

**KEEFEKTIFAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
PADA PTPN. XIV PABRIK GULA TAKALAR KAB.  
TAKALAR**

**SKRIPSI**

**OLEH  
ST. NURHAEDAH  
NIM 105730486614**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
2019**

## PERSEMBAHAN

Karya ini ku persembahkan untuk kedua orang tuaku tercinta  
terimah kasih atas segala bantuan, dukungan, dan lantunan do'anya.  
Saudara dan sahabat-sahabatku yang merupakan sumber semangatku.

Teman seperjuangan Akuntansi 2014, dan Almamater.



### MOTTO

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh

Selain apa yang telah diusahakannya”

(An Najm :39)



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Alamat : Jln. Sultan Alauddin No.259 gedung iqra Lt.7 Tel. (0411) 866972  
Makassar



**LEMBAR PENGESAHAN**

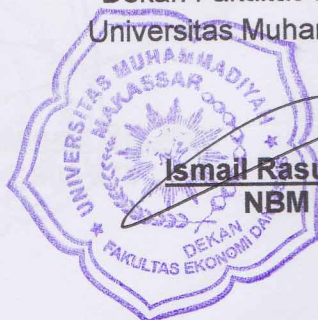
Skripsi atas Nama **ST. NURHAEDAH, NIM 105730486614**, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : ..... M, Tanggal ..... M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 02 Juli 2019

**PANITIA UJIAN**

1. Pengawas Umum : Prof Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE., MM (.....)  
(Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM (.....)  
(Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim HR, SE., MM (.....)  
(WD 1 Fak. Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Dr. Muryani Aarsal, SE,MM,Ak,CA (.....)  
2. Dr. Ismail Badollahi, SE., M.Si. Ak. CA. CSP (.....)  
3. Abd. Salam, SE., M.Si., Ak.CA (.....)  
4. Ismail Rasulong, SE., MM (.....)

Disahkan Oleh,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar



**Ismail Rasulong, SE, MM**  
**NBM : 903078**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No.259 gedung iqra Lt.7 Tel.(0411) 866972 Makassar



**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Penelitian : Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen Pada  
PTPN. XIV Pabrik Gula Kab. Takalar

Nama Mahasiswa : St. Nurhaedah

No. Stambuk/ NIM : 105730486614

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diteliti, diperiksa, dan diujikan di depan  
panitia penguji Skripsi Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar pada hari Selasa tanggal 02 Juli 2019

Makassar, 02 Juli 2019

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

  
**Dr. Hj. Ruliaty, MM**  
NIDN : 0009095406

  
**Dr. Ismail Badollahi, SE, M.Si, Ak, CA, CSP**  
NIDN : 0915058801

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Akuntansi

  
**Dr. Ismail Badollahi, SE, M.Si, Ak, CA, CSP**  
NBM: 1073428



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Alamat : Jln. Sultan Alauddin No.259 gedung iqra Lt.7 Tel. (0411) 866972  
Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : St. Nurhaedah  
No. Stambuk/ NIM : 105730486614  
Program Studi : Akuntansi  
Dengan Judul : Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen Pada  
PTPN. XIV Pabrik Gula Kab. Takalar

Dengan ini menyatakan bahwa :

***Skripsi yang saya ajukan di depan tim penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan jiplakan dan tidak di buat oleh siapapun.***

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 02 Juli 2019



Diketahui Oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis



Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. Ismail Badollahi, SE, M.Si. Ak. CA. CSP  
NBM: 107 3428

## ABSTRAK

**Nurhaedah. ST, 2019** *Keefektifan sistem pengendalian manajemen pada PTPN. XIV Pabrik Gula Kab. Takalar.* Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomim Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh pembimbing I Ruliaty dan pembimbing II Ismail Badollahi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keefektifan sistem pengendalian manajemen pada pada Ptpn. Xiv Pabrik Gula Kab. Takalar Jenis penselitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Data yang diolah adalah proses pengendalian manajemen dalam mengukur keefektifan sistem pengendalian manajemen Ptpn. Xiv Pabrik Gula Kab. Takalar. Tehnik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil yang dicapai dari penulisan sripsi ini adalah pengendalian manajemen pada Ptpn. Xiv Pabrik Gula Kab. Takalar sudah efektif karna proses pengendalian manajemen sudah trealisasi dengan baik terbukti dari tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri yang sekaligus merupakan kepentingan pabrik mulai dari perencanaan strategis, persiapan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kerja.

Berdasarkan hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen pada Ptpn. Xiv Pabrik Gula Kab. Takalar. Takalar sudah efektif.

**Kata kunci : keefektifan, sistem pengendalian manajemen.**

## ABSTRACT

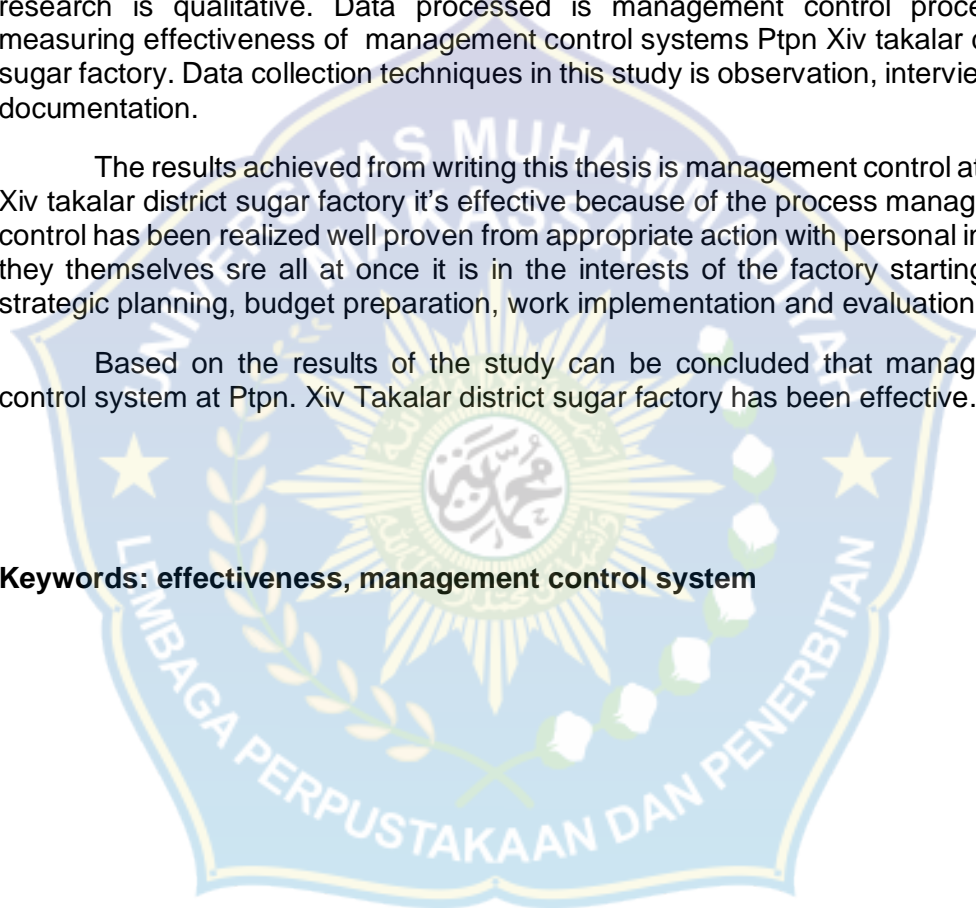
**Nurhaedah. ST, 2019** Effectiveness of Management Control Systems At PTPN. XIV Takalar Sugar Factory. Thesis Study Program Accounting for Economics and Business Faculty Muhammadiyah University of Makassar. Guided by advisor I Ruliaty and supervisor II Ismail Badollahi.

The aim of this study to know effectiveness of management control systems in the Ptpn. Xiv the sugar factory is takalar. The type of research used in this research is qualitative. Data processed is management control process in measuring effectiveness of management control systems Ptpn Xiv takalar district sugar factory. Data collection techniques in this study is observation, interview and documentation.

The results achieved from writing this thesis is management control at Ptpn. Xiv takalar district sugar factory it's effective because of the process management control has been realized well proven from appropriate action with personal interests they themselves are all at once it is in the interests of the factory starting from strategic planning, budget preparation, work implementation and evaluation.

Based on the results of the study can be concluded that management control system at Ptpn. Xiv Takalar district sugar factory has been effective.

**Keywords: effectiveness, management control system**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan penelitian .....	3
D. Manfaat penelitian .....	3
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>4</b>
1. Keefektifan .....	5
a. Pengertian Keefektifan .....	5
2. Sistem .....	5
a. Pengertian Sistem .....	5
3. Pengendalian Intern .....	5
a. Pengertian Pengendalian Intern .....	5
b. Komponen Pengendalian Intern .....	7



c. Keterbatasan Pengendalian Intern.....	10
d. Lingkungan Pengendalian .....	11
4. Sistem Pengendalian Intern .....	12
a. Pengertian Sistem Pengendalian Intren .....	12
b. Unsur-Unsur Pengendalian Intern.....	13
c. Tujuan Sistem Pengendalian Intern .....	14
5. Sistem Pengendalian Manajemen .....	15
a. Pengertian Pengendalian Manajemen.....	15
b. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	17
c. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen .....	18
d. Proses Sistem Pengendalian Manajemen .....	21
e. Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen.....	22
6. Tinjauan Empiris.....	23
7. Kerangka Konsep .....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
A. Jenis Penelitian .....	28
B. Fokus Penelitian.....	28
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian.....	28
D. Sumber Data .....	28
E. Pengumpulan Data .....	29
F. Instrumen Penelitian .....	30
G. Tehnik Analisis .....	30

<b>BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENILAIAN.....</b>	<b>32</b>
1. Profil perusahaan dan sejarah singkat PTPN. VIX Pabrik Gula Takalar .....	32
2. Visi Misi dan Budaya PTPN. VIX Pabrik Gula Takalar .....	33
3. Struktur Organisasi PTPN. VIX Pabrik Gula Takalar .....	33
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>42</b>
A. Hasil penelitian.....	42
B. Pembahasan .....	46
<b>BAB VI SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>48</b>
A. Simpulan .....	48
B. Saran.....	49
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>54</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1	Tinjauan Empiris.....	23
Tabel 4.2	Gambaran Umum PTPN. XIV Pabrik Gula .....	32



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Pikir .....	27
Gambar 4.2	Tahap Pengelolaan Gula.....	39



## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, syukur kehadiran Allah swt atas segala rahmat, kasih sayang, dan taufik-Nyalah sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Salam dan sholawat senantiasa dikirimkan kepada nabi Muhammad saw, nabi yang telah mampu menggulingkan tirani penindasan dan menghamparkan permadani kesucian, nabi yang telah berjasa besar dalam menegakkan nilai-nilai keadilan. Serta kepada para sahabat-sahabatnya, tabi'in-tabi'in yang senantiasa konsisten menjalankan risalah tauhid. Skripsi dengan judul "Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen Pada PTPN. XIV Pabrik Gula Kab. Takalar ". merupakan karya tulis yang diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyusun Skripsi pada jurusan Akuntansi fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara material maupun moril. Terutama kedua orang tua penulis yang selama ini dengan senang hati dan penuh pengorbanan telah memberikan biaya perkuliahan sejak awal sampai akhir studi. Kepada mereka tiada kata yang patut diucapkan selain ucapan terima kasih yang tak terhingga dan do'a yang tulus dari penulis semoga semua yang diberikan mendapat pahala dan balasan yang setimpal dari Allah swt. Amin.

Tidak lupa juga penulis mengucapkan terima kasih dan memberikan penghargaan kepada Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE.,MM., rektor Universitas Muhammadiyah Makassar;.Ismail Rasulong, SE, MM. selaku dekan fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar;. Ismail Badollahi,

SE,M.Si.Ak.CA.CSP. selaku ketua jurusan Akuntansi fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar; Ismail Badollahi, SE,M.Si.Ak.CA.CSP dan Dr. Hj. Ruliaty, MM; selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan kepada penulis selama menyelesaikan penulisan Skripsi ini. Pada kesempatan ini pula, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. H. Abd. Rahman Rahim, S.E.,MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi di Manajemen Strata Satu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Ismail Rasulong, SE, MM. selaku dekan fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan pelayanan akademik selama kuliah di Manajemen Strata Satu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Ismail Badollahi, SE,M.Si.Ak.CA.CSP. selaku ketua jurusan Akuntansi fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan izin dalam penyusunan skripsi.
4. Dr. Hj. Ruliaty, MM. dosen pembimbing I yang dengan sabar meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penyusunan skripsi ini.
5. Ismail Badollahi, SE,M.Si.Ak.CA.CSP, pembimbing II yang dengan sabar dan teliti memberikan arahan, masukan, saran dan motivasi saya dalam penulisan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen dan Staff Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.

7. Bapak dan Ibu serta seluruh karyawan PTPN. XIV Pabrik Gula Kab. Takalar yang telah memberikan informasi dan kesempatan bagi peneliti dalam menjalankan kegiatan penelitian.
8. Sahabatku – sahabatku mahasiswa program studi Akuntansi angkatan 2014 khususnya kelas akuntansi 6 angkatan 2014 atas semangat dan dukungannya selama ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah mendukung dalam penyelesaian penyusunan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat, penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan sebagai manusia sesungguhnya tidak pernah luput dari kesalahan. Oleh karena itu, segala khilaf dan salah mohon dimaafkan. Akhirnya penulis berdo'a semoga Allah senantiasa mencurahkan hikmah-Nya dan pengetahuan kepada kita semua, amin.

Makassar, Februari 2019

Penulis

ST. NURHAEDAH

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Persaingan antara perusahaan di era globalisasi ini akan semakin tajam dan konsekuensi logisnya terdapat ditiga kemungkinan yang akan terjadi yaitu mundur, bertahan atau diam ditempat dan lebih berkembang dengan situasi perekonomian dunia yang tidak menentu menuntut manajemen untuk lebih giat dan lebih kreatif serta mampu mengatasi masalah-masalah yang ada, sehingga perusahaan tetap dapat mempertahankan kelangsungan perusahaannya dan berkembang. Perusahaan harus siap dan mampu menghadapi ancaman serta tantangan yang timbul, yaitu melalui informasi dan implementasi strategi yang tetap.

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggotanya agar mengimplementasikan strategi-strategi organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen adalah seluruh organisasi yang digunakan perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Setiap usaha yang dijalankan pasti memiliki sistem pengendalian dalam menjalankan usahanya, dimana sistem tersebut disesuaikan dengan keadaan dan kondisi masing-masing karena jenis dan bentuk usaha yang dijalankan berbeda-beda.



Pengendalian manajemen haruslah dinamis untuk memudahkan perencanaan strategi dan mengimplementasikannya untuk memotivasi para manajer guna mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan informasi guna mengevaluasi kinerja dalam pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan perusahaan bukanlah tugas yang mudah bagi seorang manajer. Manajer perlu melaksanakan berbagai fungsi manajemen untuk mendayagunakan manfaat sistem pengendalian manajemen.

Oleh karena itu sistem pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan akan berjalan optimal apabila didukung oleh sumber daya manusia yang optimal dan berkualitas. Sistem pengendalian dapat berjalan dengan efektif dan efisien jika dilaksanakan sungguh-sungguh oleh karyawan dan manajemen, tetapi tanggung jawab berjalannya sistem pengendalian manajemen sangat bergantung kepada manajemen. Pihak manajemen menetapkan tujuan, merancang, dan melaksanakan mekanisme pengendalian, memantau, dan mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian seluruh pegawai dalam perusahaan memegang peran penting untuk mencapai sistem pengendalian manajemen yang efektif.

Penelitian ini dilakukan pada PTPN. XIV Pabrik Gula Kab. Takalar. Alasan dilakukan penelitian ini karena untuk mengetahui Apakah Sistem Pengendalian Manajemen Pada PTPN. XIV Pabrik Gula Kab. Takalar Sudah Efektif.

Berdasarkan Latar belakang yang diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen pada PTPN. XIV Pabrik Gula Kab. Takalar.”

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah penelitian ini adalah apakah sistem pengendalian manajemen Pada PTPN. XIV Pabrik Gula kab. Takalar sudah efektif?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen pabrik gula Kab. Takalar sudah efektif.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian Ini diharapkan mampu menambah ilmu pengetahuan dan referensi serta menjadi rujukan dunia akuntansi.

#### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi rumah sakit untuk melakukan perbaikan pada pelaksanaan sistem pengendalian manajemen dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TIJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori**

##### **1. Pengertian Keefektifan**

Keefektifan berasal dari kata efektif yang di definisikan menurut KBBI, kata efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya) dapat membawa hasil, berhasil guna (usaha, tindakan), mulai berlaku sedangkan definisi dari kata efektif yaitu pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya.

Dalam keefektifan yang perlu diperhatikan adalah pemanfaatan segala sumber daya yang ada secara efisiensi atau tepat guna untuk memperoleh hasil yang maksimal mungkin atau sampai pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

##### **2. Sistem**

Menurut Mulyadi (2016:2) sistem pada dasarnya adalah sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dari definisi diatas, Mulyadi (2016) juga merinci lebih lanjut mengenai pengertian umum mengenai sistem yaitu sebagai berikut:

1. Setiap sistem terdiri dari unsur-unsur
2. Unsur-unsur tersebut merupakan bagian terpadu dari sistem yang bersangkutan.
3. Suatu sistem merupakan bagian dari sistem lain yang lebih besar.

Selain pengertian diatas, Mulyadi (2016) juga mengemukakan pendapat lain mengenai definisi dari sistem secara umum, yaitu sebagai berikut:

“Sistem adalah suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan”.

Dari uraian pendapa Mulyadi (2016) diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem adalah sekelompok unsur atau jaringan prosedur yang dibuat menurut pola secara terpadu dan saling berhubungan erat satu dengan lainnya yang berfungsi bersama-sama untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan.

### **3. Pengendalian Intern**

#### **a. Pengertian Pengendalian Intern**

Pengendalian intern merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu perusahaan agar aktivitas perusahaan bisa berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, serta mengawasi dan mengendalikan

kegiatan perusahaan agar tidak terjadi kecurangan yang tidak diinginkan oleh perusahaan.

Menurut Hery (2013:159) pengendalian intern adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum/undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2013:163) pengendalian intern dalam arti luas adalah pengendalian intern meliputi struktur-struktur organisasi, metode dan ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan-kebijakan manajemen.

Dari beberapa pengertian diatas mengenai pengendalian intern disimpulkan bahwa pengendalian intern sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengawasi sumber daya suatu organisasi yang bertujuan untuk melindungi/menjaga aset yang dimiliki perusahaan agar tidak terjadi kecurangan dalam suatu perusahaan.

## **b. Komponen Pengendalian Intern**

Menurut Agoes (2012:100) pengendalian intern terdiri atas lima komponen yang saling terkait berikut ini:

### **1. Lingkungan Pengendalian**

Lingkungan pengendalian merupakan menetapkan corak suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern yang lain, menyediakan disiplin dan struktur. Lingkungan pengendalian mencakup hal-hal berikut ini:

- a. Integritas dan nilai etika
- b. Komitmen terhadap kompetensi
- c. Partisipasi dewan komisari atau komite audit
- d. Struktur organisasi
- e. Pemberian wewenang dan tanggung jawab
- f. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

### **2. Penaksiran Resiko**

Risiko yang relevan dengan pelaporan keuangan yang mencakup peristiwa dan keadaan intern maupun ekstren yang dapat terjadi dan secara negatif mempengaruhi kemampuan entitas untuk mencatat, mengolah, meringkas, dan melaporkan data keuangan konsisten dengan asersi manajemen dalam laporan

keuangan. Risiko dapat timbul atau berubah karena keadaan berikut ini:

- a. Perubahan dalam lingkungan operasi
- b. Personel baru
- c. Sistem informasi yang baru atau yang diperbaiki
- d. Teknologi baru
- e. Lini produk, produk, atau aktivitas baru
- f. Restrukturisasi korporasi
- g. Operasi luar negeri
- h. Standar akuntansi baru

### 3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen dilaksanakan. Aktivitas tersebut membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan untuk menanggulangi risiko dalam pencapaian tujuan entitas, sudah dilaksanakan.

Aktivitas pengendalian mempunyai berbagai tujuan dan diterapkan diberbagai tingkat organisasi dan fungsi.

Umumnya aktivitas pengendalian yang relevan dengan audit dapat digolongkan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan hal-hal berikut ini:

- a. Review terhadap kinerja
- b. Pengolahan informasi
- c. Pengendalian phisik

d. Pemisahan tugas

#### 4. Informasi dan Komunikasi

Sistem informasi yang relevan dengan tujuan pelaporan keuangan, yang meliputi sistem akuntansi, terdiri atas metode dan catatan yang dibangun untuk mencatat, mengolah, meringkas, dan melaporkan transaksi entitas (baik peristiwa maupun kondisi) dan untuk memelihara akuntabilitas bagi aset, utang, dan ekuitas yang bersangkutan. Kualitas informasi yang dihasilkan dari sistem tersebut berdampak terhadap kemampuan manajemen untuk membuat keputusan semestinya dalam mengendalikan aktivitas entitas dan menyiapkan laporan keuangan yang andal.

Komunikasi mencakup penyediaan suatu pemahaman tentang peran dan tanggung jawab individual berkaitan dengan pengendalian dengan pengendalian intern terhadap laporan keuangan. Sistem informasi yang relevan dengan pelaporan keuangan untuk memahami:

- a. Golongan transaksi dalam operasi entitas yang signifikan bagi laporan keuangan
- b. Bagaimana transaksi tersebut dimulai
- c. Catatan akuntansi, informasi pendukung, dan akun tertentu dalam laporan keuangan yang tercakup dalam pengolahan dan pelaporan transaksi



- d. Pengolahan akuntansi yang dicakup sejak saat transaksi dimulai sampai dengan dimasukkan ke dalam laporan keuangan, termasuk alat elektronik (seperti komputer) digunakan untuk mengirim, memproses, memelihara, dan mengakses informasi.

#### 5. Pemantauan

Pemantauan adalah proses penentuan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu. pemantauan ini mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan pengambilan tindakan koreksi. Proses ini dilaksanakan melalui kegiatan yang berlangsung secara terus menerus, evaluasi secara terpisah, atau dengan berbagai kombinasi dari keduanya. Diberbagai entitas, auditor intern atau personel yang melakukan pekerjaan serupa memberikan kontribusi dalam memantau aktivitas entitas. Aktivitas pemantauan dapat mencakup penggunaan informasi dan komunikasi dengan pihak luar seperti keluhan customers dan komentar dari badan pengatur yang dapat memberikan petunjuk tentang masalah atau bidang yang memerlukan perbaikan.

### c. Keterbatasan Pengendalian Intern

Menurut Hery (2013:102) sistem pengendalian perusahaan pada umumnya dirancang untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa aktiva perusahaan telah diamankan secara tepat dan bahwa catatan akuntansi dapat diandalkan. Faktor manusia adalah faktor yang sangat penting sekali dalam setiap pelaksanaan sistem pengendalian intern. Sebuah sistem pengendalian yang baik akan dapat menjadi tidak efektif oleh karena adanya karyawan yang kelelahan, ceroboh, atau bersikap acuh tak acuh. Demikian juga halnya dengan kolusi, dimana kolusi ini akan dapat secara signifikan mengurangi keefektifan sebuah sistem dan mengeliminasi proteksi yang ditawarkan dari pemisahan tugas. Belum lagi adanya sebuah pandangan umum yang menyatakan bahwa pada prinsipnya di dunia ini tidak ada sesuatu yang begitu sempurna, termasuk sistem pengendalian intern yang dijalankan perusahaan. Terakhir, ukuran perusahaan juga akan dapat memicu keterbatasan pengendalian intern. Dalam perusahaan berskala kecil, sebagai contoh, mungkin akan sangat sulit untuk menerapkan pemisah tugas atau memberikan pengecekan independen, mengingat satu karyawan mungkin saja dapat merangkap mengerjakan beberapa pekerjaan yang berbeda sekaligus.

#### **d. Lingkungan Pengendalian**

Lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang menggambarkan keseluruhan sikap manajemen, direksi, dan pemilik dari suatu entitas atas pengendalian internal dan pentingnya pengendalian internal tersebut terhadap entitas. Untuk memahami dan menilai lingkungan pengendalian, auditor harus mempertimbangkan subkomponen pengendalian internal yang sangat penting:

1. Integritas dan nilai etika
  2. Komitmen terhadap kompetensi
  3. Partisipasi dewan direksi dan komisaris atau komite audit
  4. Filosofi manajemen dan gaya operasi
  5. Struktur organisasi
- Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

#### **4. Sistem Pengendalian Intern**

##### **a. Pengertian Sistem Pengendalian Intern**

Menurut Sujarweni (2015:69) mengatakan, sistem pengendalian intern adalah suatu sistem yang dibuat untuk memberi jaminan keamanan bagi unsur-unsur yang ada dalam perusahaan.

Menurut Hery (2012:14) mengatakan, sistem pengendalian intern adalah sistem yang dibuat untuk memberikan jaminan yang memadai seperti: aktiva yang dimiliki perusahaan yang diamankan sebagaimana

mestinya, informasi akuntansi perusahaan tersedia secara akurat dan dapat diandalkan.

Jadi dapat disimpulkan sistem pengendalian intern adalah suatu sistem yang dibuat untuk memberi jaminan keamanan bagi unsur-unsur yang ada dalam perusahaan.

#### **b. Unsur-Unsur Pengendalian Intern**

Unsur-unsur sistem pengendalian intern menurut Mulyadi (2016:130) adalah sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas. Struktur organisasi merupakan rangka (*framework*) pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok perusahaan. Pembagian tanggung jawab fungsional dalam organisasi ini didasarkan fungsi operasi yang memilih wewenang untuk melaksanakan suatu kegiatan harus terpisah dari fungsi akuntansi yang memiliki wewenang untuk mencatat peristiwa keuangan perusahaan.
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatat yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya. Dalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otoritas dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya sistem yang mengatur pembagian

wewenang untuk otoritas atas terlaksananya setiap transaksi.

3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya. Bagaimana pun baiknya struktur organisasi, sistem otoritas dan proses pencatatan serta berbagai cara yang diciptakan untuk mendorong praktik yang sehat, semuanya sangat tergantung kepada manusia yang melaksanakannya.

#### **c. Tujuan Sistem pengendalian Intern**

Dari pengertian sistem pengendalian intern yang diberikan, tercakup pula tujuan pengendalian intern itu sendiri yang menurut Mulyadi (2016:129) yaitu:

1. Menjaga keamanan harta milik suatu organisasi.  
Manajemen memerlukan informasi yang teliti dapat dipercaya dan tepat pada waktunya untuk mengolah kegiatan-kegiatan perusahaan.
2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi.  
Pengawasan yang memadai diperlukan untuk melindungi barang-barang atau harta milik perusahaan yang mungkin hilang karena dicuri, disalahgunakan, rusak karena kecelakaan atau musibah sebab-sebab lain yang dapat merugikan perusahaan.
3. Mendorong efisiensi kerja atau operasional perusahaan.

Mekanisme pengawasan atau pengendalian intern yang diasosiasikan dengan para personil dan kegiatannya, dimaksudkan untuk mencegah atau menghindari terjadinya berbagai peristiwa dan keadaan yang berakibat timbulnya unefisiensi operasi perusahaan.

#### 4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Kebijaksanaan peraturan dan prosedur-prosedur pelaksanaan itu ditetapkan oleh manajemen sebagai alat untuk mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Sistem pengendalian intern beserta mekanismenya diciptakan untuk manajemen bahwa semua kebijakan, peraturan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan itu selalu diptuhi oleh perusahaan.

### **5. Sistem Pengendalian Manajemen**

#### **a. Pengertian Pengendalian Manajemen**

Anthony dan Govindarajan (2013:8) yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan mendefinisikan Pengendalian Manajemen sebagai berikut:

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para menejer mempengaruhi para anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberikan semangat anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai

tujuan organisasi. Pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan untuk kerja yang tidak disengaja. Karena fokusnya adalah pada manusia dan implementasi rencana, pengendalian manajemen membutuhkan pertimbangan psikologis yang kuat. Kegiatan seperti komunikasi, menasehati, memberi semangat dan mengkritik merupakan bagian penting dalam proses ini. Pengendalian manajemen memanfaatkan pengendalian tugas untuk memastikan kerja yang efektif dan efisien.

Definisi pengendalian manajemen menurut Supriyono (2012:4) adalah :

“pengendalian manajemen adalah meliputi metoda, prosedur, dan cara-cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi”.

Dari definisi di atas, diketahui bahwa pengendalian manajemen merupakan proses dimana manajer di seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan pengendaliannya, manajer menggunakan metoda dan prosedur termasuk didalamnya sistem pengendalian manajemen.

## **b. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Definisi sistem pengendalian manajemen Menurut Supriyono (2013:27) adalah:

Sistem pengendalian adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2012:20) yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktifitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen

Menurut Thomas Sumarsan (2015:4) mendefinisikan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah :

Suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus

Menurut Mulyadi (2016:3) mendefinisikan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut :



Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.

Dengan memperhatikan definisi-definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan serangkaian tindakan yang mengarahkan suatu operasi perusahaan agar strategi dan kebijakan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses.

### **c. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2015:109) yang dibahasakan oleh Kurniawan dan Krista tujuan utama dari Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut :

Memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan (*goal congruence*) yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan.

Sedangkan menurut Thomas Sumarsan (2014:7) bahwa tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah:

1. Diperolehnya keandalan dan intergrasi informasi

Di era globalisasi ini, sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan.

Umumnya, sistem informasi dibagi dua aspek yaitu :

- a. Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran;
- b. Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja.

2. Kepatuhan kepada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku

Kepatuhan kepada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang

berlakudapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

### 3. Melindungi harta perusahaan

Pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan.

Contoh : sebuah pengendalian terhadap perusahaan adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direktornya satpam, digunakannya password komputer, dibagunnya pagar, ditempatkannya harta berharga pada tempata yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang.

### 4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil yang maksimal dengan masukan (input) tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

#### **d. Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Sedangkan Menurut Anthony dan Govindarajan (2016:19) menyatakan bahwa proses sistem pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan strategis**

Perencanaan strategis merupakan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen. Dalam perusahaan yang menggunakan kalender tahunan, perencanaan biasanya dilakukan pada musim semi atau musim panas yang mendahului tahun anggaran. Pada waktu itu keputusan yang mempertimbangkan segala perubahan dalam strategi yang terjadi sejak perencanaan strategis terakhir dibuat.

##### **2. Persiapan anggaran**

Proses persiapan anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang pada dasarnya merupakan bentuk negosiasi antara manajer setiap pusat tanggung jawab dengan atasannya. Produk akhir dari negosiasi ini adalah suatu pernyataan persetujuan atas biaya yang diantisipasi untuk tahun yang akan datang, atau laba yang direncanakan atau ekspektasi dari tingkat pengembalian investasi.

### 3. Pelaksanaan

Dalam tahun berjalan, para manajer melaksanakan suatu program atau sebagian dari satu program yang menjadi tanggung jawab mereka dan juga melaporkan apa yang telah terjadi sebagai tanggung jawabnya. Laporan atas pusat tanggung jawab akan menunjukkan informasi yang dianggarkan dan informasi aktual, ukuran kinerja finansial dan nonfinansial.

### 4. Evaluasi kinerja

Proses evaluasi merupakan suatu perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Jika keadaan yang diasumsikan dalam proses anggaran berubah, maka terdapat perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan jumlah aktual. Jika keadaan berubah, maka perubahan ini diperhitungkan. Pada akhirnya, analisis mengarah ke kritik yang konstruktif bagi para manajer dari pusat tanggung jawab.

#### **e. Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen**

Manajemen puncak berusaha merancang sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik dalam organisasi, namun selalu terjadi kelemahan atau keterbatasan pada saat pelaksanaannya. Kunci utamanya ada pada manusianya.

Beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi menurut Thomas Sumarsan (2013: 5) yaitu sebagai berikut;

1. Kurang matangnya suatu pertimbangan
2. Kegagalan menjalankan perintah.
3. Pengabaian manajemen
4. Adanya kolusi

## B. Tinjauan Empiris

Tabel 2.1

### Tinjauan Empiris

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Feiby Angelia Senduk, Hendrik Manossoh, Dhullo Affandi (2016)	Analisis Penerapan Sistem Pengendalian manajemen Pada Koperasi Simpan Pinjam "Anyamen Mandiri" Kombi	Untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem	Metode analisis data yang digunakan adalah deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen pada KSP Anyamen Mandiri Kombi telah efektif.
2.	Riny Chandra (2017)	Penerapan Sistem Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT.	Untuk mengetahui bagaimana penerapan system pengendalian manajemen	Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisa	Hasil penelitian menunjukkan secara umum, PT. Indojoya Agri Nusa dalam

		Indojaya Agri Nusa	terhadap kinerja karyawan pada PT. Indojaya Agri Nusa.	deskriptif dan metode analisa deduktif	mencapai laba sebagai salah satu ukuran kinerja pada perusahaan mengalami peningkatan 82,02%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa kinerja operasional sebagai salah satu ukuran prestasi kinerja bagi perusahaan telah mengalami pertumbuhan yang positif atau baik.
3.	Gani Abdel Majed (2013)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan Kontruksi di Kota Padang	Penelitian ini bertujuan untuk menguji, pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan, pengaruh implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan	Analisis data menggunakan regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan, sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, Implementasi manajemen kualitas tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4.	Sutoyo, Desta Mahardika (2015)	Pengaruh Sistem Pengendalian dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengendalian manajemen (MCS) dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di pemerintah daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	Penelitian ini menggunakan metode survei, dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian, untuk mengumpulkan data	Hasil penelitian ini menunjukkan MCS berdasarkan sistem batas dan sistem interaktif tidak mempengaruhi kinerja organisasi, sedangkan sistem batas dan sistem diagnostik dilakukan.
5.	Sitti Hardianti Musa (2013)	Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keadaan sistem pengendalian manajemen penjualan yang ada dalam perusahaan	Pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder	Hasil penelitian menjelaskan bahwa proses sistem pengendalian manajemen sudah baik dengan pendelegasian wewenang dengan baik.
6.	Sifra Green Sinain (2013)	Analisis Efektifitas Pengendalian Manajemen Penggajian PT. PLN	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas pengendalian	Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan dan prosedur



		(Persero) Rayon Tomohon	manajemen penggajian PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon	diperoleh dengan wawancara dan menggunakan metode kualitatif, yang merupakan penjelasan dalam bentuk pernyataan.	yang ditetapkan dan diterapkan perusahaan dalam hal pengendalian manajemen penggajian sudah efektif karena perusahaan telah memiliki prosedur- prosedur yang harus dilakukan dari awal sampai akhir.
--	--	-------------------------------	---	--	--

### C. Kerangka Pikir

Berdasarkan pada teori-teori diatas dapat dapat dijelaskan sebagai berikut, sistem pengendalian intern berorientasi pada pengawasan, karena sistem pengendalian intern dituntut untuk bertanggung jawab dalam suatu organisasi. Pengawasan ini dimaksudkan untuk menemukan kemungkinan adanya kesalahan-kesalahan dari keputusan, kebijakan beserta akibat-akibat atau hasilnya dan pengawasan ini merupakan suatu usaha untuk mencegah atau setidaknya mengurangi terjadinya kesalahan atau penyimpangan yang berakibat merugikan perusahaan.

Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*),

memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah suatu kegiatan yang berkesinambungan. Untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan baru sebaiknya dilaksanakan dengan pertimbangan dan perhitungan rasional.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Menurut Krisyantono penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya. Penelitian kualitatif menekankan pada kedalaman data yang didapatkan oleh peneliti. Semakin dalam dan detail data yang didapatkan, maka semakin baik pula kualitas dari penelitian tersebut.

#### **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini diarahkan pada keefektifan sistem pengendalian manajemen.

#### **C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian**

Adapun yang menjadi lokasi penelitian ini untuk memperoleh data yang ada dalam penulisan ini, maka dilakukan pengumpulan data pada Ptpn. xiv Pabrik gula takalar kab. Takalar. Penelitian ini diperkirakan dilakukan dalam jangka waktu 1 sampai 2 bulan. ( dari bulan Maret-April)

#### **D. Jenis Sumber Data**

Sumber data dibagi menjadi dua yaitu:

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari pelaku yang melihat dan terlibat langsung dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara

langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Seperti hasil wawancara atau tanya jawab dengan staf bagian manajer PTPN. XIV PABRIK GULA, yang dianggap dapat memberikan informasi atau masukan data yang dianggap berguna dalam penelitian ini.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan pendekatan penelitian yang menggunakan data-data yang telah ada, selanjutnya dilakukan proses analisa dan interpretasi terhadap data-data tersebut atau dokumen-dokumen yang terkait dengan tujuan penelitian. Seperti data-data atau dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian yang dibahas oleh peneliti.

## E. Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, peneliti biasanya menjadi unsur utama sebagai alat penelitian. Karena itu, teknik pengumpulan data dalam penelitian, peneliti umumnya lebih aktif mendatangi subyek penelitian. Siapa yang menjadi objek penelitian dan dalam suasana apa pengumpulan data itu dilakukan, harus juga menjadi pemikiran peneliti. Namun demikian, sebagai alat bantu dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga teknik yaitu:

### 1. Wawancara

Wawancara ialah proses komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab langsung antara peneliti dengan informan atau subjek penelitian.

### 2. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data dengan melakukan peninjauan langsung dilapangan penelitian dan peneliti terlibat langsung selama

penelitian ini berlangsung. Berbeda dengan wawancara, observasi lebih bersifat untuk menangkap realitas yang ada yang berhasil peneliti amati.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi yakni teknik mengambil rujukan dari data-data yang telah tersedia.

## F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya akan terjun kelapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian. Peneliti kualitatif sebagai *human instrumen*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.

## G. Metode Analisis Data

Teknik analisis data adalah suatu metode atau cara untuk mengolah sebuah data menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut menjadi mudah untuk dipahami dan juga bermanfaat untuk menemukan solusi permasalahan, yang terutama adalah masalah tentang sebuah penelitian. Atau analisis data juga bisa diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk kegiatan yang dilakukan untuk merubah data hasil dari sebuah penelitian

menjadi informasi yang nantinya bisa dipergunakan untuk mengambil sebuah kesimpulan. Tujuan dari analisis data adalah untuk mendiskripsikan sebuah data sehingga bisa dipahami, dan juga membuat kesimpulan atau menarik kesimpulan mengenai data yang diperoleh.



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENILAIAN

#### A. Profil Perusahaan Dan Sejarah PTPN. XIV Pabrik Gula

PTPN. XIV Pabrik Gula Takalar terletak di Desa Pa'rappunganta, Kecamatan Polombangkeng Utara, Kabupaten Takalar, Propinsi Sulawesi Selatan. Pabrik Gula Takalar didirikan dalam rangka melaksanakan kebijaksanaan pemerintah untuk swasembada gula nasional berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pertanian R.I Nomor 668/Kpts/Org/8/1981 tanggal 11 Agustus 1981.

Studi kelayakan disusun oleh PT. Agriconsult Internasional pada tahun 1975, dilanjutkan oleh PT. Tanindo pada tahun 1981 dengan menggunakan fasilitas kredit ekspor dari Taiwan.

Pelaksanaan pembangunan diserahkan pada Tashing Co. (Ptc) Ltd. Agency of Taiwan Machinery Manufacturing Co. (TMCC) sebagai Main Contractor dengan partner dalam negeri yakni PT. Sarang Tehnik, PT Multi Mas Corp, PT. Barata Indonesia.

Pembangunan Pabrik Gula Takalar menghabiskan dana sebesar Rp. 63,5 milyar dan selesai dibangun pada tanggal 27 Nopember 1984. Performance test dilaksanakan pada tanggal 5 sampai dengan 11 Agustus 1985 dengan hasil baik.

Pabrik Gula Takalar dibangun dengan kapasitas giling 3.000 ton tebu per hari (TTH), yang dengan mudah dikembangkan menjadi 4.000 TTH. Pabrik Gula Takalar giling perdana tahun 1984, dan diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 23 Desember 1987.

## B. Visi Misi PTPN. XIV Pabrik Gula

### a. Visi PTPN. XIV Pabrik Gula

Menjadi perusahaan agribisnis dan agroindustri di Kawasan Timur Indonesia yang kompetitif, mandiri, dan memberdayakan ekonomi rakyat.

### b. Misi PTPN. XIV Pabrik Gula

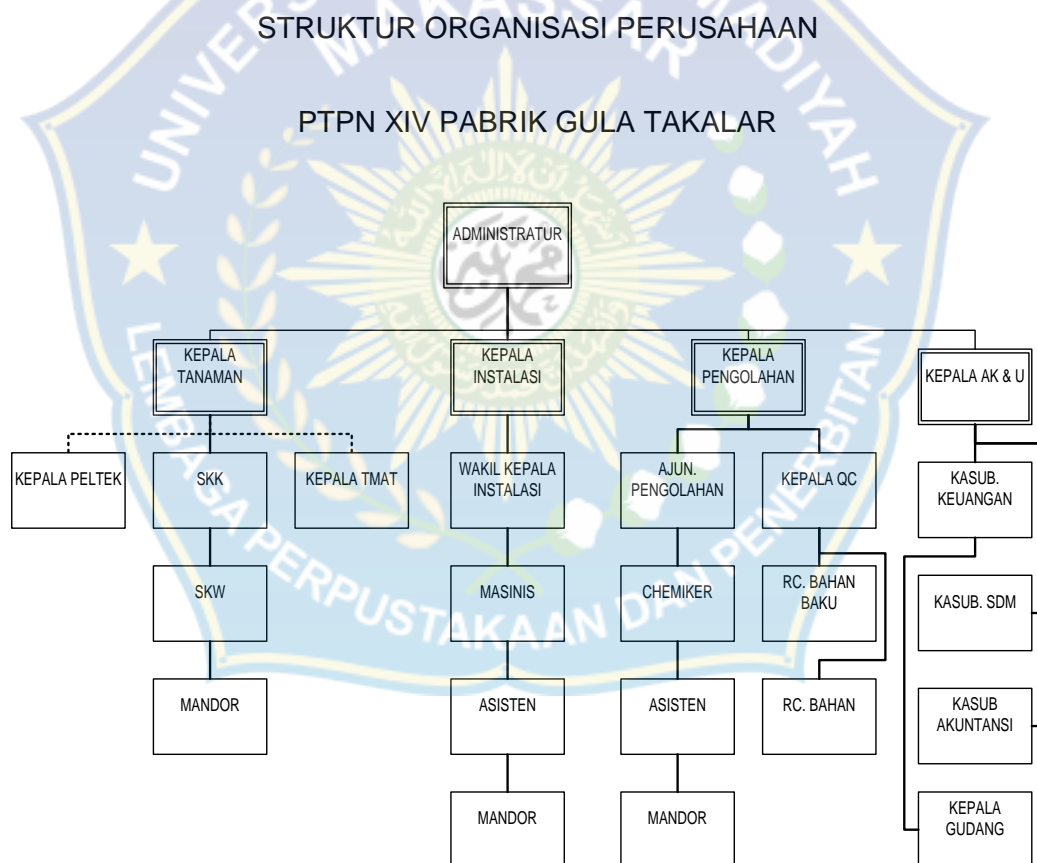
1. Menghasilkan produk utama perkebunan berupa gula yang berdaya saing tinggi untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik dan/atau internasional.
  2. Mengelola bisnis dengan teknologi akrab lingkungan yang memberikan kontribusi nilai kepada produk dan mendorong pembangunan berwawasan lingkungan.
  3. Melalui kepemimpinan, teamwork, inovasi, dan SDM yang kompeten, dalam meningkatkan nilai secara terus-menerus kepada shareholder dan stakeholders.
  4. Menempatkan Sumber Daya Manusia sebagai pilar utama penciptaan nilai (value creation) yang mendorong perusahaan tumbuh dan berkembang bersama mitra strategis.
- ### 3. Struktur Organisasi PTPN. XIV Pabrik Gula

Salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatannya adalah dengan menetapkan suatu struktur organisasi yang baik dan tersusun rapih untuk kelancaran tugas operasional perusahaanya, karna organisasi merupakan suatu wadah yang terdiri dari beberapa orang yang bekerjasama untuk tujuan tertentu.



Suatu perusahaan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien maka perlu pembagian tugas agar setiap bagian dan personil dalam perusahaan dapat mengetahui apa yang menjadi tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya, sehingga memungkinkan akan terjadinya suatu mekanisme kerja yang baik dan terpadu dalam menentukan langkah-langkah kebijaksanaan bagi perkembangan perusahaan.

Berikut ini kan disajikan skema struktur organisasi perusahaan yang dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini:



**GAMBAR 4.1 Struktur Organisasi**

## A. Tugas

Adapun mekanisme kerja dan struktur organisasi Ptpn xiv Pabrik Gula Takalar dapat diuraikan sebagai berikut:

### a. Administratur

1. Memimpin, mengkoordinir dan mengawasi atas dan bagian-bagian dibawahnya.
2. Melaksanakan polase sesuai perusahaan sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan oleh direksi.
3. Mengadakan penilaian kepada karyawan.
4. Mengajukan rencana produksi.

### b. Kepala bagian tanaman

1. Mengkoordinasikan urusan tanaman mulai dari pengadaan bibit, pengolahan tanah, penanaman sampai penebangan tebu
2. Menyusun anggaran belanja dalam bidang tanaman, misalnya alat-alat pertanian, pupuk dan lain-lain.
3. Menentukan jadwal penebangan.

### c. Kepala bagian instalasi

Dalam melakukan tugasnya bagian instalasi dibantu oleh beberapa masinis yang bekerja sesuai dengan bagian-bagiannya, adapun tugas-tugas bagian instalasi adalah sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab atas keberhasilan dalam pelaksanaan produksi.

2. Melakukan perbaikan-perbaikan pada mesin-mesin produksi yang mengalami kerusakan.
3. Mengadakan pemeriksaan atau pemeliharaan atas rumah-rumah dinas, perusahaan, kendaraan dan lain-lain yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Kepala bagian pengolahan

Bagian pengolahan bertanggung jawab atas jalanya proses produksi dari tebu sampai menjadi gula. Diluar masa giling, bagian pabrikasi bertugas mempersiapkan dat administrasi untuk persiapan giling serta mempersiapkan timbangan truk ke tetes. Didalam masa giling bagian ini bertugas melaksanakan segala kegiatan operasional produksi yang telah dipersiapkan diluar masa giling. Dalam menjalankan tugasnya, kepala pengolahan dibantu oleh chemiker (dokter gula) dan beberapa pembantu cemiker.

1. Chemiker

Chemiker atau dokter gula bertugas mengamati hasil produksi gula selama masa giling berlangsung. Chemiker inilah yang menentukan baik tidaknya produk gula yang dihasilkan dari proses produksi.

2. Prosesing

Bagian ini bertugas mengatur jalanya pembuatan gula dan pengerjaanya. Bagian ini dibagi menjadi 4 bagian yaitu pagi, transisi, siang dan malam. Hal ini dilakukan karna proses produksi berjalan selama 24 jam.

3. Pembantu chemiker I (Labolatorium tebu)

Bagian ini bertugas menganalisa dan meneliti hasil produksi yang berlangsung yaitu meliputi kadar pH dan nira, kekentalan nira, kualitas tetes tebu, komposisi dariblotong, serta meneliti limbah dari proses produksi.

4. Pembantu chemiker II (bagian timbangan)

Bagian ini bertugas mengurus hasil timbangan yang meliputi timbangan truk, timbangan lori dan timbangan nira.

e. Kepala A,K dan U

Bagian ini bertanggung jawab atas segala hal yang berhubungan dengan sub bagian administrasi perusahaan, keuangan dan masalah umum. Dimana masing masing sub bagian tersebut mempunyai tugas-tugas sebagai berikut:

1. Administrasi

Bagian ini bertugas dalam segala hal pencatatan, baik pembukuan, administrasi financial, dan hasil produksi serta administrasi gudang gula.

2. Keuangan

Bagian ini menangani segala masalah keuangan perusahaan/pabrik yang berhubungan dengan kas ataupun bank.

3. Umum bagian ini menangani segala masalah yang berhubungan dengan perburuhan, kesekretarian dan poliklinik.

#### 4. Proses produksi

##### a. Produk yang dihasilkan

Pabrik gula takalar memproduksi gula pasir dengan kualitas SHS IA (*Superior Head Sugar*) atau sering disebut GKB (Gula kristal putih). Kualitas gula pabrik madukismo termasuk klarifikasi dengan standar.

##### b. Bahan baku utama

Bahan baku yang digunakan atau diolah dengan proses produksi pada pabrik gula takalar adalah tebu. Tebu yang ditanam memiliki jenis yang bermacam-macam tetapi pabrik gula takalar mengusahakan tebu yang jenisnya unggul, dengan tujuan agar hasil yang didapat berkualitas tinggi. Bahan baku tersebut akan menjadi hasil olahan yang baik akan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Syarat-syarat tersebut misalnya kadar zat, penggunaan ukuran umur atau tingkat kemasakan, tingkat rendemen (kadar gula) dan kemurnian, sehingga penebangan tebu dilakukan pada saat yang tepat yaitu pada waktu tanaman tebu sudah mencapai keoptimal kemasakannya, dan tebu dengan kualitas baik bisa ditebang sebanyak 6 kali tebangan. Oleh karena itu sebelum penebangan, dilakukan analisis pemasukan tebu atau analisis pendahuluan.

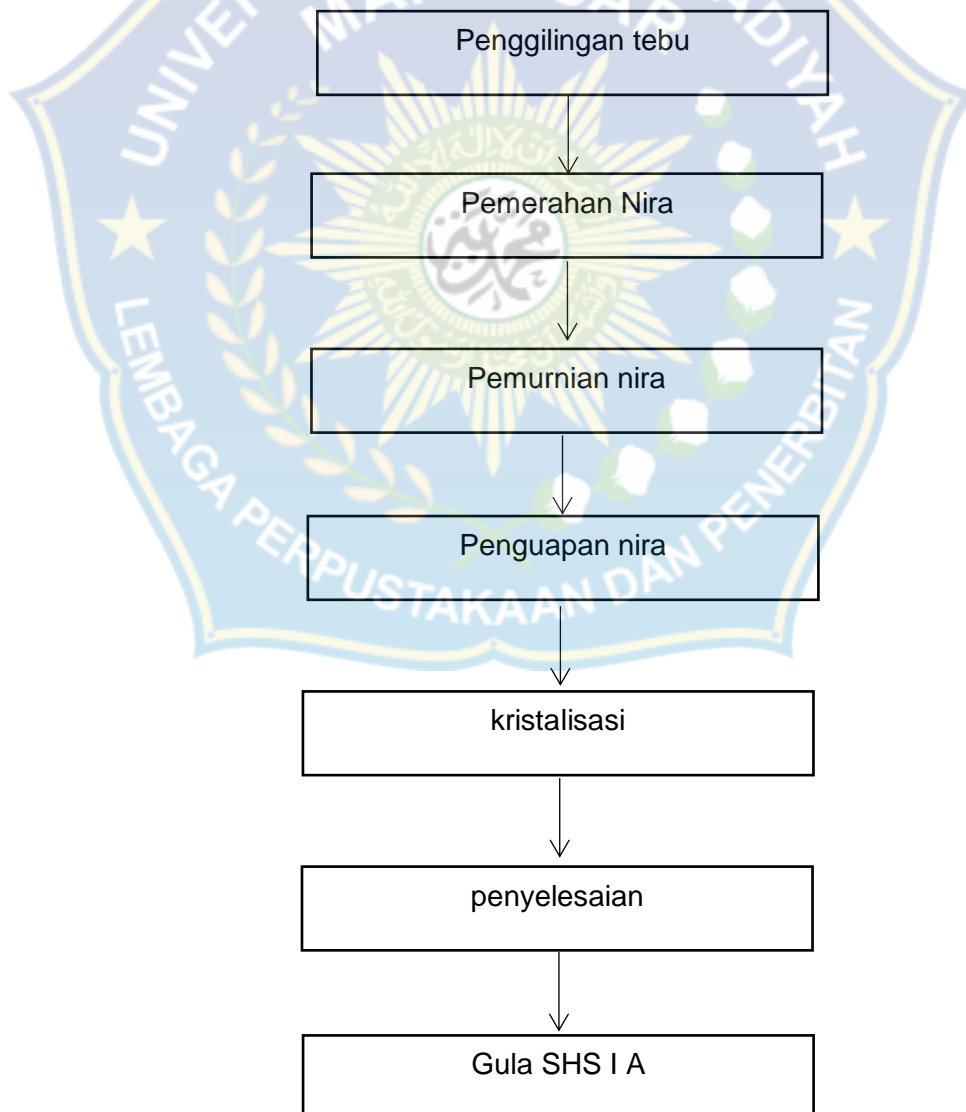
##### c. Bahan tambahan

Bahan pembantu proses produksi gula pasir adalah batu gamping sebesar 3 ku per 1000 ku tebu, belerang sebesar 70kg per 1000 ku tebu, minyak bakar (FO) sebesar 300 liter per 1000 ku tebu, soda api (Na OH) sebesar 3kg/ 1000 ku tebu. Flokulan adalah bahan pembantu

untuk mempercepat pengumpulan bahan-bahan terlarut dalam kotoran halus agar proses pengendapan agar dapat berjalan dengan cepat.

d. Proses produksi

Proses pembuatan gula adalah sebagai berikut: tebu digiling sampai keluar air nira, kemudian dilakukan pemurnian, selanjutnya diendapkan, diuapkan, dimasak (dikristalkan), hingga akhirnya menjadi gula (SHS) yang berwarna putih proses pengolahan dipabrik gula takalar secara garis besar dibagi menjadi beberapa tahap seperti yang digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.2**  
**Tahap pengolahan Gula**

Proses pembuatan gula sebagai berikut:

1. Penggilingan tebu

Tebu setelah ditebang, dikirim ke stasiun gilingan untuk dipisahkan antara bagian padat (ampas) dengan cairannya yang mengandung gula (Nira mentah) melalui alat-alat berupa unigratir mark IV dan Cane Knife digabung dengan 5 gilingan.

2. Pemerahan nira

Sebelum digiling hasil nira mentah akan dikirim ke bagian pemurnian untuk proses lebih lanjut. Untuk mencegah kehilangan gula karena bakteri dilakukan sanitasi distasiun gilingan.

3. Pemurnian nira

Pabrik gula takalar menggunakan sulfitasi. Nira mentah lalu ditimbang, dipanaskan 70- 75°C, direaksikan dengan susu kapur dalam dekator dan diberi gas SO<sub>2</sub> dalam peti sulfitasi sampai PH 7,00 kemudian dipanaskan lagi sampai suhu 100° - 105°C. Kotoran yang dihasilkan diendapkan dalam peti pengendap (Dor clarifier). Endapan padatnya digunakan sebagai pupuk organik. Nira jernihnya dikirim ke stasiun penguapan.

4. Penguapan nira

Nira jernih dipisahkan dalam pesawat penguapan dengan sistem multiple effect yang disusun secara interchangeable agar dapat dibersihkan secara bergantian. Nira encer dengan padatan terlarut 16% dapat dinaikkan menjadi 64% dan disebut nira kental, yang siap dikristalkan di stasiun kristalisasi. Nira kental yang berwarna gelap ini diberi gas SO<sub>2</sub>, sebagai bleaching/pemucatan, dan siap untuk dikristalkan.

## 5. Kristalisasi

nira kental dari stasium penguapan ini diuapkan lagi dalam pengkristalisasi sampai lewat jenuh hingga timbul kristal gula. Sistem yang dipakai yaitu ACD, dimana gula A sebagai gula produk, gula C dan D dipakai sebagai bibit, serta sebagian lagi dilebur untuk dimasak lagi. Hasil masakan merupakan campuran kristal gula dan larutan. Sebelum dilepaskan distasium puteran, gula terlebih dahulu didinginkan kedalam palung pendingin.

## 6. Penyelesaian

Dalam tahap ini gula dipisahkan dengan larutannya. Agar gula lebih putih maka pemutaran gula dilakukan dua kali, sedangkan filtratnya (sisa larutannya) terakhir yang sudah tidak bisa dikristalkan lagi disebut tetes, dan dimanfaatkan untuk bahan baku pembuatan alkohol dan spiritus. Dengan alat penyaringgula, gula SHS dari puteran SHS dipisahkan antara gula halus, gula kasar, dan gula normal kemudian dikirim ke gudang gula dan dikemas dalam karung plastik, kapasitas 50kg netto.



## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada Bab V ini di uraikan secara rinci hasil penelitian dengan hasil penelitian dengan memaparkan bukti yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan. Pemaparan merujuk pada rumusan masalah yang telah dikeluarkan pada bab pertama yaitu apakah sistem pengendalian manajemen pada Pada PTPN. XIV Pabrik Gula Kab. Takalar Sudah Efektif. Data tersebut di peroleh dari hasil wawancara pada saat melakukan penelitian tanggal 14 Maret 2019..

Sistem pengendalian manajemen pada PTPN Pabrik Gula Takalar sudah efektif. Hal ini dibuktikan dengan pengetahuan atau hasil wawancara dengan salah satu manajer yang bernama ibu Nur Adita di pabrik gula Takalar yang menyatakan bahwa. Dalam tahun berjalan, para manajer melaksanakan suatu program atau sebagian dari satu program yang menjadi tanggung jawab mereka dan juga melaporkan apa yang telah terjadi sebagai tanggung jawabnya. Laporan atas pusat tanggung jawab akan menunjukkan informasi yang dianggarkan dan informasi aktual, ukuran kinerja finansial dan nonfinansial.

Oleh karena itu, PTPN Pabrik Gula Takalar meningkatkan pengawasannya terhadap para manajer agar tetap melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja karyawan sudah efektif karena, didalamnya sudah terdapat program kegiatan pengembangan program standar layanan untuk menjamin seluruh proses kegiatan berjalan dengan baik.

Hal ini di dukung oleh hasil wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu manajer di pabrik Gula Takalar yang menyatakan bahwa “Sistem pengendalian pengawan kerja terhadap karyawan dilakukan terus ditingkatkan dengan mengkordinir dan mengawasi atas dan bagian-bagian dibawahnya melaksanakan polase sesuai perusahaan sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan oleh direksi,mengadakan penilaian kepada karyawan,mengajukan rencana produksi sedangkan bagian pengolahan bertanggung jawab atas jalanya proses produksi dari tebu sampai menjadi gula. Diluar masa guling, bagian pabrikasi bertugas mempersiapkan dat administrasi untuk persiapan giling serta mempersiapkan timbangan truk ke tetes. Didalam masa giling bagian ini bertugas melaksanakan segala kegiatan operasional produksi yang telah dipersiapkan diluar masa giling. Dalam menjalankan tugasnya, kepala pengolahan dibantu oleh chemiker (dokter gula) dan beberapa pembantu cemiker, Chemiker atau dokter gula bertugas mengamati hasil produksi gula selama masa giling berlangsung.

Persiapan anggaran sudah efektif karena, pimpinan yang bertanggung jawab atas berjalannya operasional pabrik. Hal yang terkait dengan manajemen persiapan anggaran yaitu ketersediaan dan pengelolaan produksi di pabrik.

Hal ini dapat di dukung dengan hasil wawancara dan data yang diperoleh dari salah satu bagian keuangan yang bernama ibu risma menyatakan bahwa anggaran dimulai dari bagian tanaman, dan hasil tanaman yang menentukan berapa tebu yang akan diproduksi, adapun bagian produksi yang akan menyesuaikan barapa biaya yang dipersiapkan, dan dasar tarif minimal Rp 300 perhektar, ketika akan mengolah tanah 3000 hektar maka dikalikan dengan tarifnya.

$$\text{Rasio Efektitas} = \frac{\text{Realisasi biaya}}{\text{Anggaran biaya}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2016} = \frac{24.959.005.855}{26.541.103.919} \times 100\% = 94\%$$

$$\text{Tahun 2017} = \frac{32.855.605.673}{33.964.230.337} \times 100\% = 96\%$$

Tahun	Realisasi Biaya	Anggaran Biaya	Efektivitas	keterangan
2016	24.959.005.855	26.541.103.919	94%	efektif
2017	32.855.605.673	33.964.230.337	96%	efektif

1. Sangat efektif : >100
2. Efektif : 100%-90%
3. Cukup efektif : 80%-89%
4. Kurang efektif : 70%-79%
5. Tidak efektif : 60%-69%

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa Ptpn Pabrik gula takalar di tahun 2016 mencapai 94% dan 2017 96%. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam mengelola anggaran biaya meningkat 2% hal ini menunjukkan anggaran biaya sudah efektif.

Dalam melakukan rekrutmen karyawan, Pabrik Gula Takalar juga memiliki kriteria karyawan yang harus dipenuhi oleh calon karyawan sebagaimana yang telah dikatakan oleh manajer pabrik gula takalar dalam wawancara yang telah dilakukan bahwa untuk karyawan tetap bagian pabrik dan staf harus berpendidikan minimal SMA, untuk karyawan manajer atau salah satu kepala bagian harus memiliki pendidikan minimal strata 1/S1, dan karyawan yang ingin naik jabatan minimal sudah bekerja atau mengabdikan di perusahaan minimal 5 tahun dan dapat menggunakan ijazah SMA dengan syarat melalui tes, psikoteks dan wawancara kembali.

Sistem penjualan produk jadi pada PTPN pabrik gula takalar juga berjalan dengan efektif. Hal ini dibuktikan dengan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap manajer pabrik gula takalar tentang sistem penjualan produk jadi, yang menyatakan bahwa sistem penjualan produk jadi, dijual ke perusahaan besar seperti bulog, PT, CV, yang sekali menjual 10.000 tong dan sejuta tong, jadi untuk produksi gula hanya dilakukan 4 kali dalam satu periode, hanya bulan juni, juli, agustus dan September.

Sistem pembagian upah karyawan di PTPN pabrik gula takalar juga berjalan efektif. Hal ini berdasarkan wawancara mendalam dan data yang diterima yang dilakukan peneliti terhadap bagian keuangan di pabrik gula takalar tentang sistem pembagian upah, hasil wawancara dengan salah satu bagian keuangan di pabrik gula takalar sebagai berikut:

- a. Upah bulanan diberikan kepada karyawan tetap dan besarnya tergantung pada golongan kerja tingkat kepegawaian. Upah ini

ditetapkan sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

- b. Upah harian ini diberikan kepada karyawan yang biasanya terdiri dari pekerja harian.
- c. Upah lembur, upah ini diberikan kepada karyawan yang bekerja lebih satu hari.

$$\begin{aligned} \text{Rasio Efektitas} &= \frac{\text{Jumlah Tenaga Kerja} \times \text{Waktu Kerja}}{\text{Unit}} \times 100\% \\ &= \frac{325 \times 8 \text{ Jam}}{255,55} \times 100\% \\ &= \frac{2.600}{255,55} \times 100\% = 101\% \end{aligned}$$

Output Yang dihasilkan	Waktu kerja	Jumlah Tenaga Kerja	Efektivitas	keterangan
255,55	8 jam	325	101	Sangat efektif

1. Sangat efektif : >100
2. Efektif : 100%-90%
3. Cukup efektif : 80%-89%
4. Kurang efektif : 70%-79%
5. Tidak efektif : 60%-69%

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa Ptpn Pabrik gula takalar di tahun 2016 mencapai 94% dan 2017 96%. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam mengelola anggaran biaya meningkat 2% hal ini menunjukkan anggaran biaya sudah efektif.

Sistem pengendalian proses produksi gula di PTPN pabrik gula takalar juga sudah berjalan dengan efektif ketika perusahaan telah menerapkan proses produksi dari awal sampai akhir sudah sesuai dengan yang telah ditetapkan demi memastikan kelayakan produksi serta sistem pengendalian.

Hal ini didukung dengan hasil wawancara mendalam yang dilakukan peneliti terhadap bagian manajer di pabrik gula takalar tentang sistem pengendalian proses produksi, yang menyatakan bahwa “Dalam sistem proses produksi ketika tebu telah diterima dari manajemen tebang angkut selanjutnya dilakukan penggilingan tebu dan pemeriksaan rendemen, setelah tebu telah menjadi gula SHS maka akan dilakukan pengepakan kedalam karung gula dan disimpan. Setelah gula diterima dari defisi produksi selanjutnya akan dilakukan pencatatan gula yang masuk ke gudang, kemudian memberikan konfirmasi ke devisi akuntansi untuk dihitung bagi hasilnya dan dilakukan pemeriksaan terlebih dahulu sebelum dilakukan penjualan kembali memberikan konfirmasi ke direksi bahwa gula siap untuk dijual. Setelah menerima konfirmasi dari gudang kemudian melakukan pengecekan gula kembali, setelah itu dihitung pengeluaran kas dan membuat laporan keuangan berdasarkan hasil penjualan, kemudian diposting ke buku besar.

Oleh karena itu, pihak PTPN pabrik gula takalar baik karyawan maupun pimpinan harus menjaga kekompakan dalam melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi dimana sistem pengendalian manajemen struktur dan proses, serta

telah menetapkan corak organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya.

Hal ini berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan peneliti terhadap bagian manajer di pabrik gula takalar tentang sistem yang dibangun tetap efektif dan efisien, yang menyatakan bahwa :“pimpinan harus menjelaskan suatu masalahnya secara relevan terhadap jajaran-jajarannya demi membangun komunikasi dan menghasilkan hubungan komunikasi timbal balik agar pihak yang satu dan yang lainnya serta mengutamakan hak dan kewajiban serta keadilan untuk setiap orang.

Adanya penerapan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan menjadikan pengendalian manajemen sudah berjalan efektif. Hal ini bisa dilihat dari struktur organisasinya yang sudah jelas. Hal yang terkait dengan anggaran, kinerja karyawan, pengendalian produksi dan pengawasan kerja dapat dikatakan bagus, program efektif dengan menerapkan prosedur kerja untuk memastikan kelayakan produksi serta sistem pengendalian , dan pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja sudah sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah penulis lakukan sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan dari apa yang telah penulis uraikan serta saran bagi PTPN Pabrik Gula Takalar. Adapun kesimpulan-kesimpulan dari penulisan skripsi ini adalah:

1. Proses sistem pengendalian manajemen dalam mengukur keefektifan sistem pengendalian manajemen pada PTPN Pabrik Gula Takalar.
  - a. Persiapan anggaran sudah efektif karena, pimpinan yang bertanggung jawab atas berjalannya operasional pabrik. Hal yang terkait dengan manajemen persiapan anggaran yaitu ketersediaan dan pengelolaan produksi di pabrik.
  - b. Kinerja karyawan sudah efektif karena, didalamnya sudah terdapat program kegiatan pengembangan program standar layanan untuk menjamin seluruh proses kegiatan berjalan dengan baik.
  - c. Pengawasan kerja sudah efektif karena, tugas masing-masing unit kerja sudah sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.



2. Pihak PTPN pabrik gula takalar melaksanakan startegi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi dimana sistem pengendalian manajemen struktur dan proses, serta telah menetapkan corak organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya.

47

## **B. Saran**

Seorang peneliti harus mampu memberikan sesuatu yang berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan, instansi atau lembaga serta berbagai pihak yang berkaitan dengan penelitian ini, maka dari itu dalam hasil penelitian mengenai Keefektifan Sistem Pengendalian Manajemen, peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut.

1. Kepada pimpinan P TPN. XIV Pabrik Gula Kab. Takalar diharapkan dapat meningkatkan mutu dan kinerja dengan harapan lebih efektifnya sistem pengendalian manajemen.
2. Kepada peneliti lain agar penelitian ini menjadi khazanah ilmu untuk perkembangan penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Govindarajan. 2013. *Management Control System. Sistem Pengendalian Manajemen. Diterjemahkan Oleh Kurniawan, Edisi Sebelas, Salemba Empat : Jakarta.*
- Agoes. 2012. Komponen Pengendalian Intern. <https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/12345678/4494/Bab%25202.pdf>, diakses 10 juni 2019).
- Chandra, Riny. 2013. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojaya Agri Nusa. *Fakultas Ekonomi, Universitas Samudra. Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis. Vol.8 No 1 Januari 2017.*
- Majed, Gani Abdel. 2013. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang.*
- Musa, Sitti Hardianti. 2013. Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado. *Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado. ISSN 2303-1174 Jurnal Emba. Vol.4 Desember 2013, Hal 1790-1798.*
- Mulyadi, 2016. *Pengertian Sistem : Jakarta: Salemba Empat*
- Senduk, Feiby Angelia, dkk. 2016. Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Koperasi Simpan Pinjam Anyamen Mandiri Kombi. *Jurusan Akuntansi, Universitas Sam Ratulangi Manado 95115, ISSN 2303-1174 Jurnal Emba. Vol.4 Hal 885-892.*
- Sutoyo, dkk. 2015. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). *Buletin Ekonomi. Vo.13 No 2 Desember 2015. Hal 139-270.*
- Sinain, Sifra Green. 2013. Analisis Efektivitas Pengendalian Manajemen Penggajian PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon. *Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado. ISSN 2303-1174 Jurnal Emba. Vol.1 No 3 September 2013, Hal 1221-1230.*
- Sujarweni. 2015. *Sistem Pengendalian Intern. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFEE.*







**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA  
KEPADA PTPN XIV PABRIK GULA TAKALAR**

1. Bagaimana strategi pengendalian manajemen pada Pabrik Gula Takalar?
2. Bagaimana kriteria karyawan yang bekerja di Pabrik Gula Takalar?
3. Bagaimana pengawasan kerja terhadap karyawan di Pabrik Gula Takalar?
4. Bagaimana perencanaan anggaran dalam proses pembuatan gula pada Pabrik Gula Takalar?
5. Bagaimana sistem penjualan produk jadi pada Pabrik Gula Takalar?
6. Bagaimana sistem pencatatan barang masuk dan barang keluar di Pabrik Gula Takalar?
7. Bagaimana Sistem kerja dan penggajian terhadap karyawan di Pabrik Gula Takalar?
8. Bagaimana pelaksanaan pengendalian manajemen terhadap Pabrik Gula Takalar?
9. Bagaimana cara pimpinan menjaga agar sistem yang dibangun tetap efektif dan efisien bagi karyawan di Pabrik Gula Takalar?