

# EVALUASI PENGENDALIAN INTERN PADA SIKLUS PENGGAJIAN DAN KEPEGAWAIAN UNTUK MENENTUKAN RISIKO *FRAUD* (Studi Kasus PT World Yamatex Spinning Mills)

Elizabeth Tiur Manurung dan Fidelis Apriani  
Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

## **Abstract**

*Issues relating to salary or wages, would be detrimental to employees and companies. One reason is the person who did fraud. Adequate internal control is believed to prevent the occurrence of fraud in the company. Two points examined in this study, whether in PT Yamatex Spinning Mills has had adequate internal controls and the relationship between internal control that has been owned by the risk of fraud, especially on the payroll and personnel cycle. The results showed that PT Yamatex Spinning Mills have internal control. This adequate internal control reduces the risk of fraud. Weaknesses that still exist in the company's internal control is the lack of job rotation policy periodically. Authorization policy in the company that is an offset for these weaknesses. The author suggested that the company established a rotation policy positions on a regular basis to prevent someone from being a position for too long and have the opportunity to conduct fraud.*

**Keywords** : *Internal control, payroll and personnel, fraud*

## **Pendahuluan**

Keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada modal dan kecakapan pemilik perusahaan namun juga bergantung pada semua karyawan sampai ke tingkat yang paling bawah, contohnya buruh. Karyawan yang memiliki kemampuan dan motivasi sangat dibutuhkan karena pengetahuan dan keahlian mereka secara langsung mempengaruhi kualitas barang atau jasa yang diberikan kepada *customer*. Kualitas kerja karyawan perusahaan manufaktur mempengaruhi produktivitas perusahaan dan tingkat kecacatan produk. Salah satu contohnya pada perusahaan-perusahaan tekstil yang menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang banyak.

Salah satu bentuk kompensasi langsung dari perusahaan sebagai balas jasa pada karyawan adalah gaji atau upah. Besarnya gaji atau upah idealnya merupakan hasil kesepakatan awal antara karyawan dan perusahaan sebagai ganti atas pengetahuan dan keterampilan yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Perhitungan gaji atau upah dapat berdasarkan pada jam kerja, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, dan lain-lain. Pada pelaksanaannya, pemberian gaji atau upah harus dilakukan dengan profesional agar hak dan kewajiban masing-masing pihak dapat terlaksana.

Salah satu masalah pada penggajian disebabkan oleh oknum yang sengaja melakukan kecurangan atau *fraud*. Oknum ini mengumpulkan keuntungan namun di saat yang bersamaan membuat pihak lain rugi. Oknum yang melakukan *fraud* tidak selalu sendirian bahkan biasanya *fraud* terjadi karena beberapa orang bekerja sama untuk mengakali perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan pengendalian intern perusahaan yang bertujuan mengurangi risiko terjadinya *fraud*. Pengendalian intern akan mempersulit oknum yang akan melakukan *fraud*. Ketika perusahaan semakin besar dan menggunakan jasa auditor untuk memeriksa laporan keuangan, pengendalian intern ini akan menjadi yang pertama dievaluasi oleh auditor. Jadi perusahaan harus menyusun pengendalian intern dan terus menjaga keberadaan pengendalian intern yang dimiliki.

Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan maka penelitian ini mengambil judul “**EVALUASI PENGENDALIAN INTERN PADA SIKLUS PENGGAJIAN DAN KEPEGAWAIAN UNTUK MENENTUKAN RISIKO *FRAUD* (Studi Kasus PT World Yamatex Spinning Mills)**”.

### **Pertanyaan Penelitian**

- (1) Bagaimanakan pelaksanaan pengendalian intern atas siklus penggajian dan kepegawaian yang ada di dalam perusahaan?
- (2) Apakah pengendalian intern siklus penggajian dan kepegawaian di perusahaan telah memadai untuk mengurangi terjadinya *fraud*?

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Audit**

*“Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person”* (Arens dkk,2012). Deskripsi mengenai audit lainnya berasal dari *The Report of the Committee on Basic Auditing Concepts of the American Association* (William C. Boynton dan Raymond N. Johnson,2006) yaitu *“a systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertion economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and establishing criteria and communicating the results to interested users”*. Dari kedua definisi yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa audit merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan dan mengevaluasi bukti mengenai suatu informasi yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki kemampuan dan independen. Tujuannya adalah untuk memperoleh suatu tingkat keyakinan antara informasi dan kriteria yang telah ditetapkan, kemudian hasilnya dikomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan.

Audit dibagi kedalam tiga tipe yaitu, *operational audit* (audit operasional), *compliance audit* (audit kepatuhan), dan *financial statement audit* (audit laporan keuangan). Ketiga audit ini memiliki tujuan yang berbeda. Audit operasional dilakukan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektifitas metode dan prosedur operasi. Audit kepatuhan dilakukan untuk mengetahui apakah organisasi telah mengikuti peraturan dan ketentuan yang dibuat oleh badan yang memiliki otoritas lebih tinggi. Audit laporan keuangan bertujuan menentukan apakah laporan keuangan suatu organisasi telah disajikan menurut kriteria tertentu. Biasanya yang menjadi kriteria tertentu itu adalah standar akuntansi yang berlaku.

Auditor melakukan audit laporan keuangan dengan cara melakukan pengujian terhadap transaksi keuangan perusahaan yang menghasilkan saldo akhir suatu akun, nilai saldo akhir akun, serta pengungkapan informasi yang berkaitan. Setiap pengujian itu memiliki tujuan audit masing-masing. Tujuan audit dibagi menjadi tiga (Arens dkk : 2012) yaitu : *transaction-related audit objectives*, *balance-related audit objectives*, *presentation and disclosure audit objectives*. Tujuan audit erat hubungannya dengan asersi manajemen.

Audit juga memiliki keterbatasan. Yang pertama adalah kenyataan bahwa auditor bekerja dengan keterbatasan ekonomi yang cukup ketat. Ada dua keterbatasan audit yang berhubungan dengan perekonomian (William C. Boynton dan Raymond N. Johnson, 2006). Yang pertama adalah, *reasonable cost* . Biaya yang tersedia tidak mungkin mencukupi bila auditor harus menguji seluruh catatan akuntansi sehingga auditor harus menggunakan sampel catatan akuntansi dan data pendukung. Kemudian, *reasonable length of time* ,waktu untuk melakukan audit juga memiliki batasan tertentu. Keterbatasan waktu yang terjadi mempengaruhi jumlah bukti yang dapat dikumpulkan mengenai kejadian dan transaksi setelah tanggal neraca yang mungkin mempengaruhi laporan keuangan. Selain keterbatasan yang dipengaruhi ekonomi, ada juga keterbatasan yang berhubungan dengan kerangka kerja akuntansi dalam mempersiapkan laporan keuangan. Yang pertama adalah adanya *alternative accounting principles* (alternatif prinsip akuntansi). Ada beberapa prinsip akuntansi yang dapat dipilih atau perusahaan. Pengguna laporan keuangan harus mengerti mengenai prinsip akuntansi yang dipilih perusahaan dan pengaruhnya terhadap laporan keuangan. Yang kedua adalah *accounting estimates* (estimasi akuntansi). Estimasi merupakan bagian yang melekat pada proses akuntansi dan tidak ada siapapun dapat meramalkan hasil atau akibat dari ketidakpastian. Audit tidak dapat menambahkan kepastian pada laporan keuangan bila memang tidak ada faktor tersebut dalam laporan keuangan.

## Fraud

Fraud dapat diartikan sebagai *"Fraud is generic term, and embraces all the multifarious means which human ingenuity can devise, which are resorted to by one individual, to get an advantage over another by false representation. No definite and invariable rule can be laid down as a general proposition in defining fraud, as it includes surprise, trickery, cunning, and unfair ways by which another is cheated. The only boundaries defining it are those which limit human knavery"* (Albrecht dkk, 2009). Ada juga yang memberikan pengertian mengenai fraud yaitu *" fraud describes any intentional deceit meant to deprive another person or party of their property or rights. In the context of auditing financial statements, fraud is defined as an intentional misstatement of financial statement."* (Arens dkk, 2012). Kesimpulan yang dapat ditarik dari dua definisi di atas adalah *fraud* merupakan tindakan tidak jujur yang dilakukan seseorang untuk memperoleh keuntungan dengan cara menipu orang lain. Jika dikaitkan dengan laporan keuangan maka *fraud* merupakan salah saji laporan keuangan yang disengaja.

Ada dua kategori fraud *"The two main categories are fraudulent financial reporting and missappropriation of assets"* (Arens dkk,2012). *Fraudulent financial reporting* merupakan tindakan penyalahsajian laporan keuangan dengan sengaja yang bertujuan untuk menipu pengguna laporan keuangan. Pencurian harta suatu entitas termasuk kedalam *fraud* kategori kedua, yaitu *missappropriation of assets*. Sebagai tambahan dari kategori *fraud* yang menyerang organisasi, *Association of Certified Fraud Examiners* dalam laporannya menyatakan bahwa ada kategori *fraud* yang ketiga, yaitu *corruption* (korupsi). *"Corruption is one of the oldest white-collar crimes known to mankind. The tradition of "paying off" public officials or company insider for preferential treatment is rooted in the crudest business systems developed"* (Albrecht dkk, 2009). Korupsi merupakan kejahatan yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki jabatan dan telah ada sejak dulu kala. Penyebab korupsi telah ada sejak dahulu adalah kebiasaan yang ada dalam sistem bisnis yaitu untuk membayar orang yang merupakan bagian intern organisasi agar mendapatkan perlakuan lebih.

*Fraud* terjadi karena ada pemicunya. Tiga kondisi yang dapat memicu terjadinya *fraud* disebut dengan *the fraud triangle*. Elemen fraud triangle adalah *incentive/pressure* (insentif atau tekanan), *opportunities* (kesempatan), dan *attitudes/rationalization* (rasionalisasi). Manajemen atau karyawan dapat memiliki insentif atau tekanan yang menyebabkan mereka memiliki alasan untuk melakukan *fraud*. Contohnya adalah kondisi terlilit hutang atau ketakutan kehilangan pekerjaan. Suatu keadaan juga dapat memberikan kesempatan pada manajemen atau karyawan lain untuk melakukan *fraud*.

Contoh keadaan yang menciptakan kesempatan yaitu kurangnya pengendalian di perusahaan, ketidakmampuan dalam menilai kinerja karyawan, dan kurangnya akses terhadap informasi. Sikap, karakter, serangkaian nilai etika dapat memungkinkan manajemen atau karyawan untuk melakukan tindakan yang tidak jujur, atau mereka berada di lingkungan yang membuat mereka merasionalisasikan tindakan tidak jujur tersebut. Contoh bentuk rasionalisasi adalah ketika seseorang berpikir tidak ada pihak yang akan tersakiti, tindakan yang dilakukan untuk tujuan baik, dan ia layak mendapatkan lebih dari perusahaan.

Organisasi dapat mencegah terjadinya *fraud* dalam organisasi. Lingkungan organisasi sebaiknya dibentuk sedemikian rupa agar dapat mengurangi kemungkinan terjadinya *fraud*. Ada dua faktor yang sangat penting untuk mencegah terjadinya *fraud* (Albrecht dkk, 2009). Faktor pertama adalah menciptakan budaya yang jujur, terbuka, dan saling menolong. Ada tiga hal yang harus diperhatikan organisasi ketika ingin menciptakan budaya jujur, terbuka, dan saling menolong. Pertama, mempekerjakan orang yang jujur dan memberikan pelatihan mengenai kewaspadaan terhadap *fraud*. Kedua, menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketiga, menyediakan *Employee Assistance Program (EAP)* yang membantu karyawan berurusan dengan tekanan perseorangan. Faktor kedua yang penting dalam mencegah *fraud* adalah mengurangi kesempatan terjadinya *fraud*. Ada lima metode untuk mengurangi kesempatan terjadinya *fraud*.

1. Memiliki pengendalian intern yang baik.
2. Menginformasikan kepada vendor dan pihak luar lain tentang ketentuan perusahaan mengenai *fraud* dan membuat karyawan merasa enggan untuk berkolusi dengan *customer* atau *vendor*.
3. Mengawasi karyawan dan menyediakan sambungan langsung untuk kabar rahasia tanpa nama (*whistle-blowing system*).
4. Menciptakan dugaan mengenai hukuman apabila melakukan *fraud*.
5. Melakukan pemeriksaan yang proaktif yang mampu menciptakan kewaspadaan pada diri karyawan bahwa mereka dapat diperiksa kapan saja.

### **Siklus Penggajian dan Kepegawaian**

Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, sedangkan upah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (Mulyadi dan Kanaka Puradiredja,1998). Siklus penggajian dan penggajian dibagi menjadi empat fungsi bisnis (Arens dkk,2012). Siklus ini dimulai dengan merekrut sumber daya manusia. Yang paling banyak berperan pada fungsi bisnis ini adalah bagian personalia.

Fungsi bisnis selanjutnya adalah pencatatan waktu dan persiapan gaji dan upah. Fungsi bisnis ini sangat penting karena secara langsung mempengaruhi biaya gaji dan upah. Pembayaran gaji dan upah merupakan fungsi bisnis selanjutnya. Untuk meningkatkan pengendalian, biasanya fungsi yang melakukan pembayaran gaji dan upah dipisahkan dari pembayaran lainnya. Siklus ini berakhir dengan persiapan dan pembayaran pajak penghasilan.

*Fraud* yang terjadi pada siklus penggajian dan kepegawaian merupakan pencurian uang perusahaan dengan menggunakan sistem penggajian. Pelaku *fraud* biasanya merupakan karyawan perusahaan dengan menggunakan dokumen palsu.

### **Fraud Pada Siklus Penggajian dan Kepegawaian**

*Association of Certified Fraud Examiners* mengklasifikasikan *fraud* pada siklus penggajian dan kepegawaian ke dalam lima kategori. Kategori yang pertama adalah menempatkan *ghost employee*, seseorang yang sebenarnya tidak bekerja untuk perusahaan, pada buku catatan dan menahan gaji yang dimaksudkan untuk karyawan fiktif tersebut. *Fraud* tipe ini jarang terjadi namun saat *fraud*, ini akan timbul kerugian yang besar.

Kategori *fraud* yang kedua meliputi kelebihan mencatat jumlah jam kerja atau meningkatkan gaji seseorang secara curang. Tipe ini merupakan jenis *fraud* pada siklus penggajian dan kepegawaian yang paling sering terjadi namun kerugiannya pada setiap kejadiannya paling rendah.

Kategori *fraud* pada siklus penggajian dan kepegawaian yang ketiga adalah skema komisi palsu. *Fraud* ini biasanya dilakukan oleh karyawan yang akan mendapat uang komisi bila memenuhi suatu target seperti agen penjualan yang akan mendapat komisi bila menjual sejumlah barang. Karyawan tersebut membuat penjualan palsu agar ia mendapat komisi. Skema ini menyebabkan kerugian uang yang besar, walaupun rata - rata kerugian setiap kejadian lebih rendah dibandingkan yang diakibatkan oleh *ghost employee*.

Kategori *fraud* yang keempat adalah mengenai kompensasi karyawan. *Fraud* ini terjadi ketika seorang karyawan berpura-pura terluka dan mengumpulkan uang dari asuransi. Korban utama dari skema ini adalah pihak asuransi, bukan pihak pemberi kerja.

### **Pengendalian Intern**

*Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission* (COSO) dalam laporannya mendefinisikan pengendalian intern sebagai berikut “ *Internal control is a process, effected by an entitiy’s board of director, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories :*

1. *reliability of financial reporting*
2. *compliance with applicable laws and regulations*
3. *effectiveness and efficiency of operations*" (William C. Boynton dan Raymond N. Johnson, 2006)

Pengendalian intern dapat diartikan sebuah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, serta personil lain dalam sebuah entitas, yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang wajar mengenai pencapaian tujuan keandalan laporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, dan keefektifan serta keefisienan operasi.

Ada lima komponen pengendalian intern COSO (Arens dkk, 2012) yaitu :

1. *Control environment* (lingkungan pengendalian)

Lingkungan pengendalian terdiri dari sikap, peraturan, dan prosedur yang menunjukkan sikap keseluruhan dari manajemen level atas, direksi, dan pemilik sebuah entitas mengenai pengendalian intern dan pentingnya bagi entitas. Lingkungan pengendalian merupakan dasar bagi komponen pengendalian intern lainnya, memberikan kedisiplinan dan struktur.

Lingkungan pengendalian yang kuat terdiri dari beberapa subkomponen.

- a. *Integrity and Ethical Values* (integritas dan nilai etika)
- b. *Commitment to Competence* (komitmen terhadap kompetensi)
- c. *Board of director or Audit Committee Participation* (partisipasi dewan direksi atau komite audit)
- d. *Management's Philosophy and Operating Style* (filosofi manajemen dan gaya operasi)
- e. *Organizational Structure* (struktur organisasi)
- f. *Human Resource Policies and Practices* (kebijakan dan praktik mengenai sumber daya manusia)

2. *Risk assessment* (penilaian risiko)

Penilaian risiko yang dilakukan oleh manajemen berkaitan erat namun berbeda dengan penilaian risiko yang dilakukan oleh auditor. Manajemen melakukan penilaian risiko sebagai bagian dari merancang dan mengoperasikan pengendalian intern untuk mengurangi *error* dan *fraud* sedangkan auditor menilai risiko untuk memutuskan bukti yang dibutuhkan untuk audit. Apabila manajemen telah menilai dan menanggapi risiko dengan efektif, maka biasanya auditor akan mengumpulkan bukti yang lebih sedikit, begitu pula sebaliknya. Auditor mengumpulkan pengetahuan mengenai penilaian risiko yang dilakukan manajemen untuk mengetahui bagaimana manajemen mengidentifikasi risiko yang relevan dengan laporan keuangan, mengevaluasi seberapa signifikan dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut, dan memutuskan tindakan yang dibutuhkan bagi risiko itu.

3. *Information and communication* (informasi dan komunikasi)  
Informasi dan komunikasi menyangkut tujuan pelaporan keuangan, termasuk sistem akuntansi, terdiri dari metode dan catatan yang dibuat untuk mengidentifikasi, menyusun, menganalisis, mengelompokkan, mencatat, dan melaporkan transaksi entitas dan menjaga akuntabilitas harta dan hutang yang berhubungan. Komunikasi meliputi memberikan pemahaman yang jelas mengenai peranan dan tanggung jawab individu mengenai pengendalian intern pada pelaporan keuangan.
4. *Control activities* (aktivitas pengendalian)  
Aktivitas pengendalian merupakan prosedur dan peraturan yang membantu memastikan tindakan yang dibutuhkan untuk mengatasi risiko untuk mencapai tujuan entitas. Aktivitas pengendalian secara umum dibagi menjadi lima tipe (Arens dkk,2012).
  - a. *Adequate separation of duties* (pemisahan fungsi yang memadai)
  - b. *Proper authorization of transactions and activities* (otorisasi yang layak bagi transaksi dan aktivitas)
  - c. *Adequate documents and records* (dokumen dan catatan yang memadai)
  - d. *Physical control over asset and records* (pengendalian atas harta dan catatan)
  - e. *Independent checks on performance* (pemeriksaan independen terhadap kinerja)
5. *Monitoring* (pengawasan)  
Pengawasan didefinisikan sebagai "*Management ongoing and periodic assessment of the quality of internal control performance to determine whether controls are operating as intended and are modified when needed.*" Aktivitas pengawasan berurusan dengan penilaian kualitas pengendalian intern untuk menentukan apakah pengendalian tersebut telah beroperasi sesuai dengan harapan dan dimodifikasi sesuai dengan perubahan kondisi.

### **Keterbatasan Pengendalian Intern**

AU 319.16-18, *Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit*, mengidentifikasi keterbatasan dari pengendalian intern (William C. Boynton dan Raymond N. Johnson,2006)

1. *Mistakes in judgement* (kesalahan dalam mengambil pertimbangan)  
Terkadang manajemen dan karyawan lain dapat salah mengambil pertimbangan dalam mengambil keputusan bisnis atau dalam melakukan tugas rutin.



2. *Breakdowns* (gangguan)  
Gangguan terhadap pengendalian yang telah ditetapkan dapat terjadi ketika karyawan salah mengerti instruksi atau membuat *error* karena tidak hati-hati, kebingungan, atau kelelahan.
3. *Collusion* (kolusi)  
Individu-individu yang bekerja sama, seperti karyawan yang menjalankan fungsi pengendalian yang bekerja sama dengan karyawan lain atau *customer* atau *vendor* dapat melakukan *fraud* serta menyembunyikan tindakannya tersebut sehingga sulit ditemukan melalui pengendalian intern.
4. *Management override* (penolakan manajemen)  
Manajemen dapat menolak prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak baik seperti mendapatkan keuntungan untuk diri sendiri.
5. *Cost versus benefit* (biaya dibandingkan keuntungan)  
*Cost* (biaya) dari pengendalian intern entitas sebaiknya tidak melebihi *benefit* (keuntungan) yang diperkirakan akan terjadi. Karena perhitungan tepat mengenai keduanya tidak mungkin dilakukan, maka manajemen harus membuat estimasi kualitatif dan kuantitatif dan pertimbangan dalam menguji hubungan biaya dan keuntungan.

### **Mendapatkan dan Mendokumentasikan Pengendalian Intern**

Sebagai bagian dari penilaian risiko auditor menggunakan prosedur untuk memperoleh pemahaman atas pengendalian intern. Prosedur itu meliputi mengumpulkan bukti mengenai desain pengendalian intern dan apakah telah diterapkan. Kemudian menggunakan informasi tersebut sebagai dasar untuk audit yang terintegrasi. Berikut ini penjelasan mengenai dokumen yang dipergunakan auditor untuk memperoleh pemahaman mengenai pengendalian intern.

1. *Narrative*  

*“Narrative is a written description of a client’s internal control”* (Arens, 2012). Sebagai deskripsi tertulis mengenai pengendalian intern maka *narrative* yang layak menggambarkan mengenai empat hal berikut seperti yang diungkapkan oleh Arens, dan kawan-kawan (2012) :

  - a. Asal mula setiap dokumen dan catatan dalam sistem.
  - b. Semua proses yang dilakukan.
  - c. Penyusunan setiap dokumen dan catatan dalam sistem.
  - d. Petunjuk dari pengendalian yang terkait dengan penilaian risiko pengendalian.

## 2. *Flowchart*

Flowchart pengendalian intern adalah diagram mengenai dokumen yang dipergunakan klien serta urutan perpindahannya di organisasi. *Flowchart* yang memadai memenuhi empat kriteria yang sama dengan *narrative*.

## 3. *Internal control questionnaire* (kuesioner pengendalian intern)

Kuesioner pengendalian intern berisi rangkaian pertanyaan mengenai pengendalian dalam setiap area audit dengan tujuan untuk menemukan kelemahan pengendalian intern. Auditor dapat menemukan area audit dengan cepat lewat hasil kuesioner, namun penggunaan kuesioner juga memiliki dua kelemahan. Kuesioner tidak mampu memberikan gambaran mengenai sistem dan tidak dapat dipergunakan pada beberapa audit, terutama yang berskala kecil.

### **Mengevaluasi Penerapan Pengendalian Intern**

Sebagai tambahan untuk memahami pengendalian intern, auditor juga harus mengevaluasi apakah pengendalian intern yang dirancang telah diterapkan. Pada prakteknya, pemahaman mengenai desain dan penerapan pengendalian intern terkadang dilakukan bersamaan. Ada metode-metode yang biasa dilakukan untuk mengevaluasi penerapan pengendalian intern (Arens dkk,2012).

1. *Update and Evaluate Auditor's Previous Eperience with the Entity* (memperbarui dan mengevaluasi pengalaman auditor sebelumnya dengan entitas)
2. *Make Inquiries of Clinet Personnel* (bertanya kepada personil klien)
3. *Examine Documents and Records* (memeriksa dokumen dan catatan)
4. *Observe Entitiy Activities and Operations* (mengamati operasi dan aktivitas entitas)
5. *Perform Walkthrough of the Accounting System* (melakukan *walkthrough* pada sistem akuntansi)

### **Pengendalian Intern untuk Mengurangi Risiko Terjadinya Fraud**

Manajemen bertanggung jawab untuk menerapkan *corporate governance* dan prosedur pengendalian untuk mengurangi risiko terjadinya *fraud*, yang merupakan gabungan upaya pencegahan dan pedeteksiian. AICPA menyebutkan tiga elemen untuk mencegah dan mendeteksi *fraud* (Arens dkk,2012)

1. *Culture of honesty and high ethics* (budaya jujur dan beretika)  
Nilai-nilai yang dianut perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendorong timbulnya perilaku yang diharapkan dan membentuk budaya yang jujur dan beretika yang menjadi fondasi bagi tanggung jawab kerja karyawan. Untuk menciptakan budaya yang jujur dan beretika dibutuhkan enam elemen.

- a. *Setting the Tone at the Top*  
Kejujuran dan integritas yang ditunjukkan oleh manajemen dapat mendorong kejujuran dan integritas seluruh karyawan organisasi.
  - b. *Creating a Positive Workplace Environment* (menciptakan lingkungan kerja yang positif)  
Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan moral karyawan, yang juga mengurangi kemungkinan karyawan itu melakukan *fraud* terhadap perusahaan.
  - c. *Hiring and Promoting Appropriate Employees* (mempekerjakan dan mempromosikan karyawan yang tepat)  
Agar sukses mencegah fraud, perusahaan harus menyusun prosedur agar mampu merekrut karyawan dan mempromosikan karyawan yang dapat dipercaya.
  - d. *Training* (pelatihan)  
Semua karyawan harus diberikan pelatihan mengenai harapan perusahaan mengenai standar perilaku dan kewaspadaan terhadap *fraud* terutama yg terkait langsung dengan pekerjaan mereka.
  - e. *Confirmation* (konfirmasi)  
Secara periodik, karyawan diminta pernyataan atau konfirmasinya bahwa mereka memahami harapan perusahaan dan telah mematuhi kode etik.
  - f. *Discipline* (disiplin)  
Pelaksanaan hukuman pelanggaran terhadap kode etik tanpa pandang bulu akan memberikan pesan yang jelas kepada karyawan bahwa kepatuhan terhadap kode etik dan standar etika yang lain itu penting.
2. *Management's responsibility to evaluate risk of fraud* (tanggung jawab manajemen untuk mengevaluasi risiko *fraud*)  
Fraud tidak mungkin terjadi bila tidak ada kesempatan untuk melakukan fraud dan menyembunyikannya. Manajemen bertanggungjawab mengidentifikasi risiko fraud. Berikut ini langkah-langkah yang dapat ditempuh oleh manajemen (Arens dkk,2012).
    - a. *Identifying and measuring fraud risk* (mengidentifikasi dan mengukur risiko *fraud*)
    - b. *Mitigating fraud risk* (mengurangi risiko *fraud*)
    - c. *Monitoring fraud prevention program and controls* (mengawasi

3. *Audit committee oversight* (pengawasan komite audit)

Komite audit memiliki peran penting untuk mengawasi pelaporan keuangan dan proses pengendalian intern organisasi. Komite audit juga membantu dalam terbentuknya "*tone at the top*" mengenai pentingnya kejujuran dan perilaku beretika dengan mendukung terbentuknya manajemen yang tidak memberikan toleransi terhadap *fraud*.

### **Metode dan Objek Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitik, yaitu metode yang dilakukan untuk mengetahui dan menggambarkan karakteristik dari suatu variabel dalam sebuah situasi. Tujuan penggunaan metode ini adalah memberikan gambaran mengenai aspek yang relevan dari sebuah fenomena. Data primer didapat dari perusahaan seperti dari wawancara dan observasi. Data sekunder merujuk pada informasi dari sumber yang telah ada sebelum dilakukan penelitian. Sumber data sekunder pada penelitian ini adalah buku literatur serta dokumen dan catatan perusahaan. Untuk mengumpulkan data guna penelitian ini, dilakukan penelitian lapangan serta penelitian literatur. Penelitian lapangan merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan langsung mendatangi objek penelitian. Wawancara, membagikan kuesioner, dan observasi dilakukan untuk mengumpulkan data primer. Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder. Membaca buku, literatur, dan tulisan lain yang relevan yang dapat menunjang analisis adalah cara-cara yang ditempuh saat penelitian ini dilakukan.

Tujuan penelitian adalah untuk memahami dan menggambarkan variabel yang diteliti yaitu risiko *fraud* pada siklus penggajian dan kepegawaian di perusahaan. Tinggi rendahnya risiko terjadinya *fraud* di perusahaan khususnya di siklus penggajian dan kepegawaian akan dipengaruhi oleh variabel lain (Uma Sekaran dan Roger Bougie : 2010) yaitu pengendalian intern yang diuraikan berupa komponen beserta subkomponen dari pengendalian intern.

Analisis data bertujuan untuk memperoleh informasi yang relevan yang dikandung oleh data. Kuesioner yang dibagikan kepada responden menghadirkan tiga pilihan jawaban yaitu "YA", "TIDAK", dan "TIDAK RELEVAN". Responden hanya bisa memilih satu untuk dijadikan jawaban. Setiap jawaban "YA" mengindikasikan kekuatan pengendalian intern yang telah ada di perusahaan. Jawaban "YA" pada kuesioner akan menunjukkan adanya komponen dan subkomponen dari pengendalian intern. Setiap jawaban "TIDAK" menandakan ketiadaan atau kelemahan pengendalian intern perusahaan. Apabila responden memilih jawaban "TIDAK RELEVAN" itu menandakan bahwa pertanyaan yang diajukan penulis tidak sesuai dengan kondisi dan keadaan perusahaan.

Setelah hasil kuesioner didapat maka hasilnya dianalisis. Penulis menggunakan *control risk matrix* untuk menilai risiko pengendalian perusahaan. Tujuannya adalah untuk menyediakan cara untuk menyusun penilaian risiko pengendalian untuk setiap tujuan audit.

### **Objek Penelitian**

PT World Yamatex Spinning Mills didirikan berdasarkan Akta Pendirian Notaris Nyonya Herlien Sumampauw S.H No. 29 Tanggal 14-07-1978. Perusahaan yang berlokasi di Jalan Padasuka No.47-A Produk utama PT World Yamatex Spinning Mills Bandung adalah benang kapas 100% Combed dan % diekspor ke mancanegara seperti Eropa, Hongkong, Jepang, Singapura, dan Australia. Sedangkan pemasaran lokal dijual kepada pelanggan yang tetap. Jumlah karyawan PT World Yamatex Spinning Mills adalah 426 orang dengan komposisi 207 orang berjenis kelamin laki-laki dan 219 orang berjenis kelamin perempuan. Jenjang pendidikan karyawan PT World Yamatex Spinning Mills cukup beragam dari lulusan sekolah dasar sampai dengan sarjana strata 1.

### **Prosedur Penerimaan Karyawan di PT World Yamatex Spinning Mills**

Setiap ada pelamar kerja yang datang ke perusahaan, data pelamar kerja akan dicatat oleh bagian *Personnel and General Affair (PGA)*. Ketika ada permohonan penambahan karyawan dari departemen yang telah disetujui oleh Kepala Pabrik, *PGA* akan membuka data mengenai pelamar kerja yang telah tersimpan di komputer. *PGA* akan mencari pelamar kerja yang memenuhi ketentuan karyawan baru yang dibutuhkan kemudian menghubungi pelamar kerja itu untuk mengundangnya mengikuti seleksi.

Seleksi pertama yang dilakukan adalah seleksi administrasi. Pada tahap seleksi ini akan diperiksa surat lamaran, ijazah, dan data diri serta beberapa surat keterangan yang mendukung kelayakan untuk menjadi karyawan. Pelamar kerja yang lolos tahap seleksi ini akan mengikuti tes fisik. Tes fisik yang dilakukan adalah pengukuran tinggi, berat badan, dan buta warna. Setelah pengujian fisik, akan diadakan tes psikologi sederhana bagi pelamar kerja yang lolos tes sebelumnya.

Tes tertulis akan diikuti oleh pelamar kerja yang telah lolos tes psikologi. Materi tes tertulis disesuaikan dengan bidang pekerjaan. Pelamar kerja yang lolos tes tertulis akan diuji kesehatannya. Untuk pengujian kesehatan, perusahaan bekerja sama dengan salah satu laboratorium di Bandung yang menyediakan jasa *medical check up*. Tahapan terakhir yang harus diikuti oleh pelamar kerja adalah wawancara. Wawancara dilakukan dengan Bagian *PGA* dan dengan kepala bagian yang sedang membutuhkan karyawan.

Pelamar kerja yang lolos tahap wawancara akan diterima sebagai karyawan dan menandatangani kontrak kerja. Karyawan baru ini akan menjalani masa percobaan selama tiga bulan sebelum dievaluasi apakah layak menjadi karyawan tetap atau tidak. Karyawan yang dianggap layak akan diangkat menjadi karyawan tetap setelah masa percobaan berakhir.

### **Prosedur Pencatatan Waktu**

Waktu kehadiran dan kepulangan karyawan dicatat setiap harinya. Ketika datang dan pulang karyawan akan mencatatkan kehadirannya dengan menggunakan kartu karyawan yang terdapat *barcode* tercetak di kartu tersebut, sehingga cukup dengan menggesekkan kartu tersebut ke mesin maka datanya langsung tercatat. Selain menggunakan kartu, karyawan juga didata kehadirannya dengan menggunakan alat *fingerprint scan*. Kedua proses itu harus dilakukan karyawan dan tidak bisa hanya salah satunya saja yang dilakukan.

Ada pengecualian bagi karyawan yang masih dalam masa percobaan, karyawan yang sidik jarinya tidak dapat terbaca, karyawan yang kehilangan kartu dan belum mendapat gantinya, dan karyawan yang tidak mengerti penggunaan mesin pencatat waktu kerja. Mereka dapat menggunakan *clock card* yang dahulu dipergunakan perusahaan sebelum beralih ke mesin yang menggunakan *barcode*. Data waktu kerja karyawan yang tercatat lewat mesin dapat langsung terhubung dengan komputer Bagian Pengupahan. Bagian Pengupahan mengambil data waktu kerja satu hari di hari berikutnya.

Kehadiran karyawan juga dicatat di bagian tempat ia bekerja dengan meminta karyawan yang hadir untuk menandatangani daftar kehadiran. Kemudian daftar kehadiran itu akan diperiksa dan disetujui oleh Kepala Bagian dan Pengawas bagian tersebut sebelum akhirnya diserahkan ke Bagian Pengupahan. Bagian Pengupahan akan memeriksa dan mencocokkan catatan kehadiran karyawan di laporan kehadiran dari bagian dengan yang didapatkan dari mesin pencatat kehadiran. Data yang telah dicocokkan inilah yang menjadi dasar perhitungan upah.

### **Prosedur Pembayaran Gaji dan Upah**

Data kehadiran dan waktu kerja karyawan dijadikan dasar dalam menghitung gaji dan upah oleh Bagian Pengupahan. Sehari sebelum pembagian gaji, Bagian Pengupahan akan melaporkan kepada Kasir mengenai jumlah uang yang dibutuhkan untuk membayar gaji dan upah. Kasir akan mengeluarkan giro untuk bank di mana rekening gaji perusahaan dibuat. Gaji karyawan akan ditransfer oleh bank ke rekening masing-masing karyawan sesuai perhitungan yang diberikan oleh Bagian Pengupahan kepada Kasir.

Setelah perhitungan selesai dilakukan, Bagian Pengupahan mencetak slip gaji bagi setiap karyawan. Slip gaji lalu diperiksa oleh Kepala Bagian Pengupahan dan bila perhitungan sudah dirasa benar, slip gaji tersebut diberi cap perusahaan. Kepala Regu akan datang ke Bagian Pengupahan untuk mengambil slip gaji miliknya dan milik karyawan lain yang satu regu dengannya serta mengambil lembaran tanda terima slip gaji. Karyawan yang telah menerima slip gaji harus menandatangani tanda terima slip gaji yang dipegang Kepala Regu. Setelah selesai ditandatangani, bukti tanda terima dikembalikan ke Bagian Pengupahan.

Selanjutnya Bagian Pengupahan membuat rekap mengenai gaji dan upah yang diberikan. Rekap gaji tersebut diserahkan pada Kasir. Kasir akan meminta persetujuan dari Kepala Pabrik setelah itu baru rekap tersebut ada yang diserahkan kepada Bagian Akunting, diserahkan kembali ke Bagian Pengupahan, dan ada juga yang disimpan oleh Kasir.

### **Hasil Analisis Kuesioner Pengendalian Intern**

Hampir semua pertanyaan yang diajukan dijawab “YA” oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua komponen dan subkomponen pengendalian intern dimiliki oleh PT World Yamatex Spinning Mills.

Perusahaan telah berhasil membentuk lingkungan pengendalian. Hal ini dibuktikan dengan adanya tindakan, peraturan, serta prosedur yang menunjukkan bahwa manajemen dan pemilik perusahaan menganggap pengendalian internal itu penting. Perusahaan merupakan perusahaan keluarga dan tidak memiliki komite audit namun dewan direksinya aktif memantau manajemen dan operasi bisnis perusahaan.

Fungsi personalia, perhitungan gaji, dan pembukuan dilakukan oleh departemen yang berbeda dan terpisah yang menjadi bentuk pemisahan fungsi yang dilakukan perusahaan. Selain pemisahan fungsi, perusahaan juga telah menyusun aktivitas pengendalian lain seperti otorisasi terhadap transaksi dan aktivitas, menyusun dokumen dan catatan yang memadai untuk mendukung transaksi, pengamanan fisik terhadap harta dan catatan perusahaan, serta pemeriksaan yang dilakukan pihak independen terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan ini telah memiliki sarana komunikasi yang berguna bagi perusahaan agar mampu menyampaikan program-programnya kepada karyawan. Penempatan supervisor juga telah dilakukan perusahaan agar dapat melakukan pengawasan terhadap karyawan.

Tabel 1  
Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Pengendalian Intern

NO	PERTANYAAN	YA	TIDAK	TIDAK RELEVAN	JUMLAH PERTANYAAN
1.	Lingkungan Pengendalian :				
	i. integritas dan nilai etika	4	-	-	4
	ii. komitmen terhadap kompetensi	5	-	-	5
	iii. partisipasi dewan direksi dan komite audit	4	1	1	6
	iv. filosofi manajemen dan gaya operasi	4	-	-	4
	v. struktur organisasi	11	-	-	11
	vi. kebijakan dan praktik mengenai sumber daya manusia	13	1	-	14
		<b>41</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>44</b>
2.	Penilaian Risiko	<b>8</b>	-	-	<b>8</b>
3.	Aktivitas Pengendalian:				
	i. pemisahan fungsi yang memadai	5	-	-	5
	ii. otorisasi yang layak bagi transaksi dan aktivitas	7	-	-	7
	iii. dokumen dan catatan yang memadai	13	-	-	13
	iv. pengendalian atas harta dan catatan	7	-	-	7
	v. pemeriksaan independen terhadap kinerja	5	-	-	5
		<b>37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37</b>
4.	Informasi dan Komunikasi	<b>6</b>	-	-	<b>6</b>
5.	Pengawasan	<b>5</b>	-	-	<b>5</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Sumber : hasil penelitian

### Penilaian Risiko Pengendalian

Tabel 2  
*Control Risk Matrix*

		<i>PAYROLL TRANSACTION - RELATED AUDIT OBJECTIV</i>					
		<i>occurrence</i>	<i>completeness</i>	<i>accuracy</i>	<i>posting and summarization</i>	<i>classification</i>	<i>timing</i>
	<b>Pengendalian Intern</b>						
<b>control</b>	Menggunakan mesin pencatat waktu untuk mencatat kehadiran karyawan	C		C			C
	Data mengenai karyawan diperbarui secara rutin	C	C				C
	Ada otorisasi terhadap pembayaran upah, perubahan tarif gaji dan upah, pemotongan, dan tunjangan	C		C			



deficiency	Dokumen dan catatan dipranomori		C				
	Rekening untuk pembayaran gaji direkonsiliasi oleh pihak independen	C	C				
	Terdapat pemisahan fungsi antara personila, pengupahan, dan pencatatan	C	C	C			
	Terdapat verifikasi internal terhadap gaji dan upah			C	C	C	
	Tidak ada rotasi jabatan atau posisi perhitungan upah secara berkala	D		D			
	Penilaian risiko pengendalian	Medium	Low	Medium	Low	Low	Low

Sumber : hasil penelitian

Dari *risk control matrix*, untuk *transaction related audit objectives completeness, posting and summarization, classification, dan timing* memiliki risiko pengendalian yang *low* (rendah). Untuk tujuan audit *occurrence* dan *accuracy*, perusahaan ini memiliki risiko pengendalian medium (sedang). Hal ini disebabkan oleh *deficiency* pada pengendalian intern perusahaan. Tidak ada rotasi jabatan untuk posisi perhitungan upah secara berkala. Apabila seseorang memegang suatu posisi terlalu lama, ia memiliki kesempatan untuk melakukan *fraud*, baik sendirian atau bekerja sama dengan orang lain. Ia dapat dengan sengaja salah menghitung upah dan memperoleh keuntungan berupa uang kas perusahaan. Ketiadaan pengendalian ini berpotensi menyebabkan biaya gaji yang *overstatement*. Yang selama ini menjadi *compensate control* adalah kebijakan otorisasi atas pembayaran upah serta perubahan tarif gaji, pemotongan, dan tunjangan. *Compensate control* adalah hal lain dalam sistem yang mengatasi kerugian atas *deficiency* pada pengendalian intern perusahaan.

### Kesimpulan dan Saran

Dari hasil kajian terhadap pengendalian intern perusahaan pada siklus penggajian dan kepegawaian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. PT World Yamatex Spinning Mills telah memiliki pengendalian intern yang memadai. Kekuatan yang ditemukan pada pengendalian intern perusahaan antara lain :
  - a. Perusahaan telah memanfaatkan perkembangan teknologi dan sistem informasi dengan menggunakan mesin pencatat kehadiran dengan sistem *barcode* dan *fingerprnt scan* dan sistem informasi terkomputerisasi. Hal ini dapat menunjang keakuratan serta ketepatan waktu penyusunan dokumen dan catatan perusahaan.

- b. Perusahaan mengharuskan otorisasi yang layak untuk transaksi dan aktivitas pada siklus penggajian dan kepegawaian. Otorisasi ini mampu memberikan pengendalian kepada karyawan dan pengamanan terhadap harta perusahaan.
- c. Perusahaan telah melakukan pembagian fungsi antara fungsi personalia, fungsi penghitungan gaji dan upah, serta fungsi pembukuan yang dapat mengurangi kesempatan seseorang untuk melakukan *fraud*.
- d. Perusahaan telah memiliki sistem *whistle blowing*. Setiap laporan yang didapat ditindaklanjuti dan telah berhasil mengungkap kejadian-kejadian seperti karyawan yang tidak mentaati tata tertib saat berada di pabrik.

Kelemahan yang masih ada pada pengendalian intern pada siklus penggajian dan kepegawaian adalah perusahaan tidak memiliki kebijakan untuk merotasi jabatan menghitung gaji secara periodik. Hal ini berisiko menimbulkan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan *fraud* dan perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mendeteksi tindakan karyawan tersebut. *Compensate control* yang dimiliki perusahaan adalah kebijakan otorisasi bagi pembayaran upah serta perubahan tarif upah, tunjangan, dan potongan.

- 2. Disimpulkan pengendalian intern yang telah ada di perusahaan cukup memadai sehingga risiko terjadinya *fraud* di siklus penggajian dan kepegawaian perusahaan kecil. Pengendalian intern yang ada mampu mencegah terjadinya *fraud* di perusahaan.

## Saran

Untuk perkembangan perusahaan di masa mendatang, khususnya pengendalian intern perusahaan, diberikan beberapa saran di bawah ini.

- 1. Perusahaan sebaiknya membuat ketentuan rotasi jabatan secara periodik dan tidak memungkinkan seorang karyawan menempati suatu posisi terlalu lama. Terutama untuk posisi yang rawan terjadi *fraud* seperti perhitungan gaji. Tujuan kebijakan itu adalah untuk mencegah terjadi *fraud* dan apabila telah terjadi *fraud*, perusahaan dapat mendeteksi *fraud* ketika rotasi jabatan terjadi dan tidak berlarut-larut dirugikan.
- 2. Bagi karyawan yang tidak bisa menggunakan alat pencatatan kehadiran karena faktor usia dan tidak akrab dengan teknologi, sebaiknya perusahaan memberikan pelatihan dan penjelasan lebih kepada karyawan. Perusahaan dapat membuat karyawan tersebut sedikit demi sedikit paham dan terbiasa menggunakan alat tersebut.

Hal ini bertujuan untuk mengurangi pencatatan kehadiran dengan menggunakan *clock card* yang bukan prosedur utama pencatatan kehadiran karyawan.

### **Daftar Pustaka**

- Albrecht, Steve W., Conan C. Albrecht, Chad O. Albrecht, Mark F. Zimbelman. (2009). 3<sup>rd</sup> edition. *Fraud Examinaton*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Arens, Alvin A., Randal J. Elder dan Mark S. Beasley. (2012). 14<sup>th</sup> edition. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Association of Certified Fraud Examiner. (2006). *The Corporate Con : Internal Fraud and the Auditor*. Austin : ACFE.
- Boynton, William C., Raymond N. Johnson. (2006). 8<sup>th</sup> edition. *Modern Auditing : Assurace Services, and the Integrity of Financial Reporting*. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV Haji Masagung.
- Puradiredja, Kanaka dan Mulyadi. (1998). Edisi ke – 5. *Auditing*. Jakarta : Salemba Empat
- Romney, Marshall B. dan Paul John Steinbart. (2009). 11<sup>th</sup> edition. *Accounting Information Systems*. Upper Saddle River : Pearson Education, Inc.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2010). 5<sup>th</sup> edition. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Chichester : John Wiley & Sons, Inc.