

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Pemilihan Judul

Pada umumnya suatu perusahaan, baik itu perusahaan jasa maupun perusahaan industri berusaha untuk menciptakan iklim usaha yang sehat. Hal tersebut merupakan tuntutan setiap perusahaan, terutama di era globalisasi seperti saat ini. Persaingan usaha yang semakin tajam menyebabkan perusahaan terus menerus meningkatkan kualitasnya, terutama dalam membina SDM-nya.

Menyadari pentingnya SDM bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, maka perusahaan harus memberikan perhatian yang khusus pada faktor produksi ini dan sudah sewajarnya pemilik perusahaan memandang manusia lebih dari sekedar asset perusahaan tetapi lebih sebagai mitra dalam perusahaan. SDM khususnya karyawan tidak hanya dipandang sebagai unsur yang memberikan kontribusi kepada perusahaan, tetapi juga memberikan dorongan atau motivasi agar selalu dapat memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan. Agar dapat memotivasi bekerja, maka perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan tersebut, karena apabila kebutuhan karyawan dipenuhi maka mereka akan mendapat kepuasan. Untuk mendorong semangat kerja karyawan diperlukan adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan, baik bagi pihak perusahaan maupun bagi pihak karyawan. Karyawan memberikan prestasi kerja yang baik bagi perusahaan, sedangkan pihak perusahaan memberikan gaji yang sesuai dengan prestasi dan golongan atau strata kerja yang telah diberikan bagi perusahaan.

Gaji itu sendiri merupakan suatu bentuk kompensasi yang dibayarkan perusahaan kepada karyawannya atas jasa yang diberikan kepada perusahaan yang bersangkutan. Sistem penggajian yang baik dapat merangsang timbulnya motivasi kerja sehingga bisa bekerja lebih produktif. Karena besarnya gaji akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan dan perkembangan perusahaan.

Dari keadaan tersebut perlu diadakan suatu penanganan yang dapat dijadikan kontrol bagi seluruh operasional perusahaan. Salah satunya yaitu dengan

dilakukanya suatu pengendalian internal yang baik untuk menunjang kelancaran aktifitas perusahaan itu sendiri. Namun selain itu, pengendalian internal juga dilakukan untuk menjaga perusahaan dari kemungkinan-kemungkinan buruk yang bisa terjadi, seperti kerugian, pemborosan, dan kecurangan-kecurangan. Oleh sebab itu dengan diterapkannya pengendalian internal yang baik dan efektif sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, pimpinan perusahaan tidak perlu terus menerus mengawasi aktifitas karyawan secara langsung, tetapi cukup dengan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya atau yang sering disebut dengan auditor intern, yakni auditor yang bertugas menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak telah dipatuhi, menentukan baik tidaknya penjagaan terhadap kekayaan organisasai, menentukan efisiensi dan efektifitas prosedur kegiatan organisasi.

Dalam sebuah perusahaan, permasalahan gaji dan upah merupakan hal yang sangat vital, sehingga seringkali menimbulkan kecurangan-kecurangan. Salah satu contoh: dengan memasukkan nama karyawan yang fiktif dalam daftar gaji dan upah, pemotongan gaji maupun pemberian gaji yang tidak sesuai. Tentu saja hal ini akan sangat merugikan dan berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan mupun aktivitas pegawai.

Dari uraian di atas diperoleh gambaran mengenai bagaimana perusahaan menjaga efektivitas kerja karyawannya, yakni dengan pemberian gaji dan upah yang sesuai dan dengan melakukan pengendalian internal, khususnya dalam masalah gaji dan upah guna mengantisipasi berbagai kemungkinan buruk yang terjadi pada perusahaan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk menyusun Laporan Tugas Akhir dengan judul **“TINJAUAN ATAS PENGENDALIAN INTERNAL GAJI DAN UPAH PADA DINAS PERHUBUNGAN DIVISI SATUAN KERJA EFISIENSI PERKERETAAPIAN”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam menyusun Laporan Tugas Akhir ini, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan gaji dan upah yang diterapkan di Perusahaan.
2. Bagaimana prosedur pembayaran gaji dan upah di Perusahaan.
3. Bagaimana sistem pencatatan dan pelaporan kehadiran pegawai di Perusahaan.

1.3 Tujuan Kerja Praktik

1. Untuk mengetahui bagaimana kebijakan gaji dan upah yang diterapkan di Perusahaan.
2. Untuk mengetahui bagaimana prosedur pembayaran gaji dan upah di Perusahaan.
3. Untuk mengetahui bagaimana sistem pencatatan dan pelaporan kehadiran pegawai di Perusahaan.

1.4 Kegunaan Tugas Akhir

1. Bagi Perusahaan
Dari Laporan Tugas Akhir ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan hasil yang berarti bagi perusahaan, khususnya dalam hal pengendalian intern gaji dan upah.
2. Bagi Penulis
Kerja praktik yang penulis lakukan memberikan pengalaman praktik kerja bagi penulis untuk terjun lagi melihat kondisi perusahaan, juga sebagai sarana untuk menerapkan teori yang telah didapat di dalam perkuliahan.
3. Bagi Pihak Lain/Masyarakat
Agar dapat dijadikan referensi dan informasi tambahan dalam melakukan Laporan Tugas Akhir yang sejenis.

1.5 Metodologi Tugas Akhir

Dalam pembuatan Tugas Akhir ini penulis menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu suatu metode yang bertujuan menggambarkan dan membahas keadaan pada perusahaan tersebut berdasarkan data yang diperoleh.

Teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang relevan dengan topik yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Studi Lapangan

Pengamatan yang dimaksudkan untuk memperoleh data primer yang dikumpulkan dengan cara mempelajari data yang tertulis dan wawancara dengan staf dan pejabat yang mengetahui masalah yang diteliti.

2. Studi Kepustakaan

Yaitu dengan membaca dan mempelajari buku-buku atau literatur serta catatan-catatan kuliah yang berhubungan dengan masalah pengendalian intern gaji dan upah agar penulis menemukan landasan teori yang cukup dalam menarik kesimpulan.

1.6 Lokasi dan Waktu Kerja Praktik

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan Laporan Tugas Akhir ini, penulis melakukan kerja praktik pada Dinas Perhubungan Divisi Satuan Kerja Efisiensi Perkeretaapian yang berlokasi di Jln. Ir. H. Juanda No. 250 Bandung. Adapun waktu pelaksanaan kerja praktik dilakukan mulai bulan Oktober sampai dengan November 2005.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah salah satu dari beberapa fungsi manajemen di dalam operasi perusahaan, yaitu suatu transaksi pengaturan dan pengarahan pelaksanaan pekerjaan dengan maksud agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Suatu pengendalian internal yang baik adalah kunci sukses dan menunjukkan keefektifan manajemen suatu perusahaan. Pengendalian ini sangat diperlukan untuk meminimalkan penyelewengan yang dapat terjadi pada perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin perusahaan untuk membuat perencanaan dengan melakukan pengendalian didalam perusahaan. Perencanaan dan pengendalian yang baik akan mempertimbangkan keberadaan sistem pengendalian internal yang baik pula.

Pengendalian internal terdiri dari ketentuan-ketentuan yang telah digariskan dan dijalankan oleh pimpinan dengan maksud untuk melindungi terhadap pemborosan, penggelapan dan kebocoran, serta meningkatkan kecermatan dan dapat dipercayainya data akuntansi dan data operasi yang dibutuhkan oleh pimpinan perusahaan, mendorong dan mengukur ketaatan terhadap kebijaksanaan perusahaan, serta meningkatkan tingkat efisiensi operasi.

Perkembangan dunia usaha akan berdampak terhadap ruang lingkup dan luas perusahaan sehingga kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri meluas sedemikian rupa, sehingga struktur organisasi perusahaan menjadi kompleks dan melebar ke segala arah. Hal ini akan mengakibatkan manajemen secara individual tidak dapat mengawasi secara langsung jalannya perusahaan.

Keadaan tersebut memaksa pimpinan perusahaan untuk melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahan, tetapi tanggung jawabnya tetap ada di tangan pimpinan. Oleh karena itulah agar manajemen dapat tetap mengawasi jalannya perusahaan secara efektif dan efisien maka ia membutuhkan suatu sistem

pengendalian yang dapat mengamankan harta perusahaan, yang memberikan keyakinan kepadanya bahwa apa yang dilaporkan itu benar dan dapat dipercaya, yang mendorong adanya efisiensi usaha dan yang terus-menerus memonitor bahwa kebijaksanaan yang telah ditetapkan memang dijalankan.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa pengendalian internal perlu untuk kepentingan manajemen. Bahkan manajemen mempunyai tanggung jawab untuk merencanakan pengendalian internal, menetapkan dan mengawasi dengan baik didalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Di samping itu, akuntan publik juga merupakan salah satu pihak yang berkepentingan terhadap pengendalian internal. Akuntan Publik dalam melakukan pemeriksaan keuangan suatu perusahaan menginginkan tercapainya tujuan pemeriksaan dan penghematan biaya pemeriksanaan dengan tidak mengurangi ketelitian dan kecermatan di dalam melakukan pemeriksaan.

Untuk lebih jelasnya mengenai pengendalian internal, penulis memberikan beberapa definisi mengenai pengendalian internal.

2.1.1 Pengertian Pengendalian Internal

Pada awal-awal perkembangannya istilah sistem pengendalian internal dimulai dari istilah “*internal check*”, yang kemudian sejak tahun 1949 mengalami perkembangan dan berubah menjadi sistem pengendalian internal.

Pengertian pengendalian internal menurut COSO yang dikutip *Bodnar* dan *Hopwood* (2001:182) mengemukakan definisi pengendalian internal sebagai berikut :

“Internal control is a process – effected by an entity’s board of directors, management and other personel designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of object tire in the following categories : (a) reliability of financial reporting, (b) effectiveness and efficiency of operations, and (c) compliance with applicable laws and regulations”

Definisi di atas menjelaskan bahwa pengendalian internal adalah suatu proses yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen dan orang-orang lain yang dirancang untuk memberikan jaminan secara wajar dari tujuan dalam kategori

sebagai berikut : (a) keandalan laporan keuangan, (b) efektivitas dan efisiensi operasi-operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum-hukum dan peraturan-peraturan.

Sedangkan menurut AICPA (*American Institute Certified Public Accountant*) yang dikutip oleh *La Midjan* (2001:58) adalah sebagai berikut :

“Pengendalian internal meliputi struktur organisasi dan segala cara serta tindakan dalam suatu perusahaan yang saling terkoordinasi dengan tujuan untuk mengamankan harta kekayaan perusahaan, menguji ketelitian dan kebenaran data akuntansi, meningkatkan efisiensi operasi, serta mendorong ketaatan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan”.

Pengertian pengendalian internal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Mengamankan harta kekayaan perusahaan
Perusahaan dalam mengamankan harta yang dimilikinya dapat dilakukan dengan cara melakukan pengawasan seoptimal mungkin, untuk menghindari adanya tindakan penarikan dan tindakan penyelewengan terhadap harta perusahaan. Pengawasan dapat dilakukan dengan cara adanya satu badan pengawas yang berperan dalam mengawasi semua harta yang dimiliki perusahaan.
2. Menguji ketelitian dan kebenaran data akuntansi.
Untuk menghindari adanya penyelewengan dalam perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan pengujian terhadap kebenaran data yang disajikan dalam perhitungan akuntansi sesuai dengan periode yang telah ditentukan.
3. Meningkatkan efisiensi operasi
Dalam meningkatkan aktivitas perusahaan perlu didukung dengan alat-alat yang dapat meningkatkan proses produksi. Sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terus berjalan.
4. mendorong ketaatan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah digariskan.

Untuk meningkatkan kelangsungan hidup perusahaan, perlu adanya kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mendukung jalannya aktifitas perusahaan.

Dari uraian di atas terlihat bahwa pengendalian internal mempunyai pengertian yang sangat luas, tidak saja mencakup masalah-masalah di bidang akuntansi dan keuangan, tetapi juga meliputi segala aspek manajerial sehubungan dengan pengelolaan perusahaan. Disamping itu, pengendalian internal bukanlah merupakan suatu bagian yang berdiri sendiri dalam perusahaan tetapi merupakan suatu struktur yang digunakan sebagai alat manajemen untuk memperkecil kemungkinan terjadinya penyelewengan, kekeliruan dan penyimpangan yang mungkin dilakukan oleh pegawai perusahaan. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab pimpinan untuk menetapkan dan menjalankan suatu pengendalian internal.

2.1.2 Unsur-unsur Pengendalian Internal

Tujuan pengendalian internal yang dilakukan perusahaan belum tentu dapat tercapai, bila tidak memiliki unsur-unsur pengendalian internal.

Unsur-unsur pengendalian internal menurut *Bodnar* dan *Hopwood* (2001;183) memiliki lima komponen sebagai berikut :

“An organization’s internal control process consist of five –elements: the control environtment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring”

Kelima komponen pengendalian internal tersebut secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personil organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua unsur pengendalian internal, yang membentuk disiplin dan struktur. Faktor yang membentuk lingkungan pengendalian dalam suatu entitas, antara lain:

(a) Integritas dan nilai etika (*integrity and ethical values*)

Efektivitas pengendalian internal bersumber dari dalam diri orang yang mendesain dan melaksanakannya. Pengendalian internal yang memadai desainnya, namun dijalankan oleh orang yang tidak menjunjung tinggi tidak terwujudnya tujuan pengendalian internal.

Oleh karena itu, tanggung jawab manajemen adalah menjunjung tinggi nilai integritas yaitu suatu kemampuan untuk mewujudkan apa yang dikatakan atau telah menjadi komitmennya. Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, manajer juga dituntut untuk mendasarkan pada etika bisnis. Nilai integritas dan etika bisnis tersebut dikomunikasikan oleh manajer melalui *personal behaviour* dan *operational behaviour*. Melalui *personal behaviour*, manajer mengkomunikasikan nilai integritas dan etika melalui tindakan individual mereka, sehingga nilai-nilai tersebut dapat diamati oleh karyawan entitas. Melalui *operational behaviour*, manajer mendesain sistem yang digunakan untuk membentuk perilaku yang diinginkan, yang berdasar nilai integritas dan etika.

(b) Komitmen terhadap kompetensi (*commitment to competence*)

Untuk mencapai tujuan entitas, personil disetiap tingkat organisasi harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Komitmen terhadap kompetensi mencakup pertimbangan manajemen atas pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, dan paduan antara kecerdasan, pelatihan dan pengalaman yang dituntut dalam pengembangan kompetensi.

(c) Dewan Komisaris dan Komite Audit (*Board of Directors or committee participation*)

Untuk menciptakan independensi auditor, perusahaan-perusahaan yang *go publik* sebaiknya mengalihkan wewenang penunjukan auditor dari tangan manajemen puncak ke tangan dewan komisaris atau komite audit. Dewan komisari adalah wakil pemegang saham dalam perusahaan berbadan hukum perseroan terbatas. Dewan ini berfungsi

mengawasi pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan oleh manajemen.

(d) Filosofi Manajemen dan Gaya Operasi (*management philosophy and operating style*)

Filosofi adalah seperangkat keyakinan dasar (*basic believe*) yang menjadi sumber parameter bagi perusahaan dan karyawannya. Filosofi merupakan apa yang seharusnya tidak dikerjakan oleh perusahaan. Gaya operasi mencerminkan ide manajer tentang bagaimana operasi suatu perusahaan harus dilaksanakan.

(e) Struktur Organisasi (*organizational structure*)

Struktur organisasi memberikan kerangka untuk perencanaan, pelaksanaan, pengendalian suatu entitas mencakup pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab didalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

(f) Pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab (*assignment of authority and responsibility*)

Pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab merupakan perluasan lebih lanjut pengembangan struktur organisasi. Dengan pembagian wewenang yang jelas organisasi akan dapat mengalokasikan berbagai sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu pembagian wewenang yang jelas akan memudahkan pertanggungjawaban komunikasi sumber daya organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

(g) Kebijakan dan prosedur kepegawaian (*Human resource policies dan practies*)

Karyawan merupakan unsur yang paling penting dalam setiap pengendalian internal. Jika perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan jujur, unsur pengendalian internal yang lain dapat dikurangi sampai batas minimum, dan perusahaan tetap mampu menghasilkan pertanggungjawaban keuangan yang dapat diandalkan.

Pengendalian internal yang baik tidak akan menghasilkan informasi keuangan yang andal jika dilaksanakan oleh karyawan yang tidak kompeten dan tidak jujur. Namun, karyawan yang kompeten dan jujur bukan merupakan satu-satunya unsur pengendalian internal.

2. Penaksiran Risiko (*Risk Assessment*)

Penaksiran risiko untuk tujuan laporan keuangan adalah identifikasi analisis dan pengolahan risiko yang berkaitan dengan penyusunan risiko manajemen sesuai dengan prinsip akuntansi berlaku umum. Penaksiran risiko manajemen harus mencakup pertimbangan khusus terhadap risiko yang dapat timbul dari perubahan keadaan, seperti:

- a. Bidang baru bisnis atau transaksi yang memerlukan prosedur akuntansi yang belum pernah dikenal.
- b. Perubahan standar akuntansi
- c. Hukum dan peraturan baru
- d. Perubahan yang berkaitan dengan revisi sistem dan teknologi baru yang digunakan untuk pengolahan informasi.
- e. Pertumbuhan pesat entitas yang menuntut fungsi pengolahan dan pelaporan informasi dan personil yang terlibat di dalam fungsi tersebut.

3. Aktifitas pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memberikan keyakinan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen dilaksanakan. Kebijakan dan prosedur ini memberikan keyakinan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan untuk mengurangi risiko dalam pencapaian tujuan entitas. Aktifitas pengendalian meliputi :

- a. Pengendalian Pengolahan Informasi
 - 1) Pengendalian umum, meliputi pusat pengolahan data, prosedur dan standar untuk perubahan program, pengembangan sistem, dan pengoperasian fasilitas pengolahan data.

2) Pengendalian aplikasi, dirancang untuk memenuhi persyaratan pengendalian khusus setiap aplikasi yang terdiri dari :

(a) Otorisasi memadai. Di dalam organisasi, setiap transaksi hanya terdiri atas dasar otorisasi dari yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut.

(b) Perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan memadai. Dalam perancangan dokumen dan catatan, unsur pengendalian internal yang harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- perancangan dokumen bernomor urut tercetak
- perancangan transaksi harus dilakukan pada saat transaksi terjadi, atau segera setelah transaksi terjadi.
- Perancangan dokumen dan catatan harus cukup sederhana untuk menjamin kemudahan dalam pemahaman terhadap dokumen dan catatan tersebut.
- Sedapat mungkin dokumen untuk memahami berbagai keperluan sekaligus
- Perancangan dokumen dan catatan yang mendorong pengisian data yang benar.

(c) Pengecekan secara independen. Pengecekan secara independen mencakup verifikasi terhadap :

- Pekerjaan yang dilaksanakan sebelumnya oleh individu atau departemen lain.
- Penilaian semestinya terhadap jumlah yang dicatat.

b. Pemisahan fungsi yang memadai

c. Pengendalian fisik atas kekayaan dan catatan

d. Review atau kinerja.

4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Sistem akuntansi diciptakan untuk mengidentifikasi, merakit, menggolongkan, menganalisis, mencatat dan melaporkan transaksi suatu entitas, serta menyelenggarakan pertanggungjawaban kekayaan dan utang

entitas tersebut. Transaksi terdiri dari pertukaran aktiva dan jasa antara entitas dengan pihak luar, dan transfer atau penggunaan aktiva dan jasa dalam entitas. Fokus utama kebijakan dan prosedur pengendalian yang berkaitan dengan sistem akuntansi adalah bahwa transaksi dilaksanakan dengan cara yaitu yaitu untuk mencegah salah saji dalam asersi manajemen dilaporan keuangan. Oleh karena itu, sistem akuntansi yang efektif dapat memberikan keyakinan yang memadai bahwa transaksi yang dicatat atau terjadi adalah :

- a. Sah
- b. Telah diotorisasi
- c. Telah dicatat
- d. Telah dinilai secara wajar
- e. Telah digolongkan secara wajar
- f. Telah dicatat dalam periode yang seharusnya
- g. Telah dimasukkan kedalam buku pembantu dan telah diringkas secara benar

Komunikasi mencakup pencapaian informasi kepada semua personil yang terlibat dalam pelaporan keuangan tentang bagaimana aktivitas mereka berkaitan dengan pekerjaan orang lain, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi komunikasi ini mencakup sistem pelaporan penyimpanan kepada pihak yang lebih tinggi dalam entitas.

5. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan adalah proses penilaian kualitas kinerja pengendalian internal sepanjang waktu. Pemantauan dilaksanakan oleh personil yang semestinya melakukan pekerjaan tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian, pada waktu yang tepat, untuk menentukan apakah pengendalian internal beroperasi sebagaimana diharapkan dan untuk menentukan apakah pengendalian internal telah memerlukan perubahan karena terjadinya perubahan keadaan.

2.1.3 Tujuan Pengendalian Internal

Tujuan pengendalian internal yang dijalankan oleh perusahaan untuk menghindari penyimpangan atau penyelewengan seperti yang dikemukakan oleh Bodnar (2001;183), tujuan pengendalian internal adalah :

1. *Effectiveness and efficiency of operations*
2. *Reability of finanancial repaorting*
3. *Compliance with applicable laws and regulations*

Jadi pengendalian internal dapat dikatakan memadai apabila dapat mencapai tujuan sebagai berikut :

1. Karena laporan keuangan yang diasersikan oleh manajemen bukan hanya untuk pihak manajemen sendiri tetapi juga untuk pihak luar perusahaan, maka manajemen mempunyai tanggung jawab secara hukum maupun profesional untuk meyakinkan bahwa informasi tersebut disajikan sesuai dengan prinsip akuntansi berlaku umum.
2. Selain hal di atas untuk meningkatkan keandalan data serta catatan akuntansi dalam bentuk laporan keuangan dan laporan manajemen sehingga tidak menyesatkan pemakai laporan tersebut dan dapat diuji kebenarannya.
3. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari semua operasi perusahaan, sehingga dapat mengendalikan biaya yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengendalian internal dalam suatu organisasi atau perusahaan sudah selayaknya mendorong usaha penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien, untuk mengoptimalkan tujuan perusahaan. Pengendalian internal mendorong efektifitas organisasi artinya harus bisa membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan pengendalian internal mendorong efisiensi artinya dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut digunakan biaya yang seminimal mungkin dan biaya-biaya yang dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan dan seimbang dengan manfaat yang akan diperoleh.
4. Salah satu hal yang penting dari efisiensi dan efektifitas operasi ini adalah penyediaan informasi yang akurat untuk para pembuat keputusan internal.

Hal penting lainnya dari efisiensi dan efektivitas adalah untuk melindungi aktiva dan catatan atau dokumen-dokumen. Aktiva fisik perusahaan dapat dicuri, disalahgunakan atau dirusak apabila aktiva tidak dilindungi oleh pengendalian yang cukup. Demikian juga dengan aktiva non fisik seperti piutang, dokumen penting (kontrak, buku besar, jurnal)

5. Untuk meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap hukum dan peraturan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Kebijakan pimpinan yang telah diterapkan merupakan alat pengendalian dari berbagai kegiatan perusahaan yang harus ditaati dan dijalankan oleh setiap unit organisasi.

2.1.4 Keterbatasan Pengendalian Internal

Setiap perusahaan/organisasi ingin menerapkan pengendalian internal yang sebaik-baiknya sehingga dapat tercapai suatu pengendalian internal yang ideal. Meskipun suatu pengendalian internal direncanakan dan disusun dengan sebaik-baiknya dalam perusahaan, bukan berarti penyelewengan dan kesalahan-kesalahan tidak akan terjadi lagi. Hal ini disebabkan pengendalian internal memiliki batas-batas tertentu yang menyebabkan tidak berfungsinya pengendalian internal sebagaimana mestinya.

Ikatan Akuntan Indonesia (2000:319) tentang keterbatasan pengendalian internal sebagai suatu satuan usaha adalah sebagai berikut:

“terdapat keterbatasan bawaan yang harus disadari bila praktisi mempertimbangkan efektivitas struktur pengendalian internal apapun. Dalam penerapan banyaknya kebijakan dan prosedur pengendalian, terdapat kemungkinan kekeliruan potensial yang timbul dari sebaba-sebab, seperti instruksi yang salah dimengerti, salah dalam pertimbangan, serta kecerobohan, kebingungan dan kelelahan pribadi. Disamping itu, kebijakan dan prosedur yang efektivitasnya tergantung atas pemisahan tugas dapat disimpangi oleh persekongkolan. Begitu pula ketidakberesan yang dilakukan manajemen tidak dapat dideteksi dengan kebijakan/prosedur pengendalian tertentu. Karena manajemen mungkin tidak terkena pengendalian yang digunakan untuk mencegah karyawan dari perbuatan yang menyimpang/karena manajemen dapat mengesampingkan pengendalian tersebut (1994:PSAT No5.17,5000,10)”

Theodorus M. Tuanakota (1997;98) mengemukakan keterbatasan pengendalian internal sebagai berikut:

- 1. Persekongkolan**
- 2. Biaya**
- 3. Kelemahan manusia**

Penjelasan mengenai keterbatasan pengendalian internal tersebut adalah sebagai berikut :

1. Persekongkolan

Persekongkolan menghancurkan sistem pengendalian internal yang bagaimanapun baiknya. Dengan adanya persekongkolan, pemisahan tugas seperti tercermin dalam rencana dan prosedur perusahaan merupakan tulisan di atas kertas belaka. Pengendalian internal mengusahakan agar persekongkolan dapat dihindari sejauh mungkin, misalnya dengan mengharuskan giliran bertugas, larangan menjalankan tugas-tugas yang bertentangan dengan mereka yang mempunyai hubungan kekeluargaan, keharusan mengambil cuti, dan lain sebagainya. Akan tetapi pengendalian internal tidak menjamin bahwa persekongkolan tidak terjadi.

2. Biaya

Tujuan pengendalian internal untuk sekedar pengendalian. Pengendalian berguna dan diperlukan untuk berlangsungnya pelaksanaan tugas-tugas efisien dan mencegah tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Pengendalian juga turut mempertimbangkan biaya dan kegunaan. Biaya untuk mengendalikan hal-hal tertentu mungkin melebihi kegunaannya.

3. Kelemahan manusia

Banyak kebobolan terjadi pada sistem pengendalian internal, secara teoritis sudah baik, karena pelaksana adalah manusia yang mempunyai kelemahan, misalnya orang-orang harus memeriksa apakah prosedur-prosedur tertentu sudah/belum dilaksanakan, sering membubuhkan parafnya secara rutin dan otomatis tanpa benar-benar pengawasan untuk meneruskan kecurangan tersebut tanpa diketahui.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterbatasan sistem pengendalian internal dapat berupa :

- a) Kekeliruan/penyelewengan yang tidak disengaja akibat kelemahan manusia
- b) Persekongkolan karyawan untuk kepentingan pribadi
- c) Kesalahan/penyelewengan yang disengaja oleh manajemen untuk menutupi kecurangan dan untuk nama baik perusahaan.
- d) Berubahnya keadaan yang dapat menyebabkan pengendalian internal yang ada menjadi tidak memadai.
- e) Kemungkinan menurunnya tingkat ketaatan terhadap prosedur.

2.2 Pengendalian Internal Gaji dan Upah

Gaji dan upah merupakan suatu bentuk kompensasi kepada pegawai oleh perusahaan, atas imbalan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Gaji dan upah merupakan salah satu unsur biaya yang penting dalam perusahaan, oleh karena itu gaji dan upah ini perlu diawasi dengan suatu alat yaitu pengendalian internal gaji dan upah.

2.2.1 Pengertian Gaji dan Upah

Ada banyak pemahaman yang dikemukakan tentang gaji dan upah. Menurut Mulyadi (2001;373) pengertian gaji dan upah adalah sebagai berikut :

“Gaji adalah umumnya merupakan pemabayaran atas penyerahan jasa seseorang yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer dan dibayarkan secara tetap perbulan. Sedangkan upah adalah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana dan dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja, atau satuan jumlah produk yang dihasilkan oleh karyawan”

Sedangkan pengertian gaji dan upah menurut *Kohler* (1978;413 dan 492) adalah sebagai berikut :

“Wages is compensation of workers receiving of fixed per piece, hour, day or week for manual al labor, skilled or unskilled; or a fixed sum for a certain amount of such labor, the compensation paid periodically for managerial administrative profesional and similar service”

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa gaji dan upah adalah balas jasa yang diberikan secara berkala kepada tenaga kerja yang mempunyai jenjang jabatan yang lebih tinggi, seperti staf, sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan saat karyawan diterima bekerja dan nilainya tetap serta tergantung pada prestasi yang diberikan oleh karyawan tersebut. Sedangkan upah adalah suatu penghargaan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerja, unit produksi yang dihasilkannya berdasarkan waktu.

Disamping itu terdapat dua hal yang saling berhubungan yaitu mengenai hak dan kewajiban baik untuk pihak perusahaan maupun bagi pihak karyawan. Perusahaan harus memenuhi kewajibannya yaitu dengan memberikan imbalan sesuai dengan prestasi yang diberikan karyawan pada perusahaan, sebaiknya juga karyawan harus memberikan hasil kerja yang baik pada perusahaan.

2.2.2 Bagian yang Terlibat dalam Sistem Pengendalian Gaji dan Upah

Menurut Mulyadi (2001;382) bagian yang terlibat dalam sistem akuntansi gaji dan upah adalah sebagai berikut:

- 1. Fungsi Kepegawaian**
- 2. Fungsi Pencatat waktu**
- 3. Fungsi Pembuat daftar gaji dan upah**
- 4. Fungsi Akuntansi**
- 5. Fungsi Keuangan**

1. Fungsi Kepegawaian

Fungsi ini bertanggung jawab untuk mencari karyawan baru, menyeleksi calon karyawan, memutuskan penempatan karyawan baru, membuat surat keputusan tarif gaji dan upah karyawan, kenaikan pangkat dan golongan gaji, mutasi karyawan dan pemberhentian karyawan.

2. Fungsi Pencatat waktu

Fungsi ini bertanggung jawab untuk menyelenggarakan catatan waktu hadir bagi semua karyawan perusahaan. Sistem pengendalian internal yang baik mensyaratkan fungsi pencatatan waktu hadir karyawan tidak boleh dilaksanakan oleh fungsi operasi/oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah.

3. Fungsi Pembuat daftar gaji dan upah

Fungsi ini bertanggung jawab membuat daftar gaji dan upah yang berisi penghasilan bruto yang menjadi hak dan berbagai potongan yang menjadi beban setiap karyawan setiap jangka waktu pembayaran gaji dan upah. Daftar gaji dan upah diserahkan oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah kepada fungsi akuntansi guna pembuatan bukti kas keluar yang dipakai sebagai dasar untuk pembayaran gaji dan upah kepada karyawan.

4. Fungsi Akuntansi

Dalam sistem penggajian dan pengupahan, fungsi akuntansi bertanggung jawab untuk mencatat kewajiban yang timbul dalam hubungannya dengan pembayaran gaji dan upah karyawan (misalnya: utang gaji dan upah karyawan, utang pajak, utang dana pensiun).

5. Fungsi Keuangan

Fungsi ini bertanggung jawab untuk mengisi cek guna pembayaran gaji dan upah dan menguangkan cek tersebut ke bank. Uang tunai tersebut kemudian dimasukkan ke dalam amplop gaji dan upah setiap karyawan, untuk selanjutnya dibagikan kepada karyawan yang berhak.

2.2.3 Dokumen dan Catatan yang Digunakan dalam Sistem Gaji dan Upah

Agar Pengendalian internal gaji dan upah tercapai, maka memerlukan suatu alat pendukung yang salah satunya adalah dokumen dan catatan pendukung lainnya.

Menurut Mulyadi (2001;374) dokumen yang digunakan dalam sistem gaji dan upah adalah sebagai berikut:

- 1. Dokumen pendukung perubahan gaji dan upah**
- 2. Kartu jam hadir**
- 3. Kartu jam kerja**
- 4. Daftar gaji dan upah**
- 5. Rekap gaji dan upah**
- 6. Surat pernyataan gaji dan upah**
- 7. Amplop gaji dan upah**
- 8. Bukti kas keluar**

Sedangkan catatan akuntansi yang digunakan dalam pencatatan gaji dan upah adalah sebagai berikut :

1. Jurnal umum

Dalam pencatatan gaji dan upah ini jurnal umum digunakan untuk mencetak distribusi biaya tenaga kerja ke dalam setiap departemen di dalam perusahaan.

2. Kartu harga pokok produksi

Catatan ini digunakan untuk mencatat gaji dan upah tenaga kerja langsung yang dikeluarkan untuk pesanan tertentu.

3. Kartu biaya

Catatan ini digunakan untuk mencatat biaya tenaga kerja tidak langsung dan biaya tenaga kerja memproduksi setiap departemen dalam perusahaan.

4. Kartu penghasilan karyawan

Catatan ini digunakan untuk mencatat penghasilan dan berbagai potongan yang diterima oleh setiap karyawan. Informasi dalam kartu ini dipakai sebagai dasar perhitungan PPh pasal 21 yang menjadi beban setiap karyawan. Disamping itu digunakan sebagai tanda terima gaji dan upah karyawan yang ditandatangani oleh karyawan sendiri, sehingga rahasia penghasilan setiap karyawan dapat terjamin.

2.2.4 Prosedur Sistem Gaji dan Upah

Pengendalian internal gaji dan upah meliputi teknik, metode dan prosedur pencatatan serta pengolahan data sehingga menghasilkan informasi berupa besarnya gaji dan upah yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Prosedur sistem gaji dan upah menurut La Midjan (2001;240) adalah sebagai berikut :

1. **Sistem dan prosedur penempatan karyawan (*employment procedure*)**
2. **Sistem dan prosedur pencatatan waktu (*time keeping procedure*)**
3. **Sistem dan prosedur pengupahan dan gaji (*payroll procedure*)**

Uraian dari prosedur-prosedur diatas adalah sebagai berikut :

1. Sistem dan prosedur penempatan karyawan (*employment procedure*)

Sistem dan prosedur ini merupakan kegiatan bagian personalia yang terdiri dari kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a) Mencari karyawan baru, terdiri dari kegiatan sebagai berikut:
 - Membuat catatan karyawan yang berhenti/diberhentikan
 - Memelihara hubungan dengan sumber tenaga kerja
 - Memasang iklan
- b) Mengadakan wawancara
- c) Mengeluarkan surat pengangkatan
- d) Melaksanakan macam-macam tugas lainnya, seperti :
 - Membuat catatan mengenai pengalokasian karyawan
 - Membuat catatan mengenai potongan-potongan pembayaran
 - Membuat catatan mengenai sebab berhentinya karyawan
 - Membuat daftar cuti karyawan

2. Sistem dan prosedur pencatatan waktu (*time keeping procedure*)

Prosedur pencatatan waktu hadir terbagi menjadi 2, yaitu :

- a) Pencatat waktu hadir meliputi :
 - Menyusun kartu waktu hadir yang berisi nama karyawan, nomor kartu.
 - Mengawasi kartu-kartu yang dicap
 - Melakukan pemeriksaan, misalnya pengawasan tentang tepatnya waktu, menentukan tarif yang layak.
 - Menghitung dan menjumlahkan waktu yang hadir
 - Mencocokkan waktu kehadiran dengan catatan waktu kerja.
 - Membuat laporan ke bagian pembayaran gaji dan upah
 - Membuat perhitungan gaji dan upah dimuka
 - Mengawasi lemari pakaian karyawan
- b) Pencatatan waktu kerja meliputi :
 - Membuat *job ticket*
 - Mengecek karyawan ketika mereka bekerja dalam waktu kerja

- Mencocokkan catatan waktu hadir dengan waktu kerja dan membuat penyesuaian jika ada perbedaan.
 - Menjumlahkan jam kerja yang sesungguhnya untuk tiap operasi
 - Mengalikan jumlah produksi dengan jumlah jam menurut standar
 - Membuat laporan hasil produksi setiap karyawan dalam tiap bagian
 - Membuat laporan khusus, seperti pada saat ganti pakaian.
3. Sistem dan prosedur pengupahan dan gaji (*payroll procedure*)
- Tugas bagian fungsi ini adalah sebagai berikut :
- a) Menghitung gaji dan upah
 - b) Membuat formulir dan laporan, seperti :
 - Jurnal gaji dan upah
 - Cek gaji dan amplop gaji
 - Catatan gaji karyawan
 - c) Menyusun statistik gaji dan upah
 - d) Memelihara arsip-arsip yang perlu

2.2.5 Unsur-unsur Pengendalian Internal Gaji dan Upah

Pada dasarnya unsur pengendalian internal gaji dan upah terdiri dari empat unsur pokok seperti halnya unsur pengendalian internal secara umum, tetapi dalam pengendalian internal gaji dan upah disesuaikan dengan ruang lingkup penggajian dan pengupahan serta bagian-bagian yang terkait di dalamnya.

Menurut Mulyadi (2001;386) unsur-unsur Pengendalian internal gaji dan upah adalah sebagai berikut :

1. Organisasi
 - Fungsi pembuatan daftar gaji dan upah harus terpisah dari fungsi keuangan. Dalam sistem akuntansi penggajian dan pengupahan, fungsi pembuat daftar gaji dan upah merupakan fungsi akuntansi, yang bertanggung jawab atas perhitungan penghasilan setiap karyawan. Dengan dipisahkannya dua fungsi tersebut, hasil perhitungan gaji dan upah yang dilakukan oleh fungsi pembuatan daftar gaji dan upah dicek ketelitian dan keandalannya

oleh fungsi keuangan, sebelum gaji dan upah dibayarkan kepada karyawan yang berhak.

- Fungsi pencatatan waktu hadir harus terpisah dari fungsi operasi
Waktu hadir merupakan waktu yang dipakai sebagai salah satu dasar untuk perhitungan gaji dan upah karyawan. Dengan demikian, keandalan dan ketelitian data waktu hadir karyawan sangat menentukan data gaji dan upah setiap karyawan. Untuk menjaga keandalan data waktu hadir karyawan, pencatatan waktu hadir tidak boleh dilaksanakan oleh fungsi operasi.

2. Sistem Otorisasi

- Setiap orang yang namanya tercantum dalam daftar gaji dan upah harus memiliki surat keputusan pengangkatan sebagai karyawan yang ditandatangani oleh Direktur Utama.
- Setiap perubahan gaji dan upah karena perubahan pangkat, perubahan tarif gaji dan upah, tambahan keluarga harus didasarkan pada surat keputusan Direktur Keuangan.
- Setiap potongan atas gaji dan upah karyawan selain dari pajak penghasilan karyawan harus didasarkan atas surat potongan gaji dan upah yang diotorisasi oleh fungsi kepegawaian.
- Satu jam hadir harus diotorisasi oleh fungsi pencatat waktu.
- Perintah lembur harus diotorisasi oleh kepala departemen karyawan yang bersangkutan
- Daftar gaji dan upah harus diotorisasi oleh fungsi personalia
- Bukti kas keluar dan pembayaran gaji dan upah harus diotorisasi oleh fungsi akuntansi.

3. Prosedur pencatatan

- Perubahan dalam catatan penghasilan karyawan direkonsiliasi dengan daftar gaji dan upah karyawan
- Tarif yang dicantumkan dalam satu jam kerja diverifikasi ketelitiannya oleh fungsi akuntansi.

4. Praktik yang sehat

- Kartu jam hadir harus dibandingkan dengan kartu jam kerja sebelum kartu yang terakhir ini dipakai sebagai dasar distribusi biaya tenaga kerja langsung.
- Pemasukan kartu jam hadir ke dalam mesin pencatat waktu harus diawasi oleh fungsi pencatat waktu
- Pembuatan daftar gaji dan upah diverifikasi kebenaran dan ketelitian penghitungannya oleh fungsi akuntansi sebelum dilakukan pembayaran
- Penghitungan pajak penghasilan karyawan direkonsiliasi dengan catatan penghasilan karyawan
- Catatan penghasilan karyawan disimpan oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah.

BAB III

OBJEK DAN METODE TUGAS AKHIR

3.1 Objek Tugas Akhir

Pelaksanaan tugas akhir ini dilakukan pada Dinas Perhubungan Divisi Satuan Kerja Efisiensi Perkeretaapian. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Ir. H. Juanda No. 250, Bandung.

Objek peninjauan Tugas Akhir ini adalah pengendalian internal gaji dan upah. Adapun alasan penulis memilih objek ini adalah didasarkan pada beberapa pertimbangan. Salah satunya adalah bahwa masalah gaji dan upah memerlukan pengawasan dan pengendalian, karena akan sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Dengan peninjauan ini diharapkan penulis dapat mengetahui pelaksanaan pengendalian internal gaji dan upah yang diterapkan perusahaan.

3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Sejarah singkat berdirinya kantor satuan kerja efisiensi perkeretaapian di Bandung sebenarnya hampir bersamaan dengan berdirinya Perseroan Terbatas Kereta Api Indonesia. Kemudian selanjutnya diangkat menjadi PT. KAI sejak tahun 1998. hal ini dimulai dari program restrukturisasi perusahaan yang berakibat pada beralihnya status PERUMKA menjadi PT. KAI (Persero) sebagaimana diatur dalam PP No. 12 tahun 1998. PP tersebut berisi tentang pengalihan bentuk Perusahaan Umum Kereta Api Menjadi PT. KAI (Persero) yang disahkan sejak tanggal 3 Februari 1998.

Maksud dan tujuan peralihan status perusahaan perseroan ini adalah untuk menyediakan pelayanan angkutan barang dan penumpang yang berkualitas. Selain berkualitas, juga berdaya saing di pasaran dalam negeri. Hal lain yang juga sudah menjadi tujuan mendasar di setiap perusahaan yaitu untuk memupuk keuntungan guna meningkatkan produktivitas perusahaan.

Selanjutnya pada tanggal 1 Juni 1998, Menteri Perhubungan membentuk tim pelaksana kebijaksanaan pengembangan perkeretaapian (TPKPP). Hal tersebut dilakukan sebelum ditandatanganinya perjanjian antara pemerintah

Indonesia dengan Bank Dunia, melalui SK. Menteri Perhubungan No. 42/SK/HK.601/PHB-08.

Di sisi hasil kesepakatan antara pemerintah Indonesia dengan Bank Dunia tentang pengembangan koridor Jakarta – Bandung, peningkatan jalan rel, peningkatan sistem pemeliharaan lokomotif dan kelembagaan. Maka Menteri Perhubungan dan Sekditjen Perhubungan Darat mengangkat kelompok manajemen yang disebut dengan Unit Manajemen Proyek dan Pemimpin Proyek. Nama Proyeknya adalah Satuan Kerja Efisiensi Perkeretaapian yang berlokasi di Bandung.

3.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Pekerjaan

Struktur organisasi merupakan unsur terpenting dalam perusahaan. Dengan dibentuknya struktur organisasi, setiap bagian dalam suatu perusahaan dapat memperoleh penjelasan mengenai tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya. Peningkatan terhadap efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan akan erwujud dengan adanya struktur organisasi.

Struktur organisasi di satuan kerja efisiensi perkeretaapian adalah sebagai berikut:

- a) Pimpinan Proyek
- b) Sekretaris Proyek
- c) Bendaharawan Proyek
- d) Bendaharawan Material
- e) Unit Pelaksana Proyek Pengembangan Koridor Jakarta – Bandung dan Sistem Perawalan Jalan Kereta Api.
- f) Unit Pelaksana Proyek Sistem Perawalan Lokomotif
- g) Unit Pelaksana Proyek Pengembangan Kelembagaan.

Adapun tugas dari setiap bagiannya adalah:

a. Pimpinan Proyek

Tugas dari seorang pimpinan proyek adalah bertanggung jawab atas seluruh kegiatan proyek, baik dari segi keuangan maupun dari segi fisik.

b. Sekretaris Proyek

Seorang sekretaris proyek mempunyai tugas memberikan pelayanan administrasi bagi seluruh satuan organisasi di lingkungan proyek dalam rangka pelaksanaan tugas proyek, yakni:

- Menyampaikan laporan-laporan proyek.
- Menatausahakan dokumen-dokumen proyek.
- Menyiapkan surat menyurat.
- Pengelolaan kerumahtanggaan kantor proyek.

c. Bendaharawan Proyek

Tugas seorang bendahara proyek berdasarkan Pasal 77 I.C.W (undang-undang perbendaharaan Indonesia) yaitu melakukan:

- Penerimaan
- Penyimpanan
- Pembayaran atau penyerahan uang atau surat berharga dan barang-barang.
- Perhitungan mengenai pengurusan dengan pihak yang berwenang dalam rangka pelaksanaan kegiatan proyek.

d. Bendaharawan Material

Tugas bendaharawan material proyek adalah sebagai berikut:

- Menyimpan barang atau perlengkapan proyek
- Menjaga barang atau perlengkapan proyek
- Penatausahaan barang atau perlengkapan proyek.

e. Unit Pelaksana Proyek Pengembangan Koridor Jakarta – Bandung dan Sistem Perawatan Jalan Kereta Api (UPP I)

Tugas UPP I

- Merencanakan dan mengendalikan pelaksanaan bagian proyek berupa pengembangan koridor Jakarta – Bandung.
- Merencanakan sistem perawatan track di Jawa.
- Melaksanakan kegiatan pelatihan bagi personil yang akan merawat dan mengoperasikannya.

- Bertanggungjawab kepada pimpinan proyek.

Fungsi UPP I

- Perencanaan dan pengendalian kegiatan proyek dalam bidang jalan kereta api dan jembatan.
- Perencanaan dan pengendalian kegiatan proyek dalam bidang operasi kereta api, sinyal dan telekomunikasi.

f. Unit Pelaksana Proyek Sistem Perawalan Lokomotif (UPP II)

Tugas UPP II

- Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan bagian proyek berupa perawatan lokomotif yang diarahkan pada sistem perangkat tukar.
- Bertanggung jawab kepada pimpinan proyek

Fungsi UPP II

- Perencanaan dan pengendalian penerapan sistem perangkat tukar.
- Perencanaan dan pengendalian fasilitas dan mesin-mesin yang akan dipasang di balai Yasa dan Dipo.

g. Unit Pelaksana Proyek Pengembangan Kelembagaan. (UPP III)

Tugas UPP III

- Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan bagian proyek berupa pengembangan kemampuan kelembagaan perkeretaapian dalam hal operasi dan perencanaan.
- Bertanggung jawab kepada pimpinan proyek

Fungsi UPP III

- Perencanaan dan pengendalian jasa konsultasi untuk BMMS.
- Perencanaan dan pengendalian jasa konsultasi untuk reformasi kebijakan.
- Perencanaan dan pengendalian jasa konsultasi untuk *complete report*.

3.2 Aktivitas Perusahaan

Aktivitas perusahaan di Satuan Kerja Efisiensi Perekretaapian ini hanya bersifat sementara, karena berlangsung dalam waktu yang tertentu. Dengan alokasi sumber daya tertentu diharapkan dapat melaksanakan tugas dan sasaran-nya sesuai dengan prosedur yang telah digariskan secara jelas.

Tugas pokok proyek ini adalah mengalokasikan sejumlah dana yang disalurkan dari dana PT Kereta Api (Persero) dan pemerintah untuk meningkatkan kelancaran penyediaan jasa perhubungan. Dalam melengkapi tugas proyek, pimpinan proyek kemudian membentuk 3 unit pelaksana (UPP), yaitu:

1. UPP Koridor Jakarta-Bandung dan Sistem Pemeliharaan Jalan Rel.
2. UPP Pemeliharaan Lokomotif.
3. UPP Peningkatan Kelembagaan.

Unit Pelaksanaan Proyek Koridor Jakarta-Bandung memiliki tugas untuk meningkatkan kapasitas dalam bentuk jumlah kereta api yang dioperasikan, pengurangan waktu tempuh dan peningkatan keandalan serta keselamatan/safety operasi kereta api.

Paket-paket pekerjaan untuk kategori ini terdiri dari:

1. Konstruksi jalur ganda parsial antara Cikampek-Padalarang
2. Temporary tack di Km III (selsai)
3. Permanent track di Km III
4. Pengadaan rel UIC S4 (selsai)
5. Pengadaan bantalan besi
6. Pengadaan bantalan beton dengan gongsol (selesai)
7. Pengadaan wesel (selesai)
8. Perbaikan alternative route via Bogor (selesai)
9. Pembebasan tanah/resettlement (selesai)
10. Project management, supervisor and training
11. Penanganan longsoran di Km 107

Sebagai suatu organisasi proyek, tentunya memiliki kegiatan yang berskala besar dan kompleks. Komposisi untuk pendanaan proyek ini yaitu 80% dari world bank dan 20% dari APBN. Untuk menunjang operasi proyek ini, maka

dibuatlah anggaran proyek dengan target pengalokasian yang setepat-tepatnya. Anggaran proyek harus diselesaikan dengan biaya yang tidak boleh melebihi anggaran yang telah ditentukan. Untuk proyek yang melibatkan dana dalam jumlah besar ditentukan untuk total proyek, tetapi komponennya dipecah lagi. Komponen tersebut biasanya dibagi per periode tertentu, misalnya per triwulan, per kwartal yang jumlahnya disesuaikan dengan kegiatan proyek.

Jadwal proyek harus diselenggarakan sesuai dengan kurun waktu dan tanggal akhir yang telah ditentukan. Bila hasil akhir adalah produk atau jasa baru, maka penyerahannya tidak boleh melewati batas waktu yang ditentukan.

Mutu produk atau jasa sebagai hasil akhir kegiatan proyek harus memenuhi spesifikasi dan kriteria yang dipersyaratkan. Sebagai contoh bila hasil kegiatan proyek tersebut berupa pembangunan jalan kereta api jalur ganda (double track) misalnya, maka kriteria yang harus dipenuhi adalah perusahaan dalam hal ini PT Kereta Api (persero) harus mampu meningkatkan kegiatan operasi dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Memenuhi persyaratan mutu berarti mampu memenuhi tugas yang dimaksudkan.

3.3 Metode Tugas Akhir

Dalam melaksanakan peninjauan, penulis menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu mengumpulkan dan menyajikan data disertai dengan analisis yang memperjelas gambaran-gambaran yang terjadi.

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara:

- Wawancara (*interview*), yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan maupun karyawan yang ada hubungannya dengan data yang diperlukan.
- Mengumpulkan data dengan cara mempelajari peraturan-peraturan yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan dilakukan guna memperoleh dasar-dasar teoritis mengenai masalah gaji dan upah sebagai pedoman dalam membandingkan

antara teori dan praktik. Data tersebut diperoleh dengan cara mempelajari dan memahami buku-buku, catatan kuliah serta tulisan-tulisan lain yang berhubungan dengan gaji dan upah.