada lembaga dimana mereka bekerja, hal ini disebabkan karena sistem upah menurut lamanya dinas sangat menguntungkan orang-orang lanjut usia, sedangkan karyawan baru akan terdorong untuk bekerja lebih baik karena mereka mengharapkan perlakuan yang lebih baik di usia tua nanti.

4. Sistem Upah Menurut Kebutuhan

Sistem upah ini akan cenderung memberikan upah yang cukup besar kepada karyawan yang sudah mempunyai keluarga. Hal ini karena mereka mempunyai kebutuhan yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang belum berkeluarga dan seandainya upah dapat terpenuhi maka sistem upah ini menyamakan standar hidup semua orang. Salah satu kelemahan sistem ini adalah tidak mengandung intensif kerja, namun dilihat dari segi positifnya adalah memberikan rasa aman yang disebabkan karena nasib para pekerja dan keluarga yang keluarga yang menjadi tanggung jawab perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hendaknya dasar penentuan sistem kompensasi ini memberikan kepuasan bagi karyawan dan laba untuk perusahaan, serta konsumen mendapatkan barang atau jasa dengan kualitas yang baik dan harga yang pantas jadi semua pihak mendapat kepuasan dari sistem kompensasi yang ditetapkan tersebut.

2.3. Laba Perusahaan

1. Pengertian Laba Perusahaan

Laba merupakan elemen kunci dalam suatu usaha bebas. Sistem tidak akan bekerja tanpa adanya laba dan tanpa adanya motif mencari laba. Definisi laba adalah selisih antara penerimaan dengan biaya (asumsi untung atau rugi). Penentuan laba atau profit merupakan salah satu fungsi penting dalam akuntansi konvensional, dimana transfer kesejahteraan bagi pihak-pihak yang berkaitan sangat ditentukan. Bonus karyawan dan deviden kepada para investor banyak dibagikan atas dasar besarnya laba yang dapat dihasilkan. Laba juga merupakan ukuran usaha dan prestasi manajemen, dimana mereka diberi imbalan atas dasar kinerja pekerjaannya. Laba juga merupakan penunjuk untuk melakukan investasi. Laba per saham (*earning per share*) yang berdasarkan jumlah laba merupakan indikator penting dimana nilai saham tergantung pada pembuatan keputusan investor apakah akan membeli, menjual, atau tetap akan mempertahankan investasinya.

Definisi laba ada berbagai macam, banyak ahli yang mengemukakan definisi laba. Sterling (1975, 5) memberikan definisi tentang laba sebagai berikut :

"Income is the name given to a family of concepts in the world of ideas closely related to those of wealth and value".

Selanjutnya Sterling menambahkan bahwa yang termasuk 'keluarga' dalam pengertian tersebut mengarah pada berbagai nama, antara lain *personal income, business income, gross income, net income, taxable income, national income* dan sebagainya.

Kam (1990, 1994) mengungkapkan definisi tentang laba (*income*) yang semakin jelas, sebagai berikut :

" Income is the change in the capital of an entity between two points in time, excluding changes due to investments by and distributions to owners, where capital is expressed in terms of value and based on a given scale".

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa konsep laba mempunyai tiga unsur penting yaitu : nilai (*value*), modal (*capital*), dan skala (*scale*).

Nilai (*value*) berkaitan dengan konsep nilai ekonomis, dimana preferensi seseorang terhadap suatu komoditas berlainan dengan orang lain karena adanya harapan akan adanya keuntungan pada masa yang akan datang. Capital (modal) merupakan aset bersih yang merupakan selisih antara seluruh aset dengan seluruh kewajiban. Modal itu sendiri mempunyai dua arti yaitu modal uang dan modal fisik. Sedangkan skala (*scale*) diperlukan dalam proses pengukuran agar dapat memberikan arti atas obyek yang diukur.

Sedangkan Schanz (1896) seperti yang dikutip Sterling (1975,7), mengemukakan definisi laba (*income*) sebagai :

"The entire difference between the value of assets at the end of the fiscal period and their value at the beginning, thus including every accretion-in-money or kind, regular or irregular, from continuous or temporary sources-deducting only interest payments and capital losses".

Definisi tersebut mengungkapkan pengertian laba ditinjau dari karakter laba itu sendiri. Laba dianggap sebagai selisih nilai aset diawal dan akhir periode fiskal yang dipengaruhi oleh adanya peningkatan nilai dikurangi dengan pembayaran bunga dan kerugian yang timbul. Definisi laba dari Schanz (1896) tersebut dilanjutkan oleh Haig pada tahun 1920 (Sterling 1990, 7), yaitu:

"Income is the money value of net accretion to economic power between two points in time" (Haig, 1920).

2. Jenis-Jenis Laba Perusahaan

Jenis-jenis laba perusahaan :

1. Risk Bearing Theory of Profit

Perusahaan harus mendapatkan keuntungan di atas normal (laba ekonomis) apabila jenis usahanya mempunyai resiko yang sangat tinggi.

2. Frictional Theory of Profit

Asumsinya : Pasar sering berada dalam posisi disequilibrium. Akibatnya perusahaan tidak pernah mendapat laba diatas normal melainkan laba normal saja.

3. *Monopoly Theory of Profit*

Perusahaan dapat mempertahankan laba di atas normal dalam jangka panjang apabila perusahaan tersebut dapat memperoleh fasilitas dari pemerintah, hak paten, dapat mencapai skala ekonomis, dll.

4. *Innovation Theory of Profit*

Perusahaan dapat memperoleh laba di atas normal apabila ia dapat mencapai penemuan-penemuan baru.

5. *Managerial Efficiency Theory of Profit / Compensatory Top*

Suatu perusahaan dapat mencapai laba di atas normal apabila ia berhasil melakukan efisiensi di berbagai bidang serta dapat memenuhi keinginan konsumennya.

Sifat dari Laba

* Laba bisnis dan laba ekonomi

Laba bisnis adalah pendapatan penjualan dikurangi biaya eksplisit dalam menjalankan bisnis.

Laba ekonomis adalah laba bisnis dikurangi biaya modal yang implisit dan masukan lain yang disediakan pemilik dan dipergunakan perusahaan.

* Teori laba friksional

Keseimbangan jangka panjang jarang terjadi di pasar. Pasar sering mengalami ketidakseimbangan karena perubahan permintaan produk dan biaya.

* Teori laba ekonomis monopolis

Perusahaan dengan kekuatan monopoli dapat membatasi output dan mengenakan harga tinggi, harapannya bisa menghasilkan laba.

Kekuatan monopoli timbul karena perusahaan mempunyai dan mengatur bahan mentah, berproduksi skala besar, hak paten dan hambatan pemerintah.

* Teori laba inovasi

Laba diatas normal merupakan kompensasi dari inovasi yang berhasil.

* Teori laba ekonomis kompensasi

Tingkat penerimaan diatas normal merupakan suatu imbalan bagi perusahaan yang berhasil memenuhi keinginan konsumen dan cara kerja efisien.

2.3. Pengendalian Internal Terhadap Sistem Direct dan Indirect Compensation

1. Pengendalian Internal Terhadap Sistem Direct Compensation

Direct Compensation sering disebut juga dengan kompensasi langsung. Yang termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus. *Direct Compensation* sangat erat hubungannya dengan upah dan gaji. Terdapat empat komponen kompensasi langsung menurut Simanjuntak (1998:30), Yaitu :

1. Upah atau Gaji Pokok

Sistem penggajian di Indonesia pada umumnya menggunakan gaji pokok yang didasarkan kepada jabatan dan masa kerja. Jabatan seseorang pada

umumnya didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, tunjangan jabatan diberikan sebagai kompensasi terhaçap tanggung jawab yang dibebankan kepada seseorang untuk menduduki jabatan tertentu jumlah gaji dan tunjangan-tunjangan tersebut dinamakan gaji kotor, sedangkan gaji bersih disini adalah gaji kotor dikurangi potongan-potongan.

2. Tunjangan dalam Bentuk Natura

Adalah tunjangan dalam bentuk beras, gula, pakaian serta pemberian tunjangan dalam bentuk kebutuhan primer atau kebutuhan fisiologis. Jenis tunjangan ini diberikan dalam jumlah yang berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya dimana pada beberapa perusahaan, tunjangan dalam bentuk natura ini justru diberikan dalam bentuk uang yang jumlahnya dihitung dari upah atau gaji pokok.

3. Tunjangan Pelengkap (*fringe benefit*)

Adalah jenis benefit dari luar upah pokok yang diperoleh karyawan sehubungan dengan jabatan dan pekerjaannya. Tunjangan pelengkap merupakan dana yang disisihkan oleh perusahaan untuk tujuan pensiun, asuransi, kesehatan, sakit, cuti dan lain-lain. Adapun besar *fringe benefit* yang diterima oleh setiap karyawan adalah jumlah penyediaan seluruh benefit dibagi dengan jumlah karyawan yang menerimanya. Kompensasi pelengkap merupakan salah satu pemberian kompensasi yang berupa penyediaan paket benefit dan program-program pelayanan karyawan

dengan maksud untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang.

4. Lingkungan Kerja

Jika dalam suatu perusahaan terdapat suatu lingkungan kerja yang baik akan memberikan *utility* (kegunaan) yang tinggi bagi setiap karyawan. Kondisi lingkungan tersebut adalah meliputi lokasi perusahaan dan jarak tempat tinggal, reputasi perusahaan dan sebagainya. Oleh karena itu dalam mengukur kondisi lingkungan kerja adalah sukar sekali.

2. Pengendalian Internal Terhadap Sistem Indirect Compensation

Indirect Compensation (kompensasi tidak langsung) adalah kompensasi yang diberikan diluar dari upah atau gaji. Antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Kompensasi tidak langsung adalah *benefit* atau seringkali juga disebut *indirect compensation*. Termasuk dalam komponen ini adalah (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan. Adapun penyediaan program-program kompensasi pelengkap atau kompensasi tambahan menurut Handoko dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan (2000:185-190) dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu :

1. Pembayaran waktu tidak bekerja

Yaitu periode dimana karyawan tidak bekerja tetapi tetap menerima pembayaran upah. Berbagai waktu tidak bekerja dimana karyawan tetap menerima upah tersebut mencakup:

a. Istirahat

Ini meliputi periode istirahat, periode makan, dan periode waktu cuci (membersihkan diri) atau ganti pakaian. Dengan penyediaan waktu istirahat dalam pelaksanaan pekerjaan, produktivitas bisa meningkat.

b. Hari-hari sakit

Absen dari pekerjaan adalah tidak dapat dihindarkan dalam kenyataannya, hampir semua perusahaan tetap membayar para karyawan bila mereka absent karena alasan kesehatan dengan pembatasan waktu maksimum jumlah hari sakit pertahun. Untuk menghindari penyalahgunaan ketentuan hari sakit banyak perusahaan mengharuskan karyawan menunjukkan bukti sakit dari dokter atau rumah sakit.

c. Liburan dan cuti

Perusahaan biasanya mengikuti hari-hari libur resmi dalam memberikan liburan bagi para karyawannya. Di samping itu, kebijakan personalia perusahaan sering memberikan periode cuti selama batas waktu tertentu.

d. Alasan-alasan lain

Kesempatan tidak masuk kerja sering juga diberikan untuk alasan-alasan lain yang ditentukan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia perusahaan. Alasan-alasan tersebut antara lain kehamilan, kecelakaan sakit yang berkepanjangan, wajib militer, atau upacara pemakaman.

2. Perlindungan Ekonomis Terhadap Bahaya

Perlindungan ekonomis tersebut merupakan jaminan financial yang dapat meningkatkan perasaan dan jaminan keamanan masa sekarang dan yang akan datang perlindungan tersebut diantaranya berupa upah tahunan yang dijamin, asuransi jiwa, asuransi kesehatan, pelayanan pengobatan, koperasi simpan pinjam.

3. Pelayanan Karyawan yang Bersifat Fasilitas

Pelayanan karyawan yang bersifat fasilitas adalah kegiatan yang bertujuan agar karyawan cukup memperhatikan kehidupan sehari-harinya hal ini dilakukan dengan memberi bantuan khusus kepada karyawan diantaranya:

a. Program Rekreasi

Manfaat yang diperoleh dengan adanya program rekreasi yaitu dapat meningkatkan gairah kerja dan secara tidak langsung akan diikuti dengan kenaikan produktivitas.

b. Kafetaria

Bermaksud untuk memperbaiki gizi karyawan. Ketidaktepatan menu atau kualitas makanan terutama pada pekerjaan berat akan menyebabkan karyawan cepat lelah dan turunnya produktivitas dalam periode tertentu.

c. Biaya Pendidikan

Karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan tambahan yang bermanfaat bagi pengembangan pribadi, organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang lebih terampil dan terlatih untuk melaksanakan pekerjaan.

d. Perumahan

Tersedianya tempat tinggal atau rumah bagi karyawan mempunyai pengaruh cukup besar pada pelaksanaan kerja.

e. Program Bantuan Karyawan

Perusahaan sebaiknya menyediakan atau menyalurkan tangan untuk membantu pemecahan berbagai masalah mereka. Bila karyawan mempunyai masalah atau kesulitan financial, produktivitas dan semangat kerja akan berpengaruh.

4. Pembayaran Kompensasi yang Disaratkan Secara Legal

Kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan harus sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan oleh pemerintah contohnya UU tentang keselamatan kerja, pemberian kompensasi bagi karyawan yang menderita cacat (tidak dapat bekerja lagi) karena kecelakaan ditempat kerja,

pembayaran pesangon bagi karyawan yang diputuskan hubungan kerjanya.

Dari uraian diatas diperoleh gambaran bahwa kompensasi mengandung cakupan yang lebih luas daripada sekedar upah atau gaji (bersifat financial) tetapi juga kompensasi membalas jasa lain yang bersifat non financial yang dapat memacu semangat dan gairah kerja karyawan.

