

# **SKRIPSI**

**EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGAJIAN PADA PT PP  
(PEMBANGUNAN PERUMAHAN) PERSERO MAKASSAR**



**YOGI AFRIANDI**

**1110321027**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS FAJAR  
MAKASSAR  
2016**

## **SKRIPSI**

### **EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGAJIAN PADA PT PP (PEMBANGUNAN PERUMAHAN) PERSERO MAKASSAR**



Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi

**YOGI AFRIANDI**

**1110321027**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS FAJAR  
MAKASSAR**

**2016**

**SKRIPSI**

**EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGAJIAN PADA PT PP  
(PEMBANGUNAN PERUMAHAN) PERSERO MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh

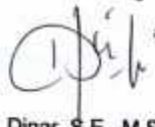
**YOGI AFRIANDI**

**1110321027**

telah diperiksa dan telah diuji

Makassar, 26 September 2016

Pembimbing



Dinar, S.E., M.Si

Ketua Program Studi S1 Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Fajar



Afdal, S.E., M.Sc., AK, CA

## SKRIPSI

### EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGGAJIAN PADA PT PP (PEMBANGUNAN PERUMAHAN) PERSERO MAKASSAR




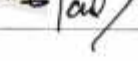
disusun dan diajukan oleh

**YOGI AFRIANDI**  
1110321027

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 16 September 2016 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dinar, S.E., M.Si	Ketua	1. 
2.	Andi Dian Novita, S.ST., M.Si	Sekretaris	2. 
3.	Afdal, S.E., M.Sc., Ak., CA	Anggota	3. 
4.	Abdul Samad A, S.E., M.Si	Eksternal	4. 

Ketua Program Studi S1 Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Fajar

  
Afdal, S.E., M.Sc., Ak., C.A.

**PERNYATAAN KEASLIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Yogi Afriandi  
NIM : 1110321027  
Program Studi : Akuntansi S1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul Evaluasi Penerapan Sistem Penggajian pada PT PP (Pembangunan Perumahan) Persero Makassar karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 26 September 2016

Yang membuat pernyataan,



  
Yogi Afriandi

## **ABSTRAK**

### **EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGGAJIAN PADA PT PP (PEMBANGUNAN PERUMAHAN) PERSERO MAKASSAR**

**YOGI AFRIANDI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah sistem penggajian yang berlaku pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO sudah berjalan efektif dan efisien. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang dimana metode ini membahas suatu permasalahan dan dibandingkan ke teori-teori untuk menarik suatu kesimpulan. Adapun teknik yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah observasi (mengamati langsung) dan wawancara (sistem tanya-jawab) yang datanya diambil dari pihak perusahaan dan teori-teori lainnya yang dapat membantu penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penggajian yang berlaku pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO sudah sesuai dengan Sistem Operasional Prosedur yang diterapkan., akan tetap masih kurang efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dimana sistem yang berlaku hanya memenuhi 2 (dua) kriteria dari 4 (empat) kriteria teori ukuran efektivitas dan efisiensi menurut Rob Raider (2002)

**Kata kunci : Sistem Penggajian.**

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT , karena atas Rahmat dan Hidayah-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGGAJIAN PADA PT PP (PEMBANGUNAN PERUMAHAN) PERSERO MAKASSAR”**. Yang dimana skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan kuliah di Fakultas Ekonomi dan Ilmu sosial program studi S1 Akuntansi Universitas Fajar Makassar. Serta Shalawat dan salam selalu tercurah kepada nabi Muhammad SAW sebagai penyandang gelar Al-Amin dan teladan yang mulia.

Melalui kesempatan ini, penulis dengan tulus dan kerendahan hati ingin menghaturkan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu penyusun demi terselesainya skripsi ini, yakni sebagai berikut :

1. Kedua orang tua terkasih, yaitu ayah dan ibu (Sugito S. dan A. Rosdiana) yang senantiasa memberikan bantuan berupa materi, semangat dan doa yang tulus kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. H. Sadly A. Djabar, Ripa selaku rektor Universitas fajar.
3. Ibu Dr. Hj. Hadiati, M.si selaku Dekan
4. Pak Afdal, S.E., M.Sc., AK., CA selaku ketua prodi yang telah mendukung penulis agar dapat menyelesaikan skripsi ini.

5. Ibu Dinar, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan masukan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Seluruh karyawan yang ada di PT PP (PEMBANGUNAN PERUMAHAN) PERSERO MAKASSAR yang telah membantu dalam memberikan setiap data dan informasi yang dibutuhkan penulis dalam menyelesaikan skripsi.
7. Teman-teman jurusan S1 Akuntansi yang selalu membantu, menemani, memotivasi dan menyemangati penulis sehingga skripsi dapat terselesaikan.
8. Dan semua pihak yang tidak sempat penulis sebutkan satu per satu yang sering membantu, memberikan perhatian dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih banyak

Penulis menyadari sepenuhnya atas keterbatasan yang dimiliki sebagai manusia biasa sehingga kemungkinan terdapat kekurangan maupun kekeliruan di dalam penulisan skripsi ini. Oleh Karena itu, segala saran dan kritikan yang sifatnya membangun guna melengkapi kekurangan yang ada senantiasa penulis harapkan sebagai masukan dalam skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi para pembaca dan terutama bagi penulis sendiri.

Makassar, Agustus 2016

**Penulis**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN SKRIPSI .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Masalah Pokok.....	5
1.3 Tujuan Penulisan.....	5
1.4 Kegunaan Penulisan.....	5
1.5 Sistematika Penulisan .....	6
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Pengertian Sistem .....	8
2.2 Pengertian Penggajian Karyawan .....	12
2.3 Pengertian Efektivitas dan Efisiensi.....	16
 <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Rancangan Penelitian.....	19
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	19
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	19
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	20

3.5 Metode Analisis Data.....	21
3.6 Teknik Analisis Data .....	21
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	22
4.2 Karakteristik Proyek PT PP Persero.....	36
4.3 Prosedur Penggajian Karyawan .....	45
4.4 Hasil Penelitian.....	50
4.5 Pembahasan .....	55
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	57
5.2 Saran.....	58
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Suatu perusahaan di dalam menjalankan suatu aktivitasnya tidak lepas dari jasa tenaga kerja atau dalam penelitian ini disebut sebagai pegawai/karyawan. Oleh karena itu, sebagai balasan jasa pegawai maka perusahaan menjalankan suatu sistem penggajian. Sistem penggajian tersebut melibatkan adanya pengeluaran operasional atau biaya-biaya yang sangat berpengaruh dalam suatu perusahaan. Biaya-biaya untuk penggajian ditetapkan sebagai biaya rutinitas yang mana harus diperhatikan pengendaliannya supaya tidak mendatangkan kerugian bagi pihak perusahaan. Untuk mengendalikan biaya-biaya tersebut maka pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara besarnya jasa pegawai terhadap produktivitas perusahaan dengan gaji yang diterima pegawai yang bersangkutan.

Sumber daya yang berkualitas adalah salah satu faktor penting bagi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi, karena dapat secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi itu sendiri. Hal ini menuntut organisasi untuk lebih memperhatikan sumber daya manusia yang berkualitas, salah satu caranya adalah dengan memberikan jasa berupa pembayaran gaji secara memadai kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja yang diberikan kepada organisasi agar pegawai tersebut dapat bekerja dengan tenang, penuh semangat dan disiplin sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi.

Penggajian memerlukan penanganan yang cermat dan tepat, baik dalam penetapannya, penggolongannya, pencatatannya maupun pembayarannya. Untuk mengetahui kekeliruan serta kesalahan-kesalahan atas penggajian tersebut perlu diatur tingkat kerja yang sesuai dengan peraturan yang berlaku, ketentuan-ketentuan maupun penerapan sistem dan prosedur penggajian yang efektif dan efisien, yang didukung oleh sumber daya manusia, alat dan pemeriksaan yang sesuai dengan peraturan yang ada dalam organisasi itu.

Terdapat penelitian sebelumnya yang membahas tentang evaluasi sistem penggajian pada suatu perusahaan misalnya yang dilakukan oleh Primatika (2009) dengan metode penelitian kualitatif dengan judul penelitian “Analisis Efektivitas Sistem Akuntansi Penggajian Karyawan” dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sistem penggajian pada PDAM Kabupaten Malang belum baik, masih ada unsur salah pencatatan nama pegawai dan kesalahan dalam menginput data kehadiran karyawan. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Annisa (2007) “Analisis Sistem Akuntansi Penggajian” dengan menggunakan metode kualitatif, dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi penggajian pada PT Pertani (Persero) sudah berjalan cukup baik karena sudah adanya pemisahan tugas dalam fungsi pembuatan daftar gaji dan fungsi pembayaran gaji. Terdapat kelemahan dalam 2 (dua) penelitian ini, yaitu dalam proses menganalisis data penelitian hanya berfokus pada 1 (satu) metode saja, yakni melakukan pengamatan dan memperoleh gambaran keadaan perusahaan kemudian menarik kesimpulan.

Berbeda dengan penelitian ini yang menggunakan metode deskriptif kualitatif, suatu metode yang membandingkan data dengan teori-teori sehingga hasil penelitian yang sesuai dengan acuan para ahli dan teknik

pengumpulan data yang menggunakan 2 (dua) cara yaitu observasi dan wawancara agar data yang diperoleh lebih akurat. Penelitian ini juga dilengkapi dengan data-data tambahan melalui proses wawancara sehingga hasil dari pengamatan peneliti lebih dapat dipertanggungjawabkan.

PT PP PERSERO merupakan suatu bentuk usaha yang mempunyai aktivitas tinggi dengan pegawai yang cukup banyak. Hal tersebut menjadikan perusahaan yang bersangkutan harus menggaji pegawainya secara efektif dan efisien berdasarkan dana yang tersedia. PT PP PERSERO di dalam melakukan penggajian karyawannya menggunakan model semi manual. Ini memang cara paling tepat untuk perusahaan yang jumlah karyawannya cukup banyak. Karena apabila ada kesalahan mudah ditanggulangi. Tidak menggunakan teknologi yang tinggi sehingga apabila ada kesalahan mudah melakukan perbaikan dan service berkala.

Secara umum ada 3 komponen gaji yang diterapkan oleh PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO, yakni Gaji Pokok, Tunjangan Tetap dan Tunjangan tidak Tetap. Gaji pokok ditetapkan berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan dan kompensasi pekerja. Gaji pokok ini bersifat tetap, tidak boleh turun dan dipotong. Tunjangan tetap, misalnya seperti Tunjangan jabatan, Tunjangan komunikasi dan Tunjangan keluarga. Tunjangan tetap sewaktu-waktu dapat berubah jika terjadi perubahan status pada karyawan yang bersangkutan. Tunjangan tidak Tetap, tunjangan ini bersifat variabel, biasanya diberikan berdasarkan jumlah kehadiran. Jika tidak masuk kerja tidak berikan, seperti tunjangan makan, tunjangan transport, insentif kehadiran, dll.

Sistem penggajian yang diterapkan PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO merupakan suatu proses yang bertahap. Dimulai

dari pembaruan file penggajian, misalnya seperti penerimaan tenaga kerja, pemberhentian karyawan, perubahan tingkat gaji dan penyesuaian gaji karyawan. Pembaruan informasi perubahan tarif dan pemotongan pajak. Keabsahan waktu dan data kehadiran. SOP Penggajian yang digunakan oleh PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO menggunakan nomor kode : SOP-0604. SOP ini berlaku sejak tahun 2005 dan mengalami perubahan di tahun 2009. Hal ini karena adanya kekurangan dan perkembangan yang dialami oleh PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO.

Standar Operasional Prosedur Penggajian yang dilakukan oleh PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO dimulai dengan data kehadiran seluruh karyawan yang sudah berupa rekapan per hari pada tanggal gaji sudah diperiksa ulang tentang kebenarannya dan siap dijadikan data penggajian. Kemudian bagian *Human Resources Departement* (HRD/bagian umum) menerima data kehadiran yang sudah valid untuk diproses penggajiannya per orang. Bagian HRD (bagian umum) menghitung atau mengkoreksi pajak baik yang gajinya ada kenaikan atau ada perubahan status keluarga. Kembali ke HRD (bagian umum) membuat slip gaji, kemudian menyerahkan ke bagian keuangan untuk membuat daftar gaji seluruh karyawan untuk dikoreksi dan dimintakan tanda tangan Manager Keuangan. Setelah itu bagian Keuangan menyerahkannya ke Pimpinan Perusahaan. Pimpinan perusahaan menerima dan menandatangani daftar gaji seluruh karyawan untuk melakukan transfer gaji via bank yang ditunjuk.

Jumlah karyawan PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO yaitu sekitar 60 lebih karyawan, termasuk didalamnya karyawan tetap, karyawan kontrak dan karyawan *outsourcing*. Mengenai gaji, fasilitas, kesejahteraan, cuti, dll. Karyawan kontrak dapat memiliki hak yang sama

dengan karyawan tetap tergantung dari perjanjian kerja yang disepakati bersama. Untuk karyawan *outsourcing* adalah karyawan yang dipasok dari sebuah perusahaan penyedia jasa tenaga kerja, seperti operator telepon, *call centre*, petugas satpam dan tenaga pembersih atau *cleaning service*.

Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam penyusunan skripsi ini dengan judul “Evaluasi penerapan sistem penggajian pada PT PP (PEMBANGUNAN PERUMAHAN) PERSERO Makassar”.

## **1.2 Masalah Pokok**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka dapat ditarik perumusan masalah dalam penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui apakah sistem penggajian yang berlaku pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO sudah berjalan efektif dan efisien.

## **1.3 Tujuan Penulisan**

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk mengevaluasi apakah sistem penggajian yang berlaku pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO sudah berjalan efektif dan efisien.

## **1.4 Kegunaan Penulisan**

### **1) Bagi Perusahaan**

Dengan penulisan ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan kepada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO khususnya dalam hal penggajian karyawan.

## 2) Bagi Penulis

Dapat dijadikan bahan masukan dan perbandingan yang dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai sistem penggajian pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO.

## 3) Bagi pihak lain

Sebagai bahan acuan dan referensi serta menambah ilmu pengetahuan bagi yang membutuhkan.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan penelitian ini sistematika penulisan dibagi atas 5 bab dengan garis besar sebagai berikut :

#### Bab 1 : Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan secara singkat tentang latar belakang penulisan, masalah pokok, tujuan dan manfaat penulisan.

#### Bab 2 : LandasanTeori

Bab ini menguraikan teori-teori yang relevan yang mendasari penulis dan teori-teori lain yang mendasari penelitian yang telah ada sebelumnya yang terdiri atas Pengertian Sistem, Konsep dasar Sistem, Pengertian Penggajian. Dokumen dan Fungsi yang terkait dalam Sistem Gaji dan Upah.

#### Bab 3 : Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang bagaimana metodologi penelitian yang terdiri dari Lokasi dan Waktu Penelitian, Jenis dan Sumber data, Teknik Pengumpulan data dan Metode Analisis.



#### Bab 4 : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menguraikan tentang analisis dan pembahasan mengenai gambaran umum perusahaan dan hasil penelitian. Menjelaskan mengenai model analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan.

Bab 5 : Bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Sistem

Pada dasarnya sistem adalah suatu kerangka dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, yang disusun sesuai dengan skema yang menyeluruh untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama dari perusahaan yang dihasilkan oleh suatu proses tertentu yang bertujuan untuk menyediakan informasi untuk membantu mengambil keputusan manajemen operasi perusahaan dari hari ke hari serta menyediakan informasi yang layak untuk pihak di luar perusahaan.

Menurut Jogianto (2005:2) sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem ini menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan yang nyata adalah suatu objek nyata, seperti tempat, benda dan orang-orang yang betul-betul ada dan terjadi.

Menurut James (2007:6) sistem adalah sekelompok dari dua atau lebih komponen atau subsistem saling berhubungan yang berfungsi dengan tujuan yang sama.

Menurut Mulyadi (2008:2) sistem merupakan sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan yang lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Susanto (2013:22) sistem adalah kumpulan/group dari sub sistem/bagian/komponen apapun baik fisik ataupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian sistem menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem adalah kumpulan-kumpulan yang lebih dari dua komponen yang saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Terdapat dua kelompok dasar pendekatan dalam mendefinisikan sistem yaitu berdasarkan pendekatan pada prosedurnya dan yang berdasarkan pendekatan komponennya. Jogianto (2005:2)

a. Pendekatan sistem pada prosedurnya.

Suatu sistem adalah suatu jaringan dan prosedur yang saling berkaitan, dan bekerjasama untuk melakukan suatu pekerjaan atau menyelesaikan suatu masalah tertentu.

b. Pendekatan sistem pada komponennya.

Suatu sistem adalah sekumpulan dari beberapa elemen yang saling berinteraksi dengan teratur sehingga membentuk suatu totalitas untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu.

Adapun tujuan sistem menurut Susanto (2013:23), yaitu merupakan target atau sasaran akhir yang ingin dicapai oleh suatu sistem. Agar supaya target tersebut bisa tercapai, maka target atau sasaran tersebut harus diketahui terlebih dahulu ciri-ciri atau kriterianya. Upaya mencapai suatu sasaran tanpa mengetahui ciri-ciri atau kriteria dari sasaran tersebut kemungkinan besar sasaran tersebut tidak akan pernah tercapai. Ciri-ciri atau kriteria dapat juga digunakan sebagai tolak ukur dalam menilai suatu keberhasilan suatu sistem dan menjadi dasar dilakukannya suatu pengendalian.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem merupakan kumpulan suatu komponen sistem yang saling berhubungan satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan suatu kegiatan pokok perusahaan.

Jogianto (2005:3) mengemukakan sistem mempunyai karakteristik atau sifat-sifat tertentu, yakni :

a. Komponen

Suatu sistem terdiri dari sejumlah komponen yang saling berinteraksi, yang artinya saling bekerja sama membentuk satu kesatuan. Komponen-komponen sistem atau elemen-elemen sistem dapat berupa suatu subsistem atau bagian-bagian dari sistem. setiap subsistem mempunyai sifat-sifat dari sistem untuk menjalankan suatu fungsi tertentu mempengaruhi proses sistem secara keseluruhan.

b. Batasan sistem.

Batasan sistem merupakan daerah yang membatasi antara suatu sistem dengan sistem yang lainnya atau dengan lingkungan luarnya. Batasan suatu sistem menunjukkan ruang lingkup dari sistem tersebut.

c. Lingkungan Luar Sistem.

Lingkungan luar dari suatu sistem adalah apapun diluar batas sistem yang mempengaruhi operasi. Lingkungan luar sistem dapat bersifat menguntungkan dan dapat juga bersifat merugikan sistem tersebut. Lingkungan luar yang menguntungkan berupa energi dari sistem dan dengan demikian harus tetap dijaga dan dipelihara. Sedangkan lingkungan luar yang merugikan harus ditahan dan dikendalikan, kalau tidak maka akan mengganggu kelangsungan hidup dari sistem.

d. Penghubung Sistem

Penghubung merupakan media penghubung antara satu subsistem dengan subsistem yang lainnya. Melalui penghubung ini memungkinkan sumber-sumber daya mengalir dari satu subsistem ke subsistem yang

lainya. Dengan penghubung satu subsistem dapat berintegrasi dengan subsistem yang lainya membentuk satu kesatuan.

e. Masukan Sistem

Masukan sistem adalah energi yang masukan kedalam sistem. Masukan dapat berupa masukan perawatan (*maintenance input*), dan masukan sinyal (*signal input*). *Maintenance input* adalah energi yang dimasukan supaya tersebut dapat beroperasi. *Signal input* adalah energi yang diproses untuk didapatkan keluaran. Sebagai contoh didalam komputernya dan data adalah *signal input* untuk diolah menjadi informasi.

f. Keluaran Sistem

Keluaran sistem adalah hasil dari energi yang diolah dan diklafikasikan menjadi keluaran yang berguna dan sisa pembuangan. Misalnya untuk sistem komputer, panas yang dihasilkan adalah keluaran yang tidak berguna dan merupakan hasil sisa pembuangan, sedang informasi adalah keluaran yang dibutuhkan.

g. Pengolahan Sistem

Suatu sistem dapat mempunyai suatu bagian pengolah yang akan merubah masukan menjadi keluaran. suatu sistem produksi akan mengolah masukan berupa bahan baku dan bahan-bahan yang lain menjadi keluaran berupa barang jadi.

h. Sasaran Sistem

Sebuah sistem sudah tentu mempunyai sasaran ataupun tujuan. Dengan adanya sasaran sistem, maka kita dapat menentukan masukan yang dibutuhkan sistem dan keluaran apa yang akan dihasilkan sistem tersebut dapat dikatakan berhasil apabila mencapai/mengenai sasaran ataupun tujuan.

## 2.2 Pengertian Penggajian Karyawan

Gaji merupakan bagian dari kompensasi-kompensasi yang paling besar yang diberikan perusahaan sebagai balas jasa kepada karyawannya. Dan bagi karyawan ini merupakan nilai hak dari prestasi mereka, juga sebagai motivator dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan jasa, gaji dan upah merupakan komponen biaya yang mempunyai dampak besar dalam mempengaruhi laba, sehingga harus terus menerus diawasi pengelolaannya.

Menurut Niswonger (1999:446) Istilah gaji (*salary*) biasanya digunakan untuk pembayaran atas jasa manajerial, administratif, dan jasa-jasa yang sama. Tarif gaji biasanya diekspresikan dalam periode bulanan.

Menurut Mulyadi (2001:373) gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, sedangkan upah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Umumnya gaji dibayarkan secara tetap perbulan.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang mempunyai ikatan kerja kuat secara berkala berdasarkan ketentuan yang berlaku di perusahaan dan sifatnya tetap.

### 2.2.1 Peranan, Fungsi dan Tujuan Penggajian Karyawan

#### a. Peranan gaji.

Menurut Poerwono dalam Latumaerisa (2015:39) peranan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu :

#### 1. Aspek pemberi kerja (majikan) adalah manager :

Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok

yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja.

2. Aspek penerima kerja :

Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah merupakan satu-satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan mempengaruhi kinerja dan kesetiaan karyawan.

b. Fungsi gaji.

Menurut Komaruddin dalam Latumaerisa (2015:49) fungsi gaji bukan hanya membantu manajer personalia dalam menentukan gaji yang adil dan layak saja, tetapi masih ada fungsi-fungsi yang lain, yaitu :

1. Untuk menarik pekerja yang mempunyai kemampuan ke dalam organisasi.
2. Untuk mendorong pekerja agar menunjukkan prestasi yang tinggi.
3. Untuk memelihara prestasi pekerja selama periode yang panjang.

c. Tujuan gaji.

Menurut Hasibuan (2002) tujuan penggajian, antara lain :

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan - peraturan yang berlaku.



#### 7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8. Pengaruh pemerintah

Jika program gaji sesuai dengan undang - undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.2.2 Dokumen yang digunakan dalam Sistem Gaji**

Mulyadi (2014:374) mendefinisikan dokumen yang digunakan dalam sistem akuntansi gaji adalah :

1. Dokumen pendukung perubahan gaji
2. Kartu jam kerja
3. Daftar gaji
4. Rekap daftar gaji
5. Surat pernyataan gaji
6. Amplop gaji
7. Bukti kas keluar

### **2.2.3 Fungsi yang terkait dalam Sistem Gaji**

Mulyadi (2014:382) mendefinisikan fungsi yang terkait dalam sistem akuntansi gaji adalah :

1. Fungsi kepegawaian.
2. Fungsi pencatat waktu.
3. Fungsi pembuat daftar gaji.
4. Fungsi akuntansi.
5. Fungsi keuangan.
- 6.

#### **2.2.4 Prosedur dalam Sistem Gaji**

Mulyadi (2014:385) mendefinisikan sistem akuntansi gaji dan upah terdiri dari prosedur berikut :

1. Prosedur pencatat waktu hadir.
2. Prosedur pencatat waktu kerja.
3. Prosedur pembuatan daftar gaji.
4. Prosedur distribusi biaya gaji.
5. Prosedur pembayaran gaji.

#### **2.3 Pengertian Efektivitas dan Efisiensi**

Efisiensi adalah ukuran tingkat penggunaan sumber daya dalam suatu proses. Semakin hemat/sedikit penggunaan sumber daya, maka prosesnya dikatakan semakin efisien. Sedangkan, efektivitas adalah ukuran tingkat pemenuhan output atau tujuan proses. Semakin tinggi pencapaian target atau tujuan proses maka dikatakan proses tersebut semakin efektif. Proses yang efektif ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih baik dan lebih aman.

Gie T.L. dalam Halim (2004:166) bahwa efektivitas dan efisiensi adalah suatu keadaan yang terjadi sebagai akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan sesuatu perbuatan dengan maksud tertentu dan memang dikehendakinya, maka orang itu dikatakan efektif dan efisien bila menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendakinya.

Steers R.M. dalam Halim (2004:166) bahwa efektivitas dan efisiensi harus dinilai atas tujuan yang bisa dilaksanakan dan bukan atas konsep tujuan yang maksimum. Jadi efektivitas dan efisiensi menurut ukuran seberapa jauh organisasi berhasil menggapai tujuan yang layak dicapai.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan keberhasilan yang terukur atau nilai yang menunjukkan prestasi (keunggulan) dari suatu manajemen yang diterapkan untuk mencapai tujuan.

### **2.3.1 Faktor Penentu Efektivitas dan Efisiensi**

Adapun faktor penentu efektivitas dan efisiensi menurut Bana dalam Munir (2004:45), sebagai berikut :

1. Faktor sumber daya manusia seperti tenaga kerja, kemampuan kerja maupun sumber daya fisik seperti peralatan kerja, tempat kerja serta ketersediaan dana.
2. Faktor struktur organisasi yaitu susunan yang stabil dari jabatan-jabatan, baik struktur maupun fungsional.
3. Faktor teknologi dalam pelaksanaan pekerjaan/tugas.
4. Faktor dukungan kepada aparatur dan pelaksana tugas pokok dan fungsinya, baik dari pimpinan maupun masyarakat.
5. Faktor pimpinan dalam arti adanya kemampuan untuk mengkombinasikan keempat faktor diatas kedalam suatu usaha yang dapat berdayaguna untuk percepatan pencapaian sasaran/tujuan.

### **2.3.2 Efektivitas dan Efisiensi Sistem Penggajian**

Sebelum kita melakukan kegiatan secara efektif dan efisien, kita harus yakin telah menemukan hal yang tepat untuk segera dilakukan. Maka efektif dan efisien dapat diartikan sebagai kemampuan meminimalkan penggunaan segala sumber daya yang ada dalam mencapai suatu tujuan tertentu dalam organisasi ataupun perusahaan.

Menurut Raider (2002:20), efektivitas dan efisiensi sistem penggajian jika memiliki kriteria, sebagai berikut :

1. Struktur organisasi cukup memadai dengan *job description* yang jelas dan tegas. Semua wewenang dan tanggung jawab telah diatur sedemikian rupa sehingga setiap karyawan mengetahui dengan jelas wewenang dan tanggung jawabnya.
2. Terdapat pemisahan fungsi, dimana perusahaan harus jelas memisahkan aktivitas prosedur gaji dan upah khususnya bagian-bagian yang terlibat langsung dalam sistem dan prosedur penggajian.
3. Adanya praktek-praktek yang sehat, dimana perusahaan telah melaksanakan praktek sehat dalam hal prosedur penerimaan, pengawasan, pengangkatan atau penempatan pegawai, pencatatan sampai pembayaran gaji.
4. Adanya suatu bagian internal control, dimana perusahaan telah melaksanakan pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian pengawasan. Dimana kedudukan pemeriksaan atau pengawasan cukup independen dan objektif.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif yang dimana metode ini membahas suatu permasalahan dan dibandingkan ke teori-teori untuk menarik suatu kesimpulan. Penelitian ini dilakukan di kantor cabang PT PP Makassar untuk mengetahui sistem penggajiannya apakah sudah berjalan efektif dan efisien, Adapun teknik yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah observasi (mengamati langsung) dan wawancara (sistem tanya-jawab) yang datanya diambil dari pihak perusahaan dan teori-teori lainnya yang dapat membantu penelitian.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Upaya memperoleh data yang dibutuhkan, maka penulis memilih Perusahaan PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO sebagai tempat melakukan penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian pertama **yang dilakukan di PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO** Makassar. Adapun waktu penelitian ini diperkirakan sekitar kurang lebih dari 2 (dua) bulan lamanya.

#### **3.3 Jenis dan Sumber data Penelitian**

##### **a. Jenis data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data deskriptif yang dalam hal ini penulis melakukan evaluasi penerapan sistem penggajian pada kantor PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO yang menjadi objek dalam penelitian ini.

b. Sumber data

Data yang diperoleh bersumber dari :

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh melalui hasil pengamatan langsung dan wawancara secara langsung Pimpinan Perusahaan, bagian Administrasi dan bagian Keuangan PT PP (Pembangunan Perusahaan) PERSERO.
2. Data Sekunder yaitu data pelengkap dari data primer yang diperoleh dari sumber kepustakaan seperti literatur yang berkaitan dengan penelitian dan sumber-sumber tertulis lainnya.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

1. Teknik Observasi

Teknik atau pendekatan ini merupakan teknik mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung terhadap objek datanya. Penelitian jenis ini disahkan untuk menggunakan kamera tersembunyi yang dimana penulis merekam diam-diam sistem atau subjek yang ingin diteliti dan tidak diketahui oleh pihak yang lain.

2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah pendekatan secara berhubungan langsung dengan sumber data dan terjadi proses komunikasi untuk mendapatkan datanya. Untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan harapan peneliti maka dibutuhkan waktu yang relatif lama dalam melakukan proses wawancara yang sedetail-detailnya dan berulang-ulang. Untuk menjawab pertanyaan yang sudah didesain untuk mengetahui respon subjek atas isu tertentu. Peneliti memberikan kebebasan kepada subjek untuk menjawab pertanyaan sesuai maksud mereka. Pertanyaan yang diajukan bisa tidak terstruktur, terbuka, sangat fleksibel, bahkan bisa berkembang sesuai situasi yang sedang terjadi. Berbeda dengan

angket atau kuesioner dalam menjawab pilihan yang sudah tersedia. Adapun subjek untuk wawancara ini adalah direktur perusahaan, bagian keuangan, dan para karyawan lainnya.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu suatu metode pembahasan permasalahan yang sifatnya menguraikan, menggambarkan dan membandingkan suatu data atau keadaan dengan teori-teori, dan kemudian dianalisis sehingga dapat diambil suatu kesimpulan.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini melalui tahap-tahap berikut ini:

1. Mengetahui struktur organisasi PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO Makassar serta pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing fungsi.
2. Mengetahui dokumen-dokumen (data kehadiran karyawan, data gaji, dan daftar gaji) yang berhubungan dengan sistem penggajian yang diterapkan.
3. Mengevaluasi sistem penggajian yang diterapkan pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO Makassar.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum PT PP (Pembangunan Perumahan) Persero

##### 4.1.1 Sejarah Singkat

Pada tahun 2009, sejalan dengan pertumbuhan bisnis dan kondisi keuangan *increaseingly* kuat, maka PT Pembangunan Perumahan untuk mempersiapkan transformasi di mana pada tahun 2009 PT Pembangunan Perumahan akan melaksanakan program di Penawaran Umum Saham ke Publik (*Initial Public Offering / IPO*). Dimana pelaksanaan program *IPO* ini telah mendapat persetujuan dari Pemerintah Republik Indonesia sesuai dengan Peraturan Indonesia Nomor 76 Tahun 2009 di Perubahan Struktur Kepemilikan Saham Negara melalui Penerbitan dan Penjualan Saham Baru pada Perusahaan (Persero) PT Pembangunan Perumahan tanggal 28 Desember 2009.

Dengan Peraturan baru dari Pemerintah mengenai Perubahan Struktur Kepemilikan Saham Negara, oleh karena itu pada 9 Februari 2010 PT Pembangunan Perumahan telah memenuhi persyaratan daftar di PT Bursa Efek Indonesia (BEI). Terhitung sejak tanggal tersebut di atas, saham PT Pembangunan Perumahan Tbk telah resmi terdaftar dan dapat diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI).

Untuk mendukung pengembangan bisnis tahun 2013, Perseroan telah melakukan beberapa aksi korporasi baik secara finansial atau secara operasional, yaitu : Obligasi Berkelanjutan



Penawaran Umum Perdana, PT Pembangunan Perumahan Dirganeka Akuisisi dalam PP Precast, Divisi Properti spin off, Cabang 8 Kantor pembukaan di Celebes, visi Perusahaan, Misi dan transformasi budaya serta rencana akuisisi PT Prima Jasa Aldo Dua (di bawah progress).

#### **4.1.2 Profil Perusahaan**

PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, disingkat PT PP (Persero) Tbk, namun lebih populer dipanggil PT PP atau PP saja, adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang perencanaan dan konstruksi bangunan (real estate). Perusahaan ini berdiri tanggal 26 Agustus 1953 dengan nama NV Pembangunan Perumahan. Namanya berganti menjadi PN Pembangunan Perumahan melalui Peraturan Pemerintah No 63 tahun 1960. Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI no. 39 tahun 1971 statusnya berubah menjadi PT Pembangunan Perumahan (Persero).

Sebagai suatu BUMN, mayoritas (51%) kepemilikan saham PT PP dipegang oleh Pemerintah Republik Indonesia dan sisanya (49%) dipegang karyawan dan manajemen PT PP. Sejak IPO, mayoritas (51%) saham dipegang pemerintah, 21,4% saham publik dan 27,6% saham dipegang karyawan dan manajemen PT PP.

Bidang usaha utama BUMN ini adalah pelaksana konstruksi bangunan gedung dan sipil. PT PP juga mengerjakan bidang usaha terkait lainnya, seperti manajemen gedung, pengembangan properti dan realti.

Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan, maksud dan tujuan PTPP adalah turut serta melakukan usaha di bidang industri konstruksi, industri pabrikan, jasa penyewaan, jasa keagenan, investasi, agro industri, Engineering Procurement dan Construction (EPC) perdagangan, pengelolaan kawasan, layanan jasa peningkatan kemampuan di bidang konstruksi, teknologi informasi, kepariwisataan, perhotelan, jasa engineering dan perencanaan, pengembang untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat. Kegiatan usaha yang saat ini dilakukan adalah Jasa Konstruksi, Realiti (Pengembang), Properti dan Investasi di bidang Infrastruktur dan Energi.

#### **4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan**

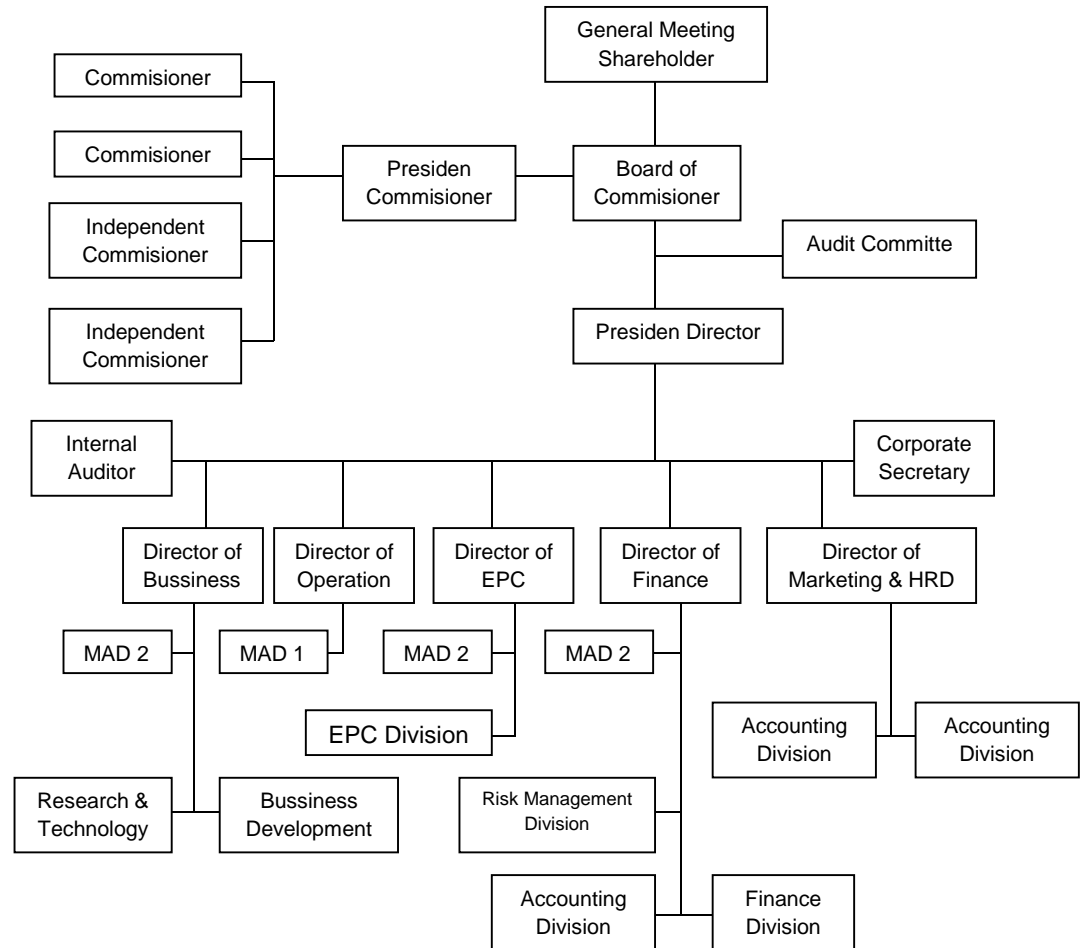
Visi :

“Untuk menjadi pemimpin dalam konstruksi dan investasi perusahaan di Indonesia yang kompetitif internasional”.

Misi :

1. Memberikan nilai tambah yang tinggi di jasa konstruksi untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan.
2. Peningkatan kemampuan berkelanjutan, kapasitas dan kesejahteraan karyawan.
3. Memberikan nilai tambah yang tinggi bagi stakeholders.
4. Menciptakan sinergi strategis dengan Vendor, Mitra Bisnis dan Klien.
5. Memberikan kontribusi positif terhadap Lingkungan dan Masyarakat melalui penerapan perusahaan yang go green.

**Gambar 1**  
**Struktur Organisasi**



(sumber : PT PP Persero Makassar)

Struktur organisasi tersebut diatas memiliki uraian tugas masing-masing sebagai berikut:

a. *General meeting sareholder/ RUPS* adalah organ perusahaan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam Perseroan dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi dan Dewan Komisaris.

RUPS sebagai organ perusahaan merupakan wadah para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang berkaitan dengan modal yang ditanam dalam perusahaan,

dengan memperhatikan ketentuan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan. Keputusan yang diambil dalam RUPS didasari pada kepentingan usaha Perseroan dalam jangka panjang.

Kewenangan RUPS antara lain mengangkat dan memberhentikan anggota Dewan Komisaris dan Direksi, mengevaluasi kinerja Dewan Komisaris dan Direksi, menyetujui perubahan Anggaran Dasar, menyetujui laporan tahunan dan menetapkan bentuk dan jumlah remunerasi anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta mengambil keputusan terkait tindakan korporasi atau keputusan strategis lainnya yang diajukan Direksi. Keputusan yang diambil dalam RUPS didasarkan pada kepentingan Perseroan. Tanpa mengurangi kekuasaan dan wewenang yang dimiliki oleh RUPS, RUPS atau pemegang saham tidak dapat melakukan intervensi terhadap pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang Dewan Komisaris dan Direksi untuk menjalankan kewajiban dan haknya sesuai dengan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan.

- b. Komisaris (dalam jumlah jamak disebut dewan komisaris) adalah sekelompok orang yang dipilih atau ditunjuk untuk mengawasi kegiatan suatu perusahaan atau organisasi.
- c. Komisaris Independen itu merupakan anggota komisaris yang berasal dari luar perusahaan (tidak memiliki hubungan afiliasi dengan perusahaan) yang dipilih secara transparan dan independen, memiliki integritas dan kompetensi yang memadai, bebas dari pengaruh yang berhubungan dengan

kepentingan pribadi atau pihak lain, serta dapat bertindak secara objektif dan independen dengan berpedoman pada prinsip-prinsip *good corporate governance* (*transparency, accountability, responsibility, fairness*).

d. *Audit committee*,

1. Melakukan evaluasi dan penelaahan Laporan Keuangan Perseroan secara periodik berdasarkan peraturan dan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku.
2. Melakukan pengawasan dan penilaian atas pelaksanaan kegiatan serta hasil audit oleh Unit Audit Internal.
3. Memberikan rekomendasi sehubungan dengan proses pengendalian internal.

e. *President direktor* adalah jenjang tertinggi dalam perusahaan (eksekutif) atau administrator yang diberi tanggung jawab untuk mengatur keseluruhan suatu organisasi. Seseorang yang ditunjuk sebagai CEO dalam sebuah korporasi, perusahaan, organisasi, atau lembaga biasanya melapor pada dewan direktur.

f. Pengertian Internal Audit menurut saya, bukan menurut pakar atau ahli, Internal Auditing adalah proses pemeriksaan internal atas pengendalian yang dilakukan manajemen apakah berjalan dengan baik serta efektif, hingga unit unit yang menjalankan sudah sesuai dengan prosedur prosedur yang telah ditetapkan.

g. *Corporate secretary*

1. Mengikuti perkembangan Pasar Modal khususnya peraturan-peraturan yang berlaku di bidang Pasar Modal;

2. Memberikan pelayanan kepada masyarakat atas setiap informasi yang dibutuhkan pemodal yang berkaitan dengan kondisi Emiten atau Perusahaan Publik.

*h. Director of business development research and technology*

1. Menyusun rencana dan program kerja Direktorat Perencanaan dan Pengembangan bisnis dan teknologi.
2. Menghimpun berbagai peraturan yang berhubungan dengan kegiatan perencanaan dan pengembangan serta menyusun rancangan aturan-aturan atau ketentuan implementasi dalam bidang perencanaan dan pengembangan bisnis dan teknologi.
3. Mengkoordinasikan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data di bidang perencanaan bisnis dan teknologi.
4. Mengkoordinasikan kegiatan perencanaan dan pengembangan program pada setiap unit kerja.
5. Mempersiapkan penyusunan rencana kerja dan pengembangan bisnis.
6. Menyusun instrumen monitoring dan evaluasi perencanaan dan pengembangan program bisnis.
7. Mengkoordinasikan pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program pada setiap unit kerja.
8. Melaksanakan penyusunan laporan .
9. Mengkoordinasikan pengadministrasian yang berhubungan dengan kegiatan perencanaan dan pengembangan bisnis dan teknologi.
10. Menyusun laporan kegiatan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan dan menyampaikannya kepada Pembantu

Rektor Bidang Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan.

- i. *Direktur operasional* adalah orang yang mengatur operasi perusahaan dan bertanggung jawab memastikan organisasi berjalan dgn sebaik mungkin dalam memberikan pelayanan dan memenuhi harapan klien dgn cara yang efektif dan efisien.
- j. *Director of EPC*
  1. Mengelola Pabrik dan seluruh aset sumber daya yang berada dibawah pengawasannya.
  2. Menyusun rencana dan anggaran tahunan.
  3. Merencanakan, mempersiapkan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan pengolahan serta aspek lainnya agar mutu dan efisiensi yang tinggi dapat dicapai dengan biaya yang ekonomis.
- k. *Director of finance* adalah bertanggung jawab atas arus kas perusahaan serta memonitor arus cash dan modal perusahaan agar neraca keuangan tetap seimbang sehingga memudahkan perusahaan dalam realisasi aliran kas.
- l. *Director of marketing* dan *HRD* adalah mengelola dan menggali kemampuan dari setiap tenaga kerja yang ada serta mengembangkan potensi para tenaga kerja ini melalui beberapa metode seperti membuat penilaian kinerja karyawan atau yang kita kenal dengan KPI (*Key Performance Index*) dan juga memberikan pelatihan-pelatihan atau training mengenai kepemimpinan dan keterampilan lain dalam dunia kerja.

#### 4.1.4 **Good Corporate Governance PT PP (Pembangunan Perumahan) Persero**

*Good Corporate Governance* adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawaban. GCG merupakan kaidah, norma ataupun pedoman korporasi yang diperlukan dalam sistem pengelolaan perusahaan yang sehat. Panduan Good Corporate Governance ini dimaksudkan sebagai pedoman/prinsip-prinsip di dalam melaksanakan pengelolaan dan aktivitas Perusahaan. Perusahaan menetapkan panduan GCG kepada seluruh elemen Perusahaan dengan tujuan agar dapat dipahami dan diaplikasikan di dalam kebijakan kerja sehari-hari sejalan dengan prinsip-prinsip GCG. Panduan GCG ini menyempurnakan Buku Panduan Pelaksanaan Good Corporate Governance (GCG) tahun 2010 yang telah disosialisasikan dan disampaikan berdasarkan memo nomor: 017/M/PP/CORSEC/2010 tanggal 23 April 2010 tentang Panduan Pelaksanaan Good Corporate Governance dan Kode Etik. Panduan GCG senantiasa dilakukan pengkajian ulang dan penyempurnaan secara terus menerus serta berkesinambungan dalam upaya mencapai standar pengelolaan Perusahaan yang optimal.

##### a. Kebijakan GCG Perusahaan

Perusahaan memandang bahwa penerapan GCG merupakan kebutuhan. Perusahaan meyakini penerapan GCG secara konsisten dan berkesinambungan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, yang pada gilirannya akan



dapat menjadikan perusahaan bernilai tambah yaitu peningkatan kemanfaatan bagi Pemangku Kepentingan Perusahaan. Penyusunan kebijakan tentunya harus sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kebijakan dalam mengelola perusahaan berisikan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang dalam implementasinya akan diikuti dengan berbagai kebijakan serta peraturan teknis sesuai kebutuhan perusahaan.

Keberadaan kebijakan tersebut diharapkan akan dapat menjadi acuan bagi segenap jajaran perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG. Mengingat lingkungan bisnis yang bersifat dinamis dan berkembang, maka kebijakan dalam mengelola perusahaan ini senantiasa disesuaikan dengan kondisi internal maupun eksternal yang ada. Pengkajian secara berkesinambungan akan selalu dilakukan sebagai upaya mencapai standar kerja yang terbaik bagi perusahaan.

#### b. Tujuan Penerapan GCG

Penerapan GCG di Perusahaan bertujuan untuk :

1. Mencapai pertumbuhan dan imbal hasil yang maksimal sehingga meningkatkan kemakmuran perusahaan, serta mewujudkan nilai saham dalam jangka panjang tanpa mengabaikan kepentingan Pemangku Kepentingan lainnya.
2. Mengendalikan dan mengarahkan hubungan yang baik antara Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, dan seluruh Pemangku Kepentingan Perusahaan.

3. Mendukung aktivitas pengendalian internal dan pengembangan perusahaan.
  4. Mengelola sumber daya secara lebih amanah.
  5. Meningkatkan pertanggungjawaban kepada Pemangku Kepentingan.
  6. Memperbaiki budaya kerja perusahaan.
  7. Menjadikan perusahaan bernilai tambah yaitu meningkatkan kesejahteraan seluruh insan Perusahaan berikut peningkatan kemanfaatan bagi Pemangku Kepentingan Perusahaan.
- c. Sasaran
1. Terlaksananya sistem manajemen strategi yang handal, sehingga mampu merumuskan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran yang sejalan dengan rencana strategi (*strategic plan*) perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
  2. Adanya keterbukaan serta komunikasi dua arah baik dengan regulator, pelaku pasar modal dan Pemangku Kepentingan lainnya.
  3. Berfungsinya dengan baik organ-organ pendukung kegiatan pengendalian internal dan pengembangan perusahaan.
  4. Ditegakkannya komitmen dan aturan main dari praktik penyelenggaraan bisnis yang beretika.
  5. Tersedianya sumber daya manusia yang handal, unggul, profesional dan bebas dari benturan kepentingan;
  6. Dipastikannya seluruh jajaran perusahaan mengetahui dan mampu menjalankan tugas, kewajiban dan tanggung jawab

sesuai ketentuan yang berlaku serta mengetahui *penalty* dan *reward*-nya.

7. Ditegakkannya kepedulian pada masyarakat sekitar dan pada kelestarian lingkungan.

d. Acuan Kebijakan

Penyusunan Pedoman GCG ini mengacu pada ketentuan, sebagai berikut:

1. Undang-Undang, yang meliputi antara lain :
  - a. Undang-Undang Republik Indonesia No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
  - b. Undang-Undang Republik Indonesia No.19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
  - c. Undang-Undang Republik Indonesia No.8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal.
2. Peraturan Menteri BUMN, antara lain :

Peraturan Menteri Negara BUMN No : PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN dan PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara BUMN No : PER- 01/MBU/2011.
3. Peraturan Bapepam-LK dan Bursa Efek Indonesia, antara lain seperti :
  - a. Lampiran Keputusan Ketua Bapepam dan LK No. Kep-643/BL/2012 tanggal 7 Desember 2012 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.

- b. Lampiran Keputusan Ketua Bapepam dan LK No. Kep-496/BL/2008 tanggal 28 November 2008 tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Unit Internal Audit.
  - c. Lampiran Keputusan Direksi PT Bursa Efek Jakarta No. Kep-305/BEJ/07-2004 tanggal 19 Juli 2004 tentang Peraturan No. 1-A Pencatatan Saham dan Efek Bersifat Ekuitas selain Saham yang diterbitkan oleh Perusahaan tercatat.
- e. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kebijakan ini adalah untuk memberikan arahan kepada segenap jajaran Perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis Perusahaan. Berbagai hal yang diatur dalam kebijakan ini meliputi :

1. Hubungan antara Perusahaan dengan Pemegang Saham.
2. Fungsi serta peran Dewan Komisaris.
3. Fungsi serta peran Direksi.
4. Hubungan antara perusahaan dengan Pemangku Kepentingan seperti Pegawai, Pemasok serta Masyarakat.
5. Prinsip-prinsip mengenai Kebijakan Perusahaan yang penting seperti Kebijakan tentang Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Risiko, Kebijakan tentang SOP untuk melaksanakan setiap kegiatan Perusahaan, Pengembangan Usaha, Sistem Pengadaan Barang/Jasa dsb.

#### f. Prinsip-prinsip GCG

Aktivitas-aktivitas perusahaan senantiasa mengikuti prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, sebagai berikut :

##### 1. Keterbukaan (*Transparancy*)

Transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi dan relevan mengenai perusahaan.

##### 2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Menetapkan tugas dan tanggung jawab serta penilaian kinerja secara jelas, baik pada tingkatan Pengurus Perusahaan serta semua elemen organisasi secara menyeluruh.

##### 3. PertanggungJawaban (*Responsibility*)

Yaitu kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

##### 4. Kemandirian (*Independency*)

Yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan dipengaruhi tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

## 5. Kewajaran (*Fairness*)

Yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak setiap individu dan stakeholder lainnya yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang undangan yang berlaku.

### 4.2 Karakteristik Proyek PT PP (Pembangunan Perumahan) Persero

Kemajuan dalam kegiatan industri pada beberapa aspek memerlukan manajemen atau pengelolaan yang dituntut memiliki kinerja, kecermatan, keekonomisan, keterpaduan, kecepatan, ketetapan, ketelitian serta keamanan yang tinggi dalam rangka memperoleh hasil akhir yang sesuai harapan. Pengelolaan suatu kegiatan dengan investasi berskala besar dan tingkat kompleksitas yang sangat sulit membutuhkan cara teknis/metode yang teruji, sumber daya yang berkualitas, serta penerapan ilmu pengetahuan yang tepat.

Manajemen sebagai ilmu mengelola suatu kegiatan yang skalanya dapat berskala kecil atau bahkan sangat besar, mempunyai ukuran tersendiri terhadap hasil akhir. Dengan menerapkan prinsip-prinsip dasar manajemen yang sama oleh individu atau organisasi yang berbeda, hasil akhir proses manajemen dapat berbeda satu sama lain. Ini karena ada perbedaan-perbedaan budaya, pengalaman, lingkungan, kondisi sosial, tingkat ekonomi, karakter sumber daya manusia serta kemampuan untuk menguasai prinsip-prinsip dasar manajemen.

#### a. Defenisi dan Aspek-aspek dalam Proyek PT PP Makassar

##### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan harus dibuat dengan cermat, lengkap, terpadu dan dengan tingkat kesalahan paling minimal, Namun hasil dari perencanaan bukanlah dokumen yang bebas dari koreksi karena

sebagai acuan bagi tahapan pelaksanaan dan pengendalian, perencanaan harus terus disempurnakan secara berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi pada proses selanjutnya.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pada kegiatan ini dilakukan identifikasi dan pengelompokan jenis-jenis pekerjaan, menurut pendelegasian wewenang dan tanggung jawab personel serta meletakkan dasar bagi hubungan masing-masing unsur organisasi. Untuk menggerakkan organisasi, pimpinan harus mampu mengarahkan organisasi dan menjalin komunikasi antar pribadi dalam organisasi, Semua itu dibangkitkan melalui tanggung jawab dan partisipasi semua pihak. Struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan proyek dan kerangka penjabaran tugas personel penanggung jawab yang jelas, serta kemampuan personel yang sesuai keahliannya, akan diperoleh hasil positif bagi organisasi.

## 3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Kegiatan ini adalah implementasi dari perencanaan yang telah ditetapkan, dengan melakukan tahapan pekerjaan yang sesungguhnya secara fisik atau nonfisik sehingga produk akhir sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Karena kondisi perencanaan sifatnya masih ramalan dan subyektif serta masih perlu penyempurnaan, dalam tahapan ini sering terjadi perubahan-perubahan dari rencana yang telah ditetapkan.

## 4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan yang dilakukan pada tahapan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa program dan aturan kerja yang telah ditetapkan

dapat dicapai dengan penyimpangan paling minimal dan hasil paling memuaskan. Untuk itu dilakukan bentuk-bentuk kegiatan seperti berikut :

- a. Supervise : melakukan serangkaian tindakan koordinasi pengawasan dalam batas wewenang dan tanggung jawab menurut prosedur organisasi yang telah ditetapkan, agar dalam operasional dapat dilakukan secara bersama-sama oleh personel dengan kendali pengawas.
- b. Inspeksi : melakukan pemeriksaan terhadap hasil pekerjaan dengan tujuan menjamin spesifikasi mutu dan produk sesuai dengan yang direncanakan.
- c. Tindakan Koreksi : melakukan perbaikan dan perubahan terhadap rencana yang telah ditetapkan untuk menyesuaikan dengan kondisi pelaksanaan.
- d. Proyek : Gabungan dari sumber-sumber daya seperti manusia, material, peralatan dan modal/biaya yang dihimpun dalam suatu wadah organisasi sementara untuk mencapai sasaran dan tujuan.

b. Aspek-aspek dalam Proyek PT PP Makassar

Dalam proyek, yang perlu dipertimbangkan agar output proyek sesuai dengan sasaran dan tujuan yang direncanakan adalah mengidentifikasi berbagai masalah yang mungkin timbul ketika proyek dilaksanakan. Beberapa aspek yang dapat diidentifikasi dan menjadi masalah dalam manajemen proyek serta membutuhkan penanganan yang cermat adalah sebagai berikut :

1. Aspek Keuangan : Masalah ini berkaitan dengan pembelanjaan dan pembiayaan proyek. Biasanya berasal dari modal sendiri atau



pinjaman dari Bank dan investor dalam jangka pendek atau jangka panjang. Pembiayaan proyek menjadi sangat krusial bila proyek berskala besar dengan tingkat kompleksitas yang rumit, yang membutuhkan analisis keuangan yang cepat dan terencana.

2. Aspek Anggaran Biaya : Masalah ini berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian biaya selama proyek berlangsung. Perencanaan yang matang dan terperinci akan memudahkan proses pengendalian biaya, sehingga biaya yang dikeluarkan sesuai dengan anggaran yang direncanakan. Jika sebaliknya, akan terjadi peningkatan biaya yang besar dan merugikan bila proses perencanaannya salah.
3. Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia : Masalah ini berkaitan dengan kebutuhan dan alokasi SDM selama proyek berlangsung, Agar tidak menimbulkan masalah yang kompleks, perencanaan SDM didasarkan atas organisasi proyek yang dibentuk sebelumnya dengan melakukan langkah-langkah, proses *staffing* SDM, deskripsi kerja, perhitungan beban kerja, deskripsi wewenang dan tanggung jawab SDM serta penjelasan tentang sasaran dan tujuan proyek.
4. Aspek Manajemen Produksi : Masalah ini berkaitan dengan hasil akhir dari proyek negatif bila proses perencanaan dan pengendaliannya tidak baik. Agar hal ini tidak terjadi, maka dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan produktifitas SDM, meningkatkan efisiensi proses produksi dan kerja, meningkatkan kualitas produksi melalui jaminan mutu dan pengendalian mutu.
5. Aspek Harga : Masalah ini timbul karena kondisi eksternal dalam hal persaingan harga, yang dapat merugikan perusahaan karena

produk yang dihasilkan membutuhkan biaya produksi yang tinggi dan kalah bersaing dengan produk lain.

6. Aspek Efektifitas dan Efisiensi : Masalah ini dapat merugikan bila fungsi produk yang dihasilkan tidak terpenuhi/tidak efektif atau dapat juga terjadi bila faktor efisiensi tidak terpenuhi, sehingga usah produksi membutuhkan biaya yang besar.
7. Aspek Pemasaran : Masalah ini timbul berkaitan dengan perkembangan faktor eksternal sehubungan dengan persaingan harga, strategi promosi, mutu produk serta analisi pasar yang salah terhadap produksi yang dihasilkan.
8. Aspek Mutu : Masalah ini berkaitan dengan kualitas produk akhir yang nantinya dapat meningkatkan daya saing serta memberikan kepuasan bagi pelanggan.
9. Aspek Waktu : Masalah waktu dapat menimbulkan kerugian biaya bila terlambat dari yang direncanakan serta akan menguntungkan bila dapat dipercepat.

c. Karakteristik dan Siklus Proyek PT PP Makassar

Timbulnya suatu proyek, dalam kurun waktu yang dibatasi, biasanya dibatasi dengan kebutuhan-kebutuhan yang sifatnya mendesak karena tuntutan pengembangan dan tingkat pertumbuhan sosial dan ekonomi dari suatu lokasi atau daerah tertentu. Proyek biasanya difasilitasi oleh pemerintah atau dapat juga dilatarbelakangi semata-mata oleh manfaat ekonomis, yang biasanya dilakukan oleh sektor swasta.

Proyek yang dilakukan dalam PT PP Makassar adalah proyek kontruksi yang dimana kegiatan utamanya adalah studi kelayakan, design engineering, pengadaan dan konstruksi. Hasilnya berupa pembangunan jembatan, gedung, pelabuhan, jalan raya, dan

sebagainya, yang biasanya menyerap kebutuhan sumber daya yang besar serta dapat dimanfaatkan oleh orang banyak.

d. Siklus Proyek

Siklus Proyek Konstruksi PT PP Makassar :

1. Tahap Konseptual Gagasan : Tahapan ini terdiri atas kegiatan, perumusan gagasan, kerangka acuan, studi kelayakan awal, indikasi awal dimensi, biaya dan jadwal proyek.
2. Tahap Studi Kelayakan : Studi kelayakan dengan tujuan mendapatkan keputusan tentang kelanjutan investasi pada proyek yang akan dilakukan. Informasi dan data dalam implementasi perencanaan proyek lebih lengkap dari langkah diatas, sehingga penentuan dimensi dan biaya proyek lebih akurat lagi dengan tinjauan terhadap aspek sosial, budaya, ekonomi, finansial, legal, teknis dan administratif yang komprehensif.
3. Tahap Detail Design : Tahapan ini terdiri atas kegiatan, pendalaman berbagai aspek persoalan, design engineering dan pengembangan, pembuatan jadwal induk dan anggaran serta menentukan perencanaan sumber daya, pembelian dini, penyiapan perangkat dan penentuan peserta proyek dengan program lelang.
4. Tahap Pengadaan : Tahapan ini adalah memilih kontraktor pelaksana dengan menyertakan dokumen perencanaan, aturan teknis dan administrasi yang lengkap, produk tahapan detail design. Dari proses ini diperoleh penawaran yang kompetitif dari kontraktor dengan tingkat akuntabilitas dan transparansi yang baik.

5. Tahap Implementasi : Tahap ini terdiri atas kegiatan, design engineering yang rinci, pembuatan spesifikasi dan criteria, pembelian peralatan dan material, fabrikasi dan konstruksi, inspeksi mutu, uji coba, start-up, demobilisasi dan laporan penutup proyek. Tujuan akhir proyek adalah mendapatkan kinerja biaya, mutu, waktu dan keselamatan kerja paling maksimal dengan melakukan proses perencanaan, penjadwalan, pelaksanaan dan pengendalian yang lebih cermat serta terperinci dari proses sebelumnya..
  6. Tahap Operasi dan Pemeliharaan : Tahap ini terdiri atas kegiatan operasi rutin dan pengamatan prestasi akhir proyek serta pemeliharaan fasilitas bangunan yang dapat digunakan untuk kepentingan sosial dan ekonomi masyarakat. Biaya yang dikeluarkan pada tahap ini bersifat rutin dan nilainya cenderung menurun dan pada tahap ini adanya pemasukan dana dari operasional proyek.
- e. Kontrak-kontrak pada Proyek
- Kontrak pada proyek menentukan hak dan kewajiban antara dua belah pihak atau lebih yang terlibat dalam kontrak, biasa dilakukan antara pemilik dengan konsultan atau kontraktor, kontraktor dengan pemasok, dan lain sebagainya. Kontrak bersifat mempunyai aspek hukum yang kuat serta mengikat, sehingga para pihak yang terlibat mempunyai kewajiban-kewajiban yang harus dipenuhi, ditulis dengan jelas dalam dokumen kontrak.
- Proyek konstruksi mempunyai dua jenis kontrak, yaitu kontrak penawaran bersaing dan kontrak penawaran dengan negosiasi.

### 1. Kontrak Penawaran Bersaing

Setelah penawaran lelang dilakukan dan didapat secara bertanggung jawab serta dengan studi dan evaluasi penawaran diterima, proyek pun diserahkan kepada kontraktor terpilih lalu ditribitkanlah Surat Perintah Kerja (SPK). Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam kontrak dengan penawaran bersaing adalah pelaksanaan pekerjaan diserahkan pada peserta penawaran yang bertanggung jawab dan mempunyai harga penawaran yang bertanggung jawab dan mempunyai harga penawaran terendah.

### 2. Kontrak Penawaran Negosiasi

Kontrak penawaran negosiasi adalah melakukan transaksi dengan cara penawaran yang dilakukan oleh dua belah pihak, yaitu pemilik proyek dan kontraktor pelaksana yang dikenal pemilik, dengan harapan diperoleh harga penawaran yang sesuai dengan keinginan pihak-pihak tersebut.

### f. Sistem Kontrak pada Proyek Konstruksi PT PP Makassar

Sistem kontrak diberlakukan dalam proyek konstruksi yang mengatur hubungan kontrak dan kordinasi terhadap semua pihak yang terlibat.

1. Kontraktor Utama Tunggal adalah kontraktor utama yang sudah melakukan kontrak dengan pemilik proyek melakukan hubungan koordinasi dan hubungan kontrak dengan organisasi dibawahnya seperti berbagai subkontraktor spesialis dan pemasok material. Pada sistem ini hanya kontraktor utama yang bertanggung jawab terhadap seluruh pekerjaan proyek kepada pemilik.
2. Kontraktor Utama Terpisah adalah proyek yang mempunyai skala pembangunan fisik sangat besar membutuhkan banyak kontraktor utama. Masing-masing melakukan hubungan kontrak dan

hubungan koordinasi dengan organisasi di bawahnya, seperti berbagai subkontraktor spesialis dan pemasok material, selain hubungan kontrak dengan pemilik proyek.

3. Desain dan Bangun adalah tim konsep dalam proyek sistem ini adalah pemilik dengan satu perusahaan yang terdiri atas perencana dan kontraktor. Perusahaan tersebut menyediakan dana, merencanakan serta melaksanakan pembangunan konstruksi. Setelah proyek berakhir, bangunan dialihkan kepada pemilik proyek dengan sisten *turn key*.

g. Aspek Hukum Proyek Konstruksi PT PP Makassar

Produktifitas di dalam proyek banyak bergantung pada proses waktu pelaksanaan proyek, di mana waktu kerja produktif harus sesuai dengan metode dan sistem yang digunakan. Produktivitas kerja yang rendah biasanya disebabkan oleh:

1. Moivasi tenaga kerja yang rendah
2. Kondisi tempat kerja yang buruk
3. Peralatan yang digunakan buruk
4. Material di bawah standar
5. Komunikasi yang buruk di proyek, pengawas yang tidak adil

Produktivitas di dalam proyek juga memerlukan komitmen perusahaan dalam hal pelatihan studi dan penghapusan lembur, yang menyebabkan faktor pengembalian dan kerugian yang tinggi bagi perusahaan PT PP Makassar (Jasa Konstruksi).

Kewajiban kontraktor meliputi hal-hal sebagai berikut:

Walaupun ada kesulitan, keterlambatan, ketidakcocokan, kecelakaan dalam kegiatan pelaksanaan, kontraktor harus menyelesaikan proyek sesuai dengan aturan yang disepakati.

1. Kontraktor harus memberikan perhatian terhadap karyawan dan tenaga kerjanya.
  2. Kontraktor diminta konfirmasinya terhadap hukum yang dimaksud dalam hal keamanan pekerjaan, lisensi, rekomitmen tenaga kerja, kebersihan lingkungan, pengawasan lalu lintas serta barang yang mudah meledak.
  3. Kontraktor berkewajiban mengikuti gambar dan spesifikasi yang ditentukan.
  4. Kontraktor berkewajiban menjamin semua material, ketenagakerjaan yang harus ada pada organisasinya maupun subkontraktor.
- h. Klaim dan Peselisihan

Penyelesaian sengketa jasa konstruksi dapat dilakukan melalui pengadilan maupun di luar pengadilan berdasarkan pilihan sukarela para pihak yang bersangkutan. Sengketa biasanya muncul karena perbedaan penafsiran dan adanya aturan-aturan yang tidak jelas. Biasanya hasil penyelesaian sengketa ini dapat berupa kesepakatan. Penyelesaian melalui pengadilan adalah pilihan terakhir karena prosesnya cukup lama dan kompleks serta biaya yang cukup besar. Penyelesaian sengketa dan proses pengadilan ini adalah putusan akhir dan mengikat.

#### **4.3 Prosedur Penggajian Karyawan**

Prosedur pencatatan sistem akuntansi penggajian diperlukan dalam menunjang keefektifan pengendalian internal penggajian. Sistem penggajian terdiri dari beberapa prosedur yang saling berhubungan. yang termasuk kedalam sistem akuntansi penggajian terdiri dari prosedur

penerimaan dan penempatan karyawan, pencatatan waktu, prosedur pembuatan daftar gaji dan prosedur pembayaran gaji

#### **4.3.1 Dokumen yang terkait.**

Dokumen atau formulir merupakan media untuk mencatat peristiwa yang terjadi dalam organisasi ke dalam catatan. Dokumen sangat penting dalam akuntansi sebab untuk mencatat dan menghitung gaji dan upah menggunakan bukti-bukti yang terdapat pada dokumen.

##### **a. Data Kehadiran Karyawan.**

Dokumen ini berisi data jam hadir dan jam kerja karyawan yang dikeluarkan oleh bagian kepegawaian. Berisi catatan-catatan dan dokumen-dokumen tentang kehadiran karyawan yang berbentuk kartu absen.

##### **b. Data Gaji.**

Dokumen ini berisi tentang jumlah data gaji tiap karyawan, dikurangi PPh pasal 21, utang karyawan, dan sebagainya, yang dikeluarkan oleh bagian Umum (HRD).

##### **c. Daftar Gaji.**

Dokumen yang berisi tentang keseluruhan total gaji yang diperoleh tiap karyawan berdasarkan data gaji dan slip gaji, yang dikeluarkan oleh bagian Keuangan.

#### **4.3.2 Pihak-pihak yang terkait.**

##### **a. Bagian Kepegawaian.**

Berfungsi sebagai pencatat waktu yang bertanggung jawab untuk membuat catatan waktu hadir dan waktu kerja bagi semua karyawan perusahaan.



b. Bagian Umum (HRD).

Bertanggung jawab untuk membuat data gaji, Pajak PPh pasal 21 dan slip gaji yang berisi penghasilan yang menjadi hak dan potongan yang menjadi beban setiap karyawan selama jangka waktu pembayaran gaji.

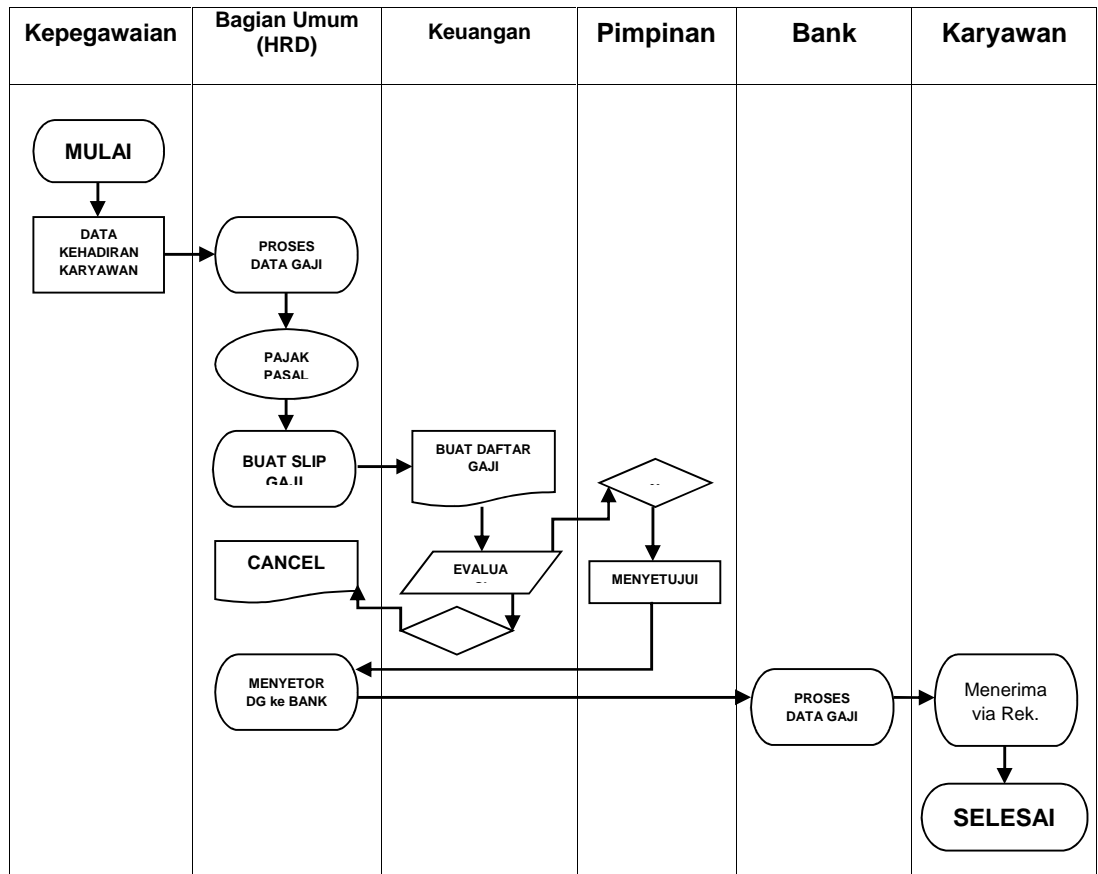
c. Bagian Keuangan.

Bertanggung jawab untuk membuat dan mengevaluasi daftar gaji dan jika ada salah hitung atau salah ketik akan dikembalikan ke bagian Umum (HRD).

d. Pimpinan Perusahaan.

Bertanggung jawab untuk menerima dan menandatangani daftar gaji setiap karyawan untuk dilakukan transfer gaji ke Bank yang ditunjuk.

**Gambar 2**  
**Prosedur Penggajian Karyawan**  
**Pegawai Tetap dan Pegawai Proyek**



(sumber : PT PP Persero Makassar)

#### 4.3.3 Penjelasan Alur Flowchart :

- a. Data kehadiran seluruh karyawan yang sudah berupa rekapan per hari pada tanggal gajian sudah diperiksa ulang tentang kebenarannya dan siap dijadikan data pengajian.
- b. Departemen HRD (bagian umum) menerima data kehadiran yang sudah valid untuk diproses penggajiannya per-orang.
- c. Departemen HRD (bagian umum) menghitung atau mengoreksi pajak baik yang gajinya ada kenaikan atau ada perubahan

status keluarga (tambah anak atau ada perubahan dari bujang menjadi kawin, dan lain-lain).

- d. Departemen HRD (bagian umum) setelah menerima revisi perhitungan pajak gaji dari bagian pajak, kemudian membuat slip gaji seluruh karyawan untuk dikoreksi oleh bagian Keuangan dan dimintakan tandatangan Pimpinan Perusahaan.
- e. Departemen keuangan menerima slip gaji karyawan dari departemen HRD (bagian umum) untuk dikoreksi secara menyeluruh perhitungan gaji masing-masing karyawan maupun perhitungan pajak gajinya.
- f. Apabila departemen keuangan menemukan ada kesalahan hitung atau salah ketik, harus segera mengembalikannya ke departemen HRD (bagian umum), atau cancel.
- g. Apabila departemen keuangan evaluasinya tidak menemukan kesalahan pada slip gaji tersebut, maka wajib menandatangani dan membuat daftar gaji sesuai jumlah gaji seluruh karyawan dan menyerahkannya pada pimpinan perusahaan.
- h. Pimpinan perusahaan menerima dan menandatangani daftar gaji seluruh karyawan.
- i. Setelah itu, di kembalikan ke bagian HRD (bagian umum) untuk menyetor daftar gaji ke bank yang sudah ditunjuk.
- j. Bank yang ditunjuk menerima daftar gaji, kemudian transfer ke rekening pribadi masing-masing karyawan pada tanggal yang telah ditentukan (Tanggal 28).
- k. Karyawan pada tanggal penggajian yang telah ditentukan, mengambil gajinya melalui ATM yang telah ditunjuk. Selesai.

#### 4.4 Hasil Penelitian

Seperti yang diketahui bahwa sistem penggajian merupakan bagian yang secara langsung akan mempengaruhi *asset* perusahaan, terutama dalam hal pengeluaran kas. Kegiatan penggajian merupakan bagian atau kegiatan yang cukup kritis dari tindakan kesalahan (*error*), ketidakberesan, ketidakefektivan, ketidakefisienan, sengaja, kelalaian, pemborosan dan konflik kepentingan.

Dalam penelitian ini penulis melakukan teknik observasi dan wawancara untuk menjawab pertanyaan pada masalah pokok penelitian, yaitu apakah sistem penggajian yang diterapkan oleh PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO sudah berjalan efektif dan efisien.

##### a. Hasil Observasi

Adapun hasil observasi pada PT PP (Pembangunan Perumahan) Persero, penulis menemukan beberapa hal, sebagai berikut :

1. Prosedur penggajian PT PP (Pembangunan Perumahan) Persero sudah sesuai dengan sistem penggajian yang berlaku. Hal ini sesuai dengan hasil pengamatan yang penulis lakukan. Selain itu, hal ini dipertegas oleh bagian yang terkait bahwa prosedur penggajian sudah sesuai dengan sistem yang berlaku.
2. Sistem ini sangat bergantung pada tingkat kejujuran dan kinerja pihak yang terkait dengan sistem penggajian yang diterapkan, apabila ada kesalahan atau kecurangan yang dilakukan akan sangat menghambat dan berpengaruh langsung pada kinerja karyawan dan proses penggajian karyawan tersebut.
3. Dalam hal absensi karyawan yang masih ada saling toleransi antara karyawan dan bagian pencatat waktu kehadiran perusahaan. Walaupun jelas dalam aturan perusahaan untuk tiba

di kantor jam 08.00 wita masih tetap ada karyawan yang terlambat dan dapat toleransi dari bagian yang terkait dan ini terjadi hampir setiap hari kerja.

b. Hasil Wawancara

Adapun hasil wawancara kepada pihak yang terkait pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO yang penulis dapat simpulkan adalah proses penggajian pada PT PP Makassar sudah cukup berjalan dengan baik dan sederhana, Namun ada kekurangan dalam sistem ini yaitu masih adanya kerja sama para karyawan untuk melakukan kecurangan. Maka dari itu harus dilakukan evaluasi seperti meningkatkan kualitas karyawan dan tanggung jawab pada fungsi masing-masing, serta pengawasan secara berkala.

Adapun daftar pertanyaan yang diberikan oleh penulis kepada pihak terkait yang mengurus sistem penggajian yang berlaku, sebagai berikut :

1. Apakah sistem penggajian di PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO ini sudah berjalan dan berlaku?

Sistem penggajian ini sudah ada dan sudah diberlakukan, selain itu prosedurnya juga mendapatkan pengawasan dan sudah sesuai dengan SOP yang diterapkan. (Bagian Keuangan)

2. Apakah proses penggajian di PT PP (Pembangunan Perumahan) terbilang sederhana?

Proses pemberian gaji dilakukan cukup sederhana, karena dimulai dari bagian umum (HRD) melakukan pendataan ulang, lalu diberikan ke bagian keuangan untuk diproses ke Bank kemudian diberikan kepada pegawai. (Bagian Keuangan)

3. Apakah karyawan sudah menerima gaji sesuai dengan UMR (upah minimum regional) Kota Makassar?

Semua karyawan sudah menerima gaji sesuai dengan UMR Tahun 2016. (Bagian Keuangan)

4. Apakah omzet di PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO mengalami kenaikan setiap tahunnya?

Omzet perusahaan tidak setiap tahunnya mengalami kenaikan. Akan tetapi pada periode kemarin yakni tahun 2014-2015, omzet perusahaan mengalami kenaikan. (Bagian Keuangan)

5. Apakah karyawan di PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO mendapatkan bonus jika omzetnya mengalami kenaikan gaji?

Karyawan akan mendapatkan bonus apabila omzet perusahaan mengalami kenaikan, akan tetapi tidak secara keseluruhan, hanya pada karyawan yang mengurus kegiatan tersebut. (Bagian Keuangan)

6. Tunjangan apa saja yang diberikan kepada karyawan PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO?

Tunjangan yang diberikan kepada karyawan adalah tunjangan tetap dan tidak tetap. Tunjangan tetap, misalnya seperti tunjangan jabatan, tunjangan komunikasi dan tunjangan keluarga. Tunjangan tidak Tetap, seperti tunjangan makan, tunjangan transport, insentif kehadiran, dll. (Bagian Keuangan)

7. Atas dasar apa fasilitas diberikan kepada karyawan PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO?

Fasilitas diberikan kepada karyawan yang membutuhkan apabila ada keperluan kantor. Pemegang fasilitas adalah kepala unit masing-masing. (Pimpinan Perusahaan)

8. Dokumen apa saja yang digunakan dalam proses penggajian di PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO?

Dokumen yang dibutuhkan untuk proses penggajian adalah data kehadiran karyawan, data gaji dan daftar gaji. (Bagian Keuangan)

9. Laporan apa saja yang dihasilkan dalam proses penggajian di PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO?

Laporan yang dihasilkan dalam proses penggajian adalah laporan daftar gaji, laporan bukti pegawai, laporan pembayaran gaji, laporan bebas tanggungan (utang) dan laporan penghasilan karyawan. (Bagian Keuangan)

10. Apakah ada kelemahan dalam sistem penggajian yang diterapkan?

Sejauh ini sistem penggajian yang diterapkan belum memiliki masalah-masalah yang berarti, selain itu pihak manajemen perusahaan juga selalu melakukan evaluasi terkait sistem-sistem yang diterapkan oleh perusahaan. (Bagian Keuangan)

11. Apakah karyawan merasa puas dengan sistem penggajian ini?

Kami (karyawan) sudah merasa cukup puas dengan sistem penggajian yang berlaku ini. Akan tetapi, perlu dilakukan evaluasi-evaluasi terkait sistem yang berlaku ini. (Karyawan)

12. Evaluasi seperti apa yang dilakukan?

Evaluasi yang dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas karyawan dengan cara melakukan pelatihan atas tanggung jawab masing-masing fungsi dan tugas sistem penggajian ini. (Karyawan)

13. Apakah dilakukan pengawasan terhadap sistem yang berlaku?

Terkait sistem yang berlaku selalu dilakukan pengawasan secara berkala. Dikarenakan sistem ini bergantung pada tingkat kejujuran dan kinerja karyawan. (Karyawan)

14. Bagaimana tingkatan kejujuran dan kinerja karyawan yang dilakukan dalam melakukan proses penggajian?

Tingkat kejujurannya seperti dengan menjalankan tugas dan wewenang masing-masing dan tidak melakukan kerja sama dengan karyawan lain yang dapat merugikan perusahaan, seperti dengan memanipulasi data gaji karyawan. Sementara untuk kinerja karyawan, dengan mematuhi aturan-aturan yang berlaku di perusahaan, seperti halnya dengan hadir tepat waktu dan melakukan tugas dan fungsi dengan penuh tanggung jawab. (Karyawan)

15. Siapa sajakah pihak yang melakukan pengawasan tersebut?

Pengawasan terkait sistem yang berlaku dilakukan oleh Bagian Pengawas Perusahaan, yang dimana pengawasan ini dilakukan oleh pihak *internal control* perusahaan. (Karyawan)

16. Apakah ada karyawan yang melakukan toleransi terhadap karyawan lain didalam perusahaan?

Kami masih sering menemukan hal seperti itu. Misalnya, pada bagian pencatatan waktu masih ada saling toleransi antara karyawan yang terlambat dan ini terjadi hampir tiap hari. (Karyawan)



#### 4.5 Pembahasan

Sesuai dengan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis terkait evaluasi penerapan sistem penggajian pada PT PP (Pembangunan Perumahan) Persero Makassar, dimana penulis menemukan bahwa prosedur penggajian kurang sesuai dengan sistem penggajian yang berlaku, sesuai hasil observasi dan hasil wawancara yang dikatakan oleh bagian keuangan perusahaan. Selain itu sistem penggajian yang berlaku kurang termasuk sistem penggajian yang efektif dan efisien, Karena hanya memenuhi 2 kriteria dari 4 kriteria dari pendapat Raider (2002). Menurut Raider (2002:20), efektivitas dan efisiensi sistem penggajian memiliki kriteria, sebagai berikut :

9. Struktur organisasi cukup memadai dengan *job description* yang jelas dan tegas. Dimana PT PP (Pembangunan Perumahan) Persero sudah memiliki struktur yang jelas dengan tugas dan wewenang masing-masing bagian. Proses penggajian juga dilakukan sederhana, dimulai dari bagian HRD melakukan pendataan ulang, lalu diberikan ke bagian keuangan untuk diproses ke Bank kemudian diberikan kepada pegawai, sesuai hasil wawancara pada Bagian Keuangan PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO.
10. Terdapat pemisahan fungsi, dimana PT PP (Pembangunan Perumahan) Persero sudah jelas membagi tiap bagian-bagian di perusahaan, dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing bagian. Setiap bagian-bagian yang harus dikerjakan dapat di pertanggung jawabkan agar fungsi yang terkait dapat berjalan dengan baik dan benar. Selain itu, ada kejelasan fungsi yang terlibat dalam sistem penggajian yang berlaku sesuai dengan hasil observasi yang penulis lakukan.

11. Adanya praktek-praktek yang sehat, Sistem ini sangat bergantung pada tingkat kejujuran dan kinerja pihak yang terkait dengan sistem penggajian yang berlaku, sesuai dengan yang dikemukakan oleh karyawan PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO, kejujuran sangat dibutuhkan dalam melakukan sistem penggajian ini karena sistem ini hanya dilakukan semi manual, apabila ada kesalahan atau kecurangan yang dilakukan oleh pihak terkait akan berpengaruh langsung pada sistem penggajian ini, hal ini bisa menyebabkan timbulnya rasa ketidakpercayaan antar karyawan dan dapat menghambat kinerja para karyawan dan proses penggajian karyawan tersebut. Oleh karena itu, masih perlu adanya evaluasi terkait kinerja perusahaan dan tingkat kejujuran karyawan.
12. Adanya suatu bagian *internal control*, dimana perusahaan telah melaksanakan prosedur pengawasan, penempatan pegawai, pencatatan, sampai pembayaran gaji. Akan tetapi, dalam hal ini masih ditemukan adanya saling toleransi antara karyawan dan bagian pencatat waktu kehadiran perusahaan, diharapkan agar dapat mengatasi masalah-masalah tersebut dengan melakukan pengawasan dan pelatihan terhadap karyawan, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil observasi yang penulis lakukan dan juga hasil wawancara dengan karyawan perusahaan PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari penelitian ini berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, sebagai berikut :

Sistem penggajian yang berlaku pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO, sudah sesuai dengan 2 (dua) dari 4 (empat) kriteria teori ukuran efektivitas dan efisiensi menurut Rob Raider (2002), yaitu struktur organisasi cukup memadai dengan *job description* yang jelas dan tegas serta terdapat pemisahan fungsi. Hal ini sesuai dengan PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO yang sudah memiliki struktur jelas dengan tugas dan wewenang masing-masing bagian dan PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO sudah jelas membagi tiap bagian-bagian di perusahaan, dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing bagian. Sementara itu, pada 2 (dua) kriteria berikutnya, dianggap masih kurang, yaitu adanya praktek-praktek yang tidak sehat dan tidak adanya bagian *internal control*. Hal ini sesuai dengan masih ditemukan adanya saling toleransi antar karyawan dan bagian pencatat waktu kehadiran perusahaan serta masih kurangnya pengawasan yang dilakukan pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO.

Dengan masih kurangnya 2 (dua) kriteria dari 4 (empat) kriteria teori ukuran efektivitas dan efisiensi menurut Rob Raider (2002), maka sistem penggajian yang berlaku pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO masih kurang efektif dan efisien.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang penulis dapat berikan berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, sebagai berikut :

- a. Ditemukan adanya saling toleransi antara karyawan dan bagian pencatat waktu kehadiran perusahaan, bagian umum (HRD) dan bagian Keuangan yang melakukan kerjasama dalam hal proses penggajian. Solusi yang bisa penulis berikan yaitu, diharapkan agar dapat mengatasi prakek-praktek tersebut dengan melakukan pengawasan secara berkala dan teliti, serta sebuah pelatihan terhadap karyawan yang melakukan hal tersebut dan juga melakukan evaluasi kinerja karyawan perusahaan untuk meningkatkan kedisiplinan serta aturan-aturan yang berlaku di perusahaan.
- b. Sistem ini sangat bergantung pada tingkat kejujuran dan kinerja pihak yang terkait dengan sistem penggajian yang berlaku, apabila ada kesalahan atau kecurangan yang dilakukan akan sangat menghambat dan berpengaruh langsung pada kinerja karyawan dan proses penggajian karyawan tersebut. Solusi yang bisa penulis tawarkan adalah sebaiknya menggunakan sistem penggajian yang terkomputerisasi, agar dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan yang masih sering terjadi selama proses penggajian berlangsung pada PT PP (Pembangunan Perumahan) PERSERO. Hal ini dibenarkan oleh hasil penelitian Putranto (2012) yang dimana sistem penggajian yang terkomputerisasi sangat memudahkan dalam proses penggajian dan dapat mencegah terjadinya kesalahan atau kecurangan dalam menginput data gaji karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Susanto. 2013. *Sistem Informasi Akuntansi*. Bandung: Lingga Jaya.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Dasar*. Bumi Aksara. Jakarta
- Halim. 2004. *Manajemen Keuangan Daerah*, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- James. 2007. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Ketiga, Terjemahan Amir Abadi Yusuf, Salemba Empat, Jakarta.
- Jogiyanto. 2005. *Analisis & Desain Sistem Informasi : Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis*. Yogyakarta. Andi.
- Latumaerissa. 2015. *Perekonomian Indonesia dan Dinamika Ekonomi Global*. Jakarta. Mitra wacana media
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta
- Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi*. Cetakan keempat. Salemba Empat. Jakarta
- Mulyadi. 2014. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta
- Munir. (2004). *Pengaruh Efisiensi dan Efektifitas Sistem Teknologi Informasi Terhadap Peningkatan Daya Saing Perusahaan Software House*. Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi Vol.2.
- Niswonger. 1999. *Accounting*. Diterjemahkan oleh Sirait, Alfonsus, dkk. Jakarta: Erlangga.
- Raider, 2002, *Operational Reviw-Maximum Result at Efficient Costs*, Hoboken, New Jersey : John Wiley and Sons, Inc.
- Sujarweni. 2014. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta.
- Putranto. 2012. *Sistem Penggajian Terkomputerisasi*. Jawa Tengah.
- Primatika. 2009. *Analisis Efektivitas Sistem Penggajian Karyawan*. Malang.
- Annisa. 2007. *Analisis Sistem Akuntansi Penggajian*. Jakarta