

## Efektivitas Pengendalian Internal Sistem Penggajian berdasarkan Analisis *PIECES* pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan

Ni Komang Aprilia Enisari\*, I Putu Julianto

Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Bali, Indonesia

\* nikomangapriliaenisari12@undiksha.ac.id

### Riwayat Artikel:

Tanggal diajukan:  
5 Desember 2021

Tanggal diterima:  
22 Juli 2022

Tanggal dipublikasi:  
13 Agustus 2022

**Kata kunci:** analisis *PIECES*;  
efektivitas pengendalian internal;  
sistem penggajian.

### Pengutipan:

Enisari, Ni Komang Aprilia & Julianto, I Putu. (2022). Efektivitas Pengendalian Internal Sistem Penggajian berdasarkan Analisis *PIECES* pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 12 (1), 163-173.

**Keywords:** analysis *PIECES*;  
effectiveness of internal control;  
payroll system.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk 1.) Mengetahui pengendalian internal sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan, 2.) Mengetahui efektivitas pengendalian internal sistem penggajian menggunakan metode analisis *PIECES* pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara kepada Kepala Unit, Kepala Divisi Keuangan, Kepala Divisi Personalia, dan Karyawan Perusahaan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan penggajian dan literatur lainnya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Metode analisis data dilakukan melalui proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan sudah memiliki pengendalian internal yang baik. Implementasi analisis *PIECES* pada sistem penggajian Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan menunjukkan analisis economic dan efficiency belum efektif, sedangkan analisis performance, information, control, dan service sudah diimplementasikan dengan baik.

### Abstract

*This study aims to 1.) Determine the internal control of the payroll system at the Regional Company of Bali Province, Pekutatan Plantation Unit, 2.) Find out the effectiveness of the internal control of the payroll system using the analysis method PIECES in Regional Company of Bali Province Plantation Unit Pekutatan. This research uses a qualitative method with a descriptive research type. Sources of data used are primary and secondary data. Primary data were obtained from interviews with the Head of Unit, Head of the Finance Division, and Head of the Personnel Division, and Company Employees. While secondary data obtained from payroll reports and other literature. Data collection techniques were carried out through observation, interviews, and documentation. The data analysis method is carried out through the process of data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that the payroll system at the Regional Company of the Province of Bali, the Pekutatan Plantation Unit, already has good internal control. The implementation of the analysis PIECES on the payroll system of the Bali Provincial Company's Pekutatan Plantation Unit is that analysis has not yet been implemented economically and efficiently, while the analysis of performance, information, control, and service has been implemented properly.*

## Pendahuluan

Seiring dengan berkembangnya prospek usaha di berbagai sektor di Indonesia, kesuksesan usaha tidak terlepas dari strategi dan kapabilitas pimpinan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Karyawan sebagai sumber daya manusia (SDM) menjadi kebutuhan bagi perusahaan dalam menyumbangkan tenaga, pikiran, dan keterlibatan untuk mencapai tujuan. Sebagai salah satu bentuk kompensasi kerja karyawan berhak memperoleh imbalan finansial berupa gaji. Gaji merupakan kontraprestasi yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan berkaitan dengan penggunaan tenaga manusia untuk kegiatan operasionalnya (Puspitawati & Anggadini, 2011). Oleh karena itu gaji menjadi bagian yang sangat penting bagi karyawan, karena gaji telah menjadi acuan kontribusi dan karya seseorang dalam bekerja. Menurut (Prasetya et al., 2017) kesesuaian gaji sangat berpengaruh terhadap tenaga kerja, apabila tenaga kerja memperoleh gaji yang pantas maka tenaga kerja akan lebih produktif dan berkontribusi besar terhadap perusahaan.

Peraturan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2000 menyebutkan jumlah gaji tenaga kerja adalah sejumlah nominal yang nilainya telah disesuaikan dengan upah minimum regional (UMR) atau upah minimum kabupaten/kota (UMK) yang telah dipotong pajak penghasilan. Bagi perusahaan gaji menjadi pengeluaran rutin yang relatif berjumlah besar dan membutuhkan kehati-hatian dalam perhitungannya. Dalam penggajian terdapat beberapa faktor-faktor yang bisa menyebabkan perhitungan gaji mengalami kesalahan atau kekeliruan. Kesalahan atau kekeliruan dapat disebabkan oleh pengelolaan gaji yang kurang baik, seperti terdapat perangkapan tugas (double job), kesalahan absensi, dokumen dan catatan yang kurang lengkap, serta kurangnya pengawasan dan otorisasi atasan dalam prosedur penggajian (Y. C. Sari, 2020).

Ungkapan ini sejalan dengan pernyataan (Anastasia & Setiawati, 2011) pemberian kompensasi rentan terhadap kesalahan terutama saat penggunaan metode manual di dalamnya. Apabila terjadi kesalahan dalam pemberian gaji akan berimbas terhadap menurunnya prestasi, semangat, serta motivasi karyawan dalam bekerja. Untuk itu sebagaimana diungkapkan oleh (Shakti, 2017) perusahaan tentu membutuhkan suatu pengendalian internal guna menghindari kesalahan kerja atau penyelewengan dalam penggajian. Menurut (Cushing, 1982) pengendalian (control) merupakan suatu proses mempertahankan atau mengarahkan kegiatan suatu objek pada organisasi atau perusahaan. Pengendalian internal menjadi salah satu fungsi utama sistem akuntansi penggajian. Pengendalian internal yang efektif membutuhkan penerapan teknologi di dalamnya, seperti penggunaan sistem terkomputerisasi dalam proses penggajian. (Puspitawati & Anggadini, 2011) penggajian secara terkomputerisasi merupakan salah satu strategi pengelolaan gaji yang efektif.

Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang usaha perkebunan. Seiring dengan perkembangannya, saat ini terdapat 125 orang tenaga kerja yang berkerja di perusahaan ini. Sebagai salah satu usaha perkebunan terbesar di Bali, di masa pandemi Covid-19 perusahaan tidak menerapkan adanya remunerasi gaji. Selain itu, jumlah karyawan menjadi salah satu alasan Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan memiliki kompleksitas pada penerapan sistem penggajian. Hal inilah yang menjadi dasar dipilihnya objek penelitian ini. Sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan sendiri saat ini sudah terkomputerisasi sesuai dengan perkembangan jaman.

Penggunaan sarana komputer bermanfaat untuk meminimalisir timbulnya kesalahan dalam pencatatan, perhitungan dan pembayaran gaji. Meskipun demikian, pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan sistem penggajian yang digunakan masih sederhana yaitu memakai program Microsoft Word dan Microsoft Excel. Hal yang berkaitan dengan pengendalian internal sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan yang masih menerapkan siste absensi kerja manual. Sedangkan keuntungan perusahaan tidak terlepas dari dukungan sumber daya manusia, terutama keterlibatan karyawan dalam kegiatan penggajian. Menurut (A. P. Sari, 2019) keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dapat meningkatkan kelelahan fisik, menurunkan kemampuan

kerja secara optimal, dan menjadi salah satu penyebab kesalahan kerja dalam perusahaan. Oleh karena itu, berdasarkan fenomena yang ada diperlukan analisis dan evaluasi terhadap sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan.

(Bentley, 2007) mengemukakan identifikasi terhadap permasalahan sistem kerja pada suatu organisasi atau perusahaan yang terdiri atas kinerja (performance), informasi (information), ekonomi (economic), pengendalian (control), efisiensi (efficiency), dan pelayanan (services). Analisis PIECES juga dikenal dengan sebutan PIECES Framework (Kerangka PIECES) yang digunakan untuk mengklasifikasikan problem, opportunities, dan directives yang terdapat pada bagian scope definition (Tullah & Hanafri, 2014). Dalam sistem penggajian di Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan, analisis PIECES berguna untuk mengetahui dan mengevaluasi permasalahan-permasalahan penggajian yang sifatnya spesifik. Penelitian sistem penggajian sudah pernah dilakukan sebelumnya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Shakti, 2017) dengan judul Analisis Penerapan dan Efektivitas Sistem Akuntansi Penggajian Pada CV Andi Offset Yogyakarta mendapatkan hasil bahwa keseluruhan proses akuntansi penggajian telah menggunakan sistem terkomputerisasi sehingga sudah memenuhi unsur-unsur analisis PIECES.

Penelitian dari (Medayanti, 2018) dengan judul Analisis Sistem Pengendalian Intern Pada Sistem Penggajian Karyawan Aneka Lovina Villas & SPA diperoleh hasil pengendalian internal penggajiannya sudah efektif karena terdapat pembagian tugas dan wewenang yang jelas pada struktur organisasinya. Penelitian (Afansyah et al., 2021) dengan judul Efektivitas Pengendalian Internal Sistem Penggajian Pada Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta mendapatkan hasil pengendalian internal yang diterapkan telah efektif karena telah memenuhi unsur Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, sistem penggajian berdasarkan analisis PIECES belum pernah dilakukan pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan.

Berdasarkan latar belakang di atas maka tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengendalian internal sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan dan mengetahui efektivitas pengendalian internal sistem penggajian menggunakan metode analisis PIECES pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan.

Adapun landasan teori dalam penelitian ini ialah sistem informasi akuntansi. Menurut (George & Hopwood, 2000) sistem informasi akuntansi merupakan kumpulan sumber daya manusia dan peralatan yang dirancang untuk mengubah data keuangan dan data lainnya ke dalam suatu informasi. Kedua, sistem penggajian di dalam perusahaan, mencakup keseluruhan mekanisme dan tahap dalam proses penggajian. Sistem penggajian digunakan perusahaan sebagai dasar pemberian kompensasi (gaji) kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa (Jiwandono, dkk 2017). Pada sistem penggajian terdapat cara-cara menyajikan gaji secara memadai dan akurat, serta dapat menyajikan seluruh informasi kebutuhan tenaga kerja kepada manajemen guna menghasilkan laporan yang diperlukan. Ketiga yaitu teori pengendalian internal.

Dalam pengertian yang abstrak, pengendalian (control) merupakan suatu proses pelaksanaan untuk mempertahankan atau mengarahkan kegiatan suatu objek pada organisasi atau perusahaan. Pengendalian internal menjadi salah satu fungsi utama sistem informasi akuntansi (Cushing, 1982). Pengendalian internal dirancang untuk mengendalikan segala aktivitas, mengecek keakuratan, meningkatkan efisiensi operasional, dan untuk mendukung suatu kebijakan yang dapat dipatuhi sasaran (Anastasia & Setiawati, 2011). Teori keempat adalah efektivitas. Efektivitas berasal dari kata dasar efektif, menurut kamus besar Bahasa Indonesia efektif merupakan suatu kata yang bermakna memiliki efek, memberikan hasil, manjur, dan berdaya guna. Sementara itu, efektivitas juga diartikan sebagai suatu pengukuran terhadap penyelesaian pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi (Kumorotomo, 2005).

Analisis PIECES adalah identifikasi terhadap permasalahan sistem kerja pada suatu organisasi atau perusahaan yang terdiri dari analisis kinerja (performance), informasi (information), ekonomi (economic), keamanan (control), efisiensi (efficiency), dan pelayanan

(service). Analisis Kinerja (Performance), berperan penting dalam mengamati sejauh mana dan seberapa baik kinerja suatu sumber daya manusia dalam perusahaan dan mampu menghasilkan kinerja baik untuk tujuan yang diharapkan. Analisis Informasi (Information), sangat diperlukan oleh perusahaan dan merupakan faktor penting untuk kemajuan suatu perusahaan. Informasi yang dihasilkan oleh perusahaan harus benar-benar memiliki nilai yang berguna untuk pengambilan keputusan perusahaan, maupun untuk kebutuhan pihak-pihak eksternal yang mampu dipertanggungjawabkan. Analisis Ekonomi (Economic) adalah penilaian penghematan biaya dan keuntungan yang diperoleh. Analisis Pengendalian (Control) digunakan untuk mengendalikan segala aktivitas perusahaan untuk terhindar dari segala risiko seperti kecurangan ataupun kehilangan. Analisis Efisiensi (Efficiency), harus digunakan secara mutlak untuk menilai sejauh mana tingkat efisiensi tenaga dan waktu penyelesaian pekerjaan. Analisis Pelayanan (Service), berkaitan dengan pelayanan yang diberikan perusahaan. Analisis ini dapat diketahui dari tingkat kepuasan tenaga kerja terhadap pelayanan yang tersedia. Analisis PIECES pada sistem penggajian dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. Bagian-bagian Analisis *PIEES*

No	Komponen	Keterangan
1.	<i>Performance</i>	Kebutuhan untuk mengukur kinerja dan meningkatkan kinerja penggajian.
2.	<i>Information</i>	Ketersediaan <i>information</i> dan data-data penggajian untuk pengambilan keputusan di perusahaan.
3.	<i>Economic</i>	Kebutuhan untuk memperbaiki pemborosan biaya dalam proses penggajian.
4.	<i>Control</i>	Kebutuhan untuk memperbaiki dan meningkatkan pengendalian ( <i>control</i> ) yang berkaitan dengan penggajian.
5.	<i>Efficiency</i>	Kebutuhan untuk memperbaiki atau meningkatkan efisiensi kerja yang terdiri dari waktu dan penggunaan tenaga manusia.
6.	<i>Service</i>	Kebutuhan untuk memperbaiki dan meningkatkan pelayanan kepada tenaga kerja, terutama perihal gaji sebagai salah satu bentuk kompensasi kerja.

### Metode

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif menggunakan pendekatan deskriptif, Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan untuk tujuan memperoleh data secara tertulis atau diucapkan orang dengan prosedur penelitian yang dihasilkan berupa data dan kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku yang dapat diamati (Sugiyono, 2017). Penelitian ini berlokasi di Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan yang beralamat di Jalan Pekutatan-Pupuan, Banjar Pasar, Kecamatan Pekutatan, Kabupaten Jembrana, Provinsi Bali. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sedangkan, teknik pengumpulan data melalui kegiatan wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode dan teknik analisis data menggunakan konsep Milles dan Huberman yaitu dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik analisis data dilakukan dengan triangulasi. Triangulasi merupakan metode pengujian keabsahan data dengan menggunakan metode yang berbeda atau bervariasi. Untuk itu, peneliti menggunakan metode triangulasi data, triangulasi metode, dan triangulasi teori.

### Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan

Perusahaan Daerah Provinsi Bali didirikan pada tahun 1974 berdasarkan Peraturan Daerah No. 2 tahun 1974 dengan perubahan Peraturan Daerah No. 5 Tahun 1985.

Perusahaan ini beroperasi untuk mengedepankan solusi untuk menjalankan misi pembangunan ekonomi daerah Bali. Maka dari itu dalam melaksanakan operasionalnya, Perusahaan Daerah Provinsi Bali ini berusaha untuk mencapai target pemenuhan kebutuhan konsumsi masyarakat daerah. Perusahaan ini bersifat memberikan jasa dan menyelenggarakan kemanfaatan umum untuk memupuk pendapatan daerah. Perusahaan memiliki beberapa unit usaha, salah satunya Unit Perkebunan Pekutatan. Lokasi perusahaan berada di Jalan Pekutatan Pupuan, Banjar Pasar, Kecamatan Pekutatan, Kabupaten Jembrana. Dalam sejarahnya Unit Perkebunan Pekutatan merupakan perusahaan swasta yang dikenal dengan PT Tirta Jaya, perusahaan ini sudah ada dari tahun 1971. Kemudian tahun 1982 perusahaan ini diambil alih oleh Pemerintah Provinsi Bali menjadi Unit Perusahaan Daerah. Dengan VISI dapat menjadi lini terdepan untuk turut serta dalam pembangunan Bali, baik di sektor agrobisnis, properti, investasi, dan infrastruktur. Sedangkan MISI yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menggali dan mengembangkan potensi sumber daya Bali.
2. Meningkatkan produktivitas sumber daya aset Perusahaan Daerah dan Pemerintah Provinsi Bali.
3. Meningkatkan pendapatan dan ikut mensejahterakan masyarakat Bali.
4. Mewujudkan Perusahaan Daerah Provinsi Bali sebagai BUMD yang profesional dan akuntabel.
5. Mendorong peran serta masyarakat Bali dalam berbagai investasi strategis di Bali.
6. Ikut mewujudkan pembangunan Bali yang berkualitas, berkeadilan, dan berkelanjutan.
7. Menciptakan masyarakat yang maju, aman, dan sejahtera.

Pengendalian Internal Sistem Penggajian Pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan

#### 1. Praktek Organisasi yang Sehat

Peninjauan mengenai rencana organisasi dalam definisi pengendalian internal menggarisbawahi pentingnya praktek organisasi yang sehat. Pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan, penerapan praktek organisasi yang sehat dilakukan dengan hal-hal berikut:

##### a. Terdapat Struktur Organisasi

Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan sudah memiliki struktur organisasi dan pembagian wewenang yang jelas. Pada struktur organisasinya tertera jabatan serta alur pertanggungjawaban masing-masing jabatan. Struktur organisasi ini menjadi dasar penerapan praktek organisasi yang sehat pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan. Selain itu, terdapat pembagian tugas dan kewenangan yang diatur dalam struktur organisasi perusahaan.

##### b. Penggajian yang Terkomputerisasi

Penggunaan teknologi sudah menjadi suatu kebutuhan bagi perusahaan saat ini. Untuk menghindari adanya kekeliruan pengelolaan gaji, Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan sudah menggunakan program komputer yaitu Microsoft Word dan Microsoft Excel untuk pembuatan laporan keuangan dan laporan gaji. Sehingga apabila perusahaan membutuhkan informasi yang berkaitan dengan penggajian maupun laporan keuangan nantinya, informasi tersebut sudah tersedia komputer maupun hard copy.

##### c. Kebijakan Sistem Penggajian Perusahaan

Kebijakan sistem penggajian yang diterapkan yaitu diberlakukannya aturan pensiun sampai usia 55 tahun, baik untuk Karyawan maupun Staf. Kedua terdapat pemutusan hubungan kerja (PHK) sepihak apabila terdapat pelanggaran kerja yang fatal, diberikan sanksi atas kesalahan-kesalahan, diberikan reward apabila karyawan memiliki prestasi kerja, dan terakhir adanya kebijakan untuk hari libur, seperti libur kerja di hari minggu, hari-hari peringatan nasional, dan libur hari raya. Hal ini disampaikan oleh I Wayan Merta, pada kutipan wawancara berikut:

“Pensiun sampai usia 55 tahun. Ini berlaku untuk semua baik Staf atau Karyawan, kecuali ada pemutusan hubungan kerja misal pertengahan tidak sampai dia pensiun,

itu namanya pensi (pensiun dini). Dan sistem pemutusan hubungan kerja ini adalah sistem tidak terhormat, begitu biasanya. Pemutusan secara tidak terhormat dilakukan dari direksi. Kalau ada kasus begini kebijakannya gaji diberikan secara bertahap untuk gaji bulan terakhir bekerja, misalnya kematian, itu diberikan 25% dulu, 50% dulu, baru 100%. Umpamanya dia sakit, setelah itu berhenti bekerja, jadi sisa gajinya itu tetap diberikan tapi bertahap 25, 50, 100% setelah itu baru PHK. Umpamanya dia mangkir, kita beri peringatan ada sanksi di potong gajinya. Libur itu, hari minggu kami libur, selain itu juga mengikuti hari libur nasional, hari tertentu kalau tanggal merah pasti libur”.

Selain itu, terdapat unsur - unsur pengendalian internal sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan adalah sebagai berikut:

- a. Setiap perubahan gaji, tarif, dan tunjangan karyawan karena kondisi atau situasi tertentu, didasarkan atas surat keputusan Direksi yang diturunkan ke Kepala Unit masing-masing perusahaan.
- b. Apabila terdapat perubahan gaji, maka sebelum pembayaran gaji dilakukan, Staf Keuangan akan mengecek data gaji yang baru dan menyesuaikan dengan jumlah yang akan dibayarkan. Sebagai bukti, dilampirkan slip gaji karyawan.
- c. Untuk bukti penghasilan karyawan (slip gaji) dibuat dua rangkap oleh Bagian Keuangan, karena slip gaji berfungsi sebagai tanda telah diterimanya gaji oleh karyawan yang berhak dan sebagai bukti kas keluar juga diarsipkan satu rangkap untuk pertanggungjawaban perusahaan Unit kepada Direksi Perusahaan Daerah Provinsi Bali.

## 2. Praktek Personalia yang Sehat

Dalam prakteknya, Divisi Personalia bertanggung jawab untuk mencari karyawan baru, menempatkan karyawan, dan membuat surat keputusan jumlah gaji. Pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan bagian personalia bertugas untuk menyeleksi karyawan, memberhentikan karyawan, menentukan jumlah gaji, penambah atau pengurangi jumlah karyawan, dan menetapkan prosedur penggajian. Praktek Personalia yang sehat juga mengatur mengenai posisi atau penempatan kerja karyawan yang mengacu pada tingkat pendidikan, pengalaman kerja, karakter, dedikasi kerja, dan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Adapun seleksi karyawan dilakukan berdasarkan persyaratan dan kualifikasi kerja yang dibutuhkan. Setelah melalui proses seleksi bagian personalia akan memberikan pelatihan kerja kepada karyawan. Setelah karyawan memahami pekerjaannya, pengarahan kerja secara diserahkan kepada mandor untuk mengetahui lebih spesifik penempatan kerja karyawan.

Wawancara kepada narasumber Bapak I Wayan Merta mengatakan bahwa setelah perekrutan kerja karyawan akan mendapat pengarahan, pelatihan bagaimana sistem kerja di perusahaan, dan hal ini dilakukan secara berulang dimana briefing kerja diberikan setelah apel (baca: upacara) pagi kepada Staf maupun seluruh mandor lapangan. Evaluasi kerja juga dilakukan satu hari setelah pekerjaan tersebut diselesaikan. Sesuai dengan ungkapan wawancara oleh Bapak I Wayan Merta sebagai berikut:

“Setiap ada permasalahan kita langsung lakukan evaluasi kerja. Karena setiap ada laporan masuk itu pasti kita selesaikan. Kami juga membentuk supaya karyawan bersikap jujur tentang apapun itu permasalahan dilapangan”, ujarnya.

Loyalitas menjadi salah satu komponen penyelesaian pekerjaan pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan. Praktek personalia yang sehat menerapkan loyalitas kerja antar Staf untuk meringankan beban pekerjaan yang padat di waktu tertentu. Pernyataan ini diungkapkan melalui hasil wawancara kepada Bapak I Wayan Merta sebagai berikut:

“Kami disini pokoknya semua pekerjaan diambil bersama. Disini kami punya loyalitas yang tinggi. Ya kalau banyak kerjanya kami ambil sampai sore atau sampai malam

tidak apa-apa. Kadang-kadang ada tambahan secara spesifik, tetapi tidak sering. Itu dalam satu bulan bisa satu kali bisa dua kali, jadi kita harus siap”.

Berdasarkan pernyataan di atas, praktek Personalia yang sehat telah menerapkan pengawasan dan pengendalian kerja untuk menjamin proses penggajian berjalan dengan baik. Contohnya, perhitungan dan pembayaran gaji tunai dari Bagian Keuangan mendapat pengawasan dari Bagian Personalia. Hal ini bertujuan agar tidak terdapat kesalahan (gacek) maupun kesengajaan kecurangan dari pihak yang tidak bertanggungjawab dalam perusahaan. Sedangkan untuk menjamin validitas absensi dan kinerja karyawan lapangan (bagian kebun), perusahaan menerapkan pengawasan kerja secara langsung yang dilakukan oleh mandor. Praktek Personalia yang sehat pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan menerapkan komponen-komponen berikut:

a. Terdapat Fungsi Pencatat Jam Kerja

Pencatatan kartu kehadiran dicatat oleh Mandor perkebunan, setelah pencatatan dilakukan Mandor bertugas untuk memberikan pelaporan absensi ke bagian personalia. Sedangkan untuk Staf Kantor sendiri sistem absensi dicatat langsung oleh bagian personalia. Untuk mengetahui terdapat absensi akibat sakit, izin, cuti atau lainnya, maka daftar gaji ini akan di cek kembali oleh mandor dan kemudian dikonfirmasi kepada karyawannya. Hal ini dilakukan agar apabila terdapat kesalahan berkaitan dengan jam kehadiran tidak berefek pada pemotongan gaji. Setelah, perekapan absensi selesai, baru selanjutnya diserahkan kepada bagian keuangan di perusahaan unit. Kemudian hasil rekapan jam kerja beserta laporan terkait penggajian karyawan akan diserahkan kepada Direksi pusat untuk mendapat persetujuan dan sejumlah nominal gaji yang akan dialokasikan kepada karyawan.

b. Terdapat Prosedur Penggajian

Prosedur Penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan telah dilakukan secara terkomputerisasi. Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali. Prosedur pembayaran gaji dilakukan secara langsung dengan melampirkan slip gaji. Prosedur penggajian yang diterapkan adalah dengan pengisian absensi, pembuatan daftar gaji yang meliputi identitas karyawan dan tunjangan yang diperoleh, pembuatan slip gaji (kitir) yang memuat tentang identitas penerima gaji, nominal gaji, beserta tunjangan-tunjangan dan potongan-potongan gaji, dan pembayaran gaji yang diberikan secara tunai.

### 3. Praktek Penggajian yang Sehat

Praktek akuntansi secara umum menghasilkan catatan-catatan yang terdiri atas; formulir, jurnal umum, buku besar, buku pembantu, dan laporan-laporan (laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas, neraca, dan catatan atas laporan keuangan). Pada perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan sistem akuntansi yang dihasilkan meliputi:

1. Laporan Stok Opname Kas
2. Laporan Rekap Kas
3. Laporan Arus Kas
4. Laporan Pemasaran
5. Laporan Finansial Biaya Langsung
6. Laporan Finansial Biaya Tak Langsung
7. Laporan Finansial Likuiditas
8. Laporan Investasi dan Inventaris
9. Laporan Data Managerial Produksi
10. Laporan Stok Barang
11. Laporan Gaji Karyawan
12. Laporan Data Penjualan
13. Laporan Absensi

Praktek penggajian yang sehat berfokus pada sistem penggajian (laporan penggajian). Penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan diartikan sebagai sejumlah nominal pembayaran gaji yang harus diberikan kepada karyawan setiap

bulannya sebagai balas jasa atas penyelesaian pekerjaan. Proses pembayaran gaji pada perusahaan ini melibatkan koordinasi antara Divisi personalia dan Divisi Keuangan untuk menentukan jumlah gaji dan kemudian membayarkan gaji kepada karyawan. Setelah proses pembayaran gaji Bagian Keuangan akan bertanggung jawab membuat pembukuan dari transaksi pembayaran gaji.

Struktur organisasi Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan yaitu fungsi keuangan dan penggajian tidak terpisah dan secara langsung berada di bawah otorisasi Divisi Keuangan. Sistem penggajiannya dibagi menjadi dua yaitu, untuk Staf gaji yang diterima adalah gaji tetap yang dibayar bulanan. Sedangkan untuk karyawan, gaji yang diterima adalah gaji harian yang dibayarkan bulanan. Metode pembayaran gaji dilakukan melalui pembayaran tunai (langsung kepada Karyawan maupun Staf). Penerapan praktek penggajian yang sehat dilakukan dengan prosedur pembuatan laporan gaji, bukti pendukung gaji/upah, surat keputusan atau dokumen yang berkaitan dengan pembayaran gaji.

#### Efektivitas Pengendalian Internal Sistem Penggajian Menggunakan Metode Analisis PIECES pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan

Analisis PIECES bermanfaat untuk melihat bagaimana performance, information, economic, control, efficiency, dan service pada sistem penggajian. Menurut (Tullah & Hanafri, 2014) penerapan analisis PIECES dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi problem, opportunity, dan directive.

##### a. Analisis Kinerja (Performance)

Analisis kinerja diukur berdasarkan kemampuan tenaga kerja mengerjakan sejumlah perintah dalam periode waktu yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil wawancara analisis performance pada sistem penggajian Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan dianggap sudah efektif memenuhi unsur-unsur analisis performance. Kinerja yang berkaitan dengan penggajian ini disampaikan oleh Bapak I Wayan Merta selaku Kepala Divisi Personalia sebagai berikut:

“Kami gunakan sistem kerja borongan dan target untuk karyawan. Di rencana awal kami sudah tetapkan untuk pekerjaan ini selesai di hari apa, dan berapa lama. Semisal belum selesai dan target tidak tercapai ya kami berikan sanksi. Jadi ya hasil kerja itu yang menjadi acuan gaji, karena benar-benar harus sesuai dan dipertanggungjawabkan”

##### b. Analisis Informasi (Information)

Analisis informasi menjadi perhatian utama perusahaan karena informasi memiliki peran yang cukup vital. Pada sistem penggajian manual informasi bersifat statis dan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk membuatnya. Ketersediaan informasi berkaitan dengan data soft copy dan hard copy gaji sudah tersedia dan sudah disimpan dengan baik. Informasi yang tersedia pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan antara lain, daftar gaji, slip gaji, absensi kerja, dan laporan penggajian. Ketersediaan informasi ini dibutuhkan oleh pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan, seperti penambahan atau pengurangan jumlah tenaga kerja.

##### c. Analisis Ekonomi (Economic)

Analisis ekonomi pada sistem penggajian Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan dilakukan pada bagian kartu jam hadir (absensi) dan analisis biaya lain-lain saat pembayaran gaji. Berdasarkan hasil wawancara, bahwa terdapat biaya-biaya yang dikeluarkan dalam proses penggajian. Sedangkan untuk kartu jam hadir yang diterapkan belum menggunakan sistem finger print sehingga dibutuhkan biaya-biaya seperti alat tulis maupun formulir/buku catatan. Sedangkan untuk pembayaran gaji belum menerapkan sistem transfer bank, sehingga terdapat biaya-biaya lain yang ditimbulkan saat pembayaran gaji. Berdasarkan hasil analisis menggunakan standar acuan Litbang Depdagri (1991) analisis ekonomi pada sistem penggajian yang diterapkan belum efektif.

d. Analisis Keamanan (Control)

Analisis keamanan (control) pada sistem penggajian Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan adalah sebagai berikut:

1. Dilakukan pengendalian pada kartu jam hadir (absensi) oleh Mandor dan bagian Personalia. Hal ini bertujuan untuk mencegah indikasi pemalsuan tanda tangan atau kecurangan sejenis. Selain itu dilakukan pengawasan pada saat jam istirahat dan jam pulang kerja telah tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan perusahaan.
2. Dilakukan control terhadap penyimpanan data-data gaji, data-data pendukung perubahan gaji dan jam kerja. Sehingga untuk risiko penyelewengan, kehilangan, dan kerusakan data dapat diminimalisir. Berdasarkan hasil wawancara analisis control pada sistem penggajian Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan pekutatan sudah efektif dan memenuhi unsur-unsur yang ada. Seperti kutipan wawancara kepada narasumber Bapak I Wayan Merta selaku Kepala Divisi Personalia sebagai berikut:

“Jadi ya kami perketat di control jam istirahat siang, supaya ndak ada yang molor, jam pulang juga, dan jam kerja satu hari itu diawasi supaya ndak ada kesempatan karyawan ngobrol atau leha-leha di bukan waktunya”.

e. Analisis Efisiensi (Efficiency)

Menurut (Tullah & Hanafri, 2014) untuk meminimalkan pemborosan sumber daya atau tenaga kerja yang ada di perusahaan, maka diperlukan efisiensi. Penerapan analisis efisiensi pada sistem penggajian adalah pemakaian secara maksimal sumber daya yang ada meliputi manusia, waktu, uang, peralatan dan ruang serta keahlian untuk bekerja seefisien dengan waktu yang terbatas menghasilkan pekerjaan yang maksimal. Analisis efisiensi pada sistem penggajian Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan yaitu masih diterapkannya penggunaan absensi manual. Alasannya karena perusahaan bergerak pada bidang usaha perkebunan yang mana kalau diterapkan absensi dengan sistem sidik jari dianggap kurang cocok karena karyawan bekerja sewaktu-waktu, tergantung dengan pekerjaannya ada atau tidak. Dalam proses absensi membutuhkan waktu lebih banyak, dimana bukti kehadiran (absensi) ini akan diserahkan terlebih dahulu oleh mandor setelah jam pulang kerja, sehingga input presensi baru akan dilakukan keesokan harinya. Setelah selesai di bagian personalia, akan diserahkan ke bagian keuangan. Setelah melalui proses ini bagian keuangan menerima daftar hadir, melakukan pengecekan kembali, lalu di input ke sistem komputer. Proses inilah yang menjadikan sistem penggajian kurang efisien, sehingga mempengaruhi pada waktu menyelesaikan perhitungan gaji. Berdasarkan hasil penelitian yang mengacu pada kriteria penilaian Litbang Depdagri (1991) analisis efisiensi pada sistem penggajian yang diterapkan yaitu belum efektif.

a. Analisis Pelayanan (Service)

Analisis pelayanan (service) pada sistem penggajian di perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan karyawan maupun manajemen pada proses pembayaran gaji. Analisis pelayanan pada sistem pembayaran gaji Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan yaitu apabila ada kekeliruan dalam proses pembayaran gaji, pelayanan akan diberikan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian Analisis service pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan sudah efektif dan memenuhi unsur-unsur yang ada, sesuai dengan hasil wawancara kepada Bapak I Wayan Merta selaku Kepala Divisi Personalia sebagai berikut:

“Yang pasti kami usahakan seoptimal mungkin untuk pelayanan pembayaran gaji ke karyawan, supaya sesuai dengan harapan karyawan. Sejauh ini mungkin kejadiannya jika ada yang menerima gaji yang tidak sesuai daftar gaji, seumpama “gacek” ya itu pasti kami layani disini. Asalkan gaji gacek itu di laporkan pas di tempat, pasti kami layani”.

## Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang sesuai dengan hasil wawancara mengenai “Efektivitas Pengendalian Internal Sistem Penggajian Berdasarkan Analisis PIECES Pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan” adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian internal sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan yaitu Sistem absensi kerja karyawan yang menggunakan metode manual sudah terdapat pengawasan langsung dari Mandor. Pengendalian internal dalam proses pembayaran gaji telah dilakukan secara teliti dan terbuka, yaitu Staf Keuangan melakukan pengecekan kembali sebelum pembayaran gaji dilakukan. Sehingga sistem penggajian pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan sudah seluruhnya mendukung unsur-unsur pengendalian internal yang terdiri dari; 1.) Praktek Organisasi yang Sehat, 2.) Praktek Personalia yang Sehat, 3.) dan Praktek Penggajian yang Sehat.
2. Efektivitas pengendalian internal sistem penggajian menggunakan metode analisis PIECES pada Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan yaitu sudah mendukung secara efektif implementasi analisis performance, information, control, service pada penggajian. Sedangkan sistem penggajian yang diterapkan belum efektif ditinjau dari analisis economic dan efficiency. Hasil analisis performance menunjukkan hasil sangat efektif, karena Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan telah menerapkan target penyelesaian pekerjaan dalam hitungan hari atau bulan. Hasil analisis information menunjukkan hasil sangat efektif, karena sudah tersedia informasi dan data-data gaji, baik format hard copy dan soft file untuk kepentingan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Hasil analisis control menunjukkan hasil sangat efektif, karena pengendalian internal dilakukan dengan pengawasan langsung oleh bagian personalia dan mandor. Hasil analisis service sudah menunjukkan hasil sangat efektif, karena pelayanan dilakukan secara rutin dan terbuka. Apabila terjadi ketidaksesuaian gaji (gacek) saat penerimaan tunai berlangsung karyawan dapat mengajukan komplain dengan bukti. Hasil analisis ekonomi menunjukkan hasil belum efektif, karena terdapat penggunaan biaya dengan sistem absensi manual dan pembayaran gaji tunai. Hasil analisis efficiency menunjukkan hasil belum efektif, karena untuk kartu jam hadir (absensi) masih digunakan cara manual atau belum secara finger print sehingga terdapat keterlibatan banyak pihak yang menyebabkan alokasi waktu menjadi lebih lama dalam saat absensi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dari permasalahan, penulis bermaksud untuk memberikan saran-saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi Perusahaan Daerah Provinsi Bali Unit Perkebunan Pekutatan dan bagi penulis sebagai berikut:

1. Perangkapan tugas karena Staf yang pensiun perlu dievaluasi agar pekerjaan dapat dikerjakan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang sesuai. Saran ini diberikan untuk mengatasi potensi menurunnya kinerja staf perusahaan.
2. Perlu adanya evaluasi penggunaan biaya dan waktu yang kurang efisien dalam proses penggajian supaya perusahaan dapat lebih maju dan berkembang.

## Daftar Rujukan

- Afansyah, S., Praptiningsih, & Setiawan, A. (2021). Efektivitas pengendalian internal sistem penggajian pada badan pusat statistik provinsi DKI Jakarta. *Konferensi Riset Nasional Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2, 1135–1150.
- Anastasia, D., & Setiawati, L. (2011). *Sistem Informasi Akuntansi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Bentley, W. (2007). *Systems Analysis and Design Methods*.
- Cushing, B. (1982). *Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan (Terjemahan Oleh Ruchyat Kosasih)*. Jakarta: Erlangga.
- George, H. B., & Hopwood, W. S. (2000). *Sistem Informasi Akuntansi (Terjemahan Oleh Amir Abadi Jusuf)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Medayanti, P. S. (2018). *Analisis Sistem Pengendalian Intern Pada Sistem Penggajian*

- Karyawan Aneka Lovina Villas & Spa*. Universitas Pendidikan Ganesha.
- Prasetya, A., Dzulkrirom, M., & Zahroh, Z. A. (2017). Upaya Meningkatkan Efektifitas Pengendalian Intern ( Studi Kasus Pada PT Selecta Kota Batu ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 43(1), 203–212.
- Puspitawati, L., & Anggadini, S. D. (2011). *Sistem Informasi Akuntansi*. Graha Ilmu.
- Sari, A. P. (2019). *Analisis Sistem Informasi Akuntansi Penggajian Dan Pengupahan Dalam Upaya Mendukung Pengendalian Intern Pada Pt Srikandi Inti Lestari Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Sari, Y. C. (2020). *Evaluasi Penerapan Sistem Akuntansi Penggajian Karyawan Dalam Mendukung Efektivitas Pengendalian Internal (Studi Kasus Pada Pt Sutrajaya Indahtama Tanggulangin Sidoarjo)*. Universitas Nusantara Persatuan Guru Republik Indonesia.
- Shakti, I. A. (2017). *Analisis Penerapan Dan Efektivitas Sistem Akuntansi Penggajian Pada CV Andi Offset Yogyakarta*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. In Bandung : Alfabeta.
- Tullah, & Hanafri. (2014). *Evaluasi Penerapan Sistem Informasi Pada Politeknik LP3I*.