

**MANAJEMEN AUDIT TERHADAP FUNGSI TENAGA KERJA
PADA BAGIAN PRODUKSI PT PABRIK GULA
TAKALAR (PERSERO)**

**OLEH :
SULEMAN HI. ABDUL KAHAR
NOMOR MAHASISWA : 87 01 257**

**SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
PERSYARATAN GUNA MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

DISETUJUI OLEH :

KONSULTAN I



MUSHAR MUSTAFA, SE, AK

KONSULTAN II



GAGARING PAGALUNG, SE, MS, AK

MANAJEMEN AUDIT TERHADAP FUNGSI TENAGA KERJA PADA BAGIAN
PRODUKSI PT PABRIK GULA TAKALAR (PERSERO)

OLEH
SULEMAN HI.ABDUL KAHAR
87 01 257

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 28 NOPEMBER 1995

T I M P E N G U J I

NAMA DAN JABATAN


- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| 1. M. CHRISTIAN MANGIWA, SE, AK | (KETUA, FE-UH) |
| 2. NASRUDDIN, SE | (SEKRETARIS, FE-UH) |
| 3. NY.H.ST. SUHEIMI, SE, AK | (ANGGOTA, FE-UH) |

TANDA TANGAN

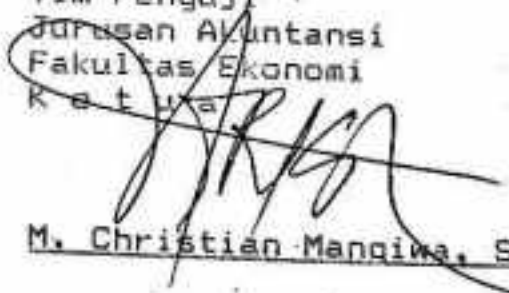
- | |
|---------|
| 1. |
| 2. |
| 3. |

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
K e t u a


Gagaring Paqalung, SE, MS, Ak

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
K e t u a


M. Christian Mangiwa, SE, Ak

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayah-Nyalah penulis dapat menyelesaikan tugas terakhir (skripsi) ini.

Sejak tahun 1987 masuk di Universitas Hasanuddin hingga menyelesaikan skripsi dengan judul "*Manajemen Audit Terhadap Fungsi Tenaga Kerja Pada Bagian Produksi PT Pabrik Gula Takalar (Persero)*" penuh dengan suka duka dalam derap langkah penulis lalui dengan tetesan keringat dalam menghadapi cobaan dan perjuangan hingga menyelesaikan tugas akhir sebagai salah satu syarat guna meraih gelar sarjana Ekonomi spesialisasi akuntansi pada panji almamater Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

Penulis sadar, bahwa tidak ada yang sempurna di dunia ini oleh karena itu, segala kritikan, sumbangsi pikiran yang mengoreksi skripsi ini penulis sangat mengharapkan.

Dengan segala Kerendahan dari lubuk hati yang dalam penulis persembahkan sujud terima kasih kepada Yang Tercinta : *Ibunda Djubeda Karam dan Ayahanda Haji Abdul Kahar*, yang telah memberikan kasih sayang, doa serta pengorbanan dalam membimbing, membesarkan yang tidak dapat penulis balas hingga akhir hayat. Serta tak lupa pada *kakanda Rajak, Yana dan adik-adik penulis Djunaib, Maryam, Ramli* serta keponakan *Umul, Sani dan Ila*, yang

telah memberikan banyak bantuan moril maupun materil kepada penulis dalam pendidikan ini.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan mereka dengan magfirahnya.

Dan tak mungkin terlupakan kepada *Bapak H. Ibrahim Karam, Ibu Hawa Karam, serta Adik Ir. Roswaty, OM Abdul Halil Karam* yang telah membantu penulis semoga budi baik mereka mendapat tempat yang mulia disisi Allah SWT juga.

Kesempatan yang bahagia ini, penulis mengucapkan terima kasih serta penghormatan yang setinggi-tingginya kepada :

1. *Bapak Mushar Mustafa, SE, AK dan Bapak Gagaring Pagalung, SE, MS, AK* sebagai konsultan satu dan dua penulis yang dengan tulus dan penuh perhatian serta ketegasan untuk memberikan petunjuk dan bimbingan sejak penyusunan sampai dengan selesainya skripsi ini.
2. *Bapak Dekan, Ketua, Sekretaris Jurusan Akuntansi, para Dosen, Staf, Karyawan dan Karyawati, Civitas Akademika Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin,* yang penulis tidak dapat sebut satu per satu, juga telah banyak memberikan bimbingan dan petunjuk baik langsung maupun tidak langsung selama penulis kuliah hingga menyelesaikan skripsi ini.

3. Bapak pimpinan, para staf dan karyawan PT Pabrik Gula Takalar (persero) yang telah banyak membantu penulisan skripsi ini.
4. Teman-teman sejawat, *Nina, Nining, Hasanuddin, Sudi, M. Iqbal, Bahri Abdul Selang, SE*, teristimewa kepada Adik *Dra. Ina*, teman-teman se kost di Ujung Pandang, serta semua keluarga di Ternate dan Makian. Dan banyak lagi yang penulis tidak sempat dapat menyebut satu per satu yang telah banyak memberikan bantuan moril dalam perjalanan persahabatan selama penulis kuliah. Semoga semuanya mendapat rahmat dari Yang Maha Kuasa Amin.

Ujung Pandang, Juli 1995

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Pokok Masalah.....	8
1.3. Batasan Masalah.....	9
1.4. Tujuan Penulisan.....	9
1.5. Manfaat Penulisan.....	10
1.6. Metodologi Penelitian.....	10
1.7. Daerah Penelitian.....	11
1.8. Sumber Data.....	11
1.9. Metode Analisis.....	12
1.10. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
2.1. Pengertian Pemeriksaan Manajemen.....	13
2.2. Bukti Pemeriksaan.....	19

2.2.1.	Penerbitan Bukti.....	19
2.2.2.	Karakteristik Bukti.....	19
2.2.3.	Jenis-jenis Bukti.....	20
2.3.	Tujuan Pemeriksaan.....	21
2.4.	Tahap-tahap Pemeriksaan.....	22
2.4.1.	Survey Pendahuluan.....	23
2.4.2.	Review dan Testing Terhadap Sistem Pengendalian.....	23
2.4.3.	Pemeriksaan terperinci atau Tahap Evaluasi.....	24
2.4.4.	Penyusunan Laporan Pemerik- saan.....	24
2.5.	Sasaran Pemeriksaan Atas Kegiatan Produksi.....	27
 BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....		31
3.1.	Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	31
3.2.	Struktur Organisasi Pabrik Gula Takalar.....	35
3.3.	Proses Produksi.....	40
3.3.1.	Stasiun Gilingan.....	40
3.3.2.	Stasiun Pemurniaan.....	41
3.3.3.	Stasiun Penguapan.....	42
3.3.4.	Stasiun Masakan.....	42
3.3.5.	Stasiun Putaran.....	43

BAB IV MANAJEMEN AUDIT TERHADAP FUNGSI TENAGA KERJA PADA BAGIAN PRODUKSI PT PABRIK GULA TAKALAR (PERSERO).....	45
4.1. Survey Pendahuluan.....	45
4.2. Penelaahan dan Penqujian Pengendalian Manajemen.....	46
4.3. Pemeriksaan Terperinci.....	48
4.4. Analisis Komparatif.....	51
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN.....	 74
5.1. Kesimpulan.....	74
5.2. Saran-saran.....	76
5.3. Penyusunan Laporan Pemeriksaan.....	77
 DAFTAR PUSTAKA.....	 89

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR	III. 1	STRUKTUR ORGANISASI PT PABRIK GULA TAKALAR (PERSERO).....	37
DAFTAR	III. 2	PROSES PRODUKSI GULA.....	44

DAFTAR TABEL

TABEL III. 1 PERKEMBANGAN PRODUKSI GULA TAKALAR DARI TAHUN 1984 - 1993.....	33
TABEL III. 2 PENGUASAAN LAHAN (Ha).....	34
TABEL IV . 1 PERBANDINGAN ANGGARAN DENGAN REALISASI PRODUKSI 1993.....	51
TABEL IV . 2 PERBANDINGAN ANGGARAN DENGAN REALISASI BIAYA TENAGA KERJA 1993.....	53
TABEL IV . 3 PERBANDINGAN ANGGARAN DENGAN REALISASI HARI KERJA BAGIAN PRODUKSI.....	55
TABEL IV . 4 PERBANDINGAN JAM KERJA DENGAN REALISASI PRODUKSI BAGIAN TANAMAN (Kebun).....	56
TABEL IV . 5 PERBANDINGAN JAM KERJA DENGAN REALISASI BAGIAN PRODUKSI (Teb. Angkut).....	57
TABEL IV . 5 PERBANDINGAN JAM KERJA DENGAN REALISASI BAGIAN PRODUKSI (Pengolahan).....	58

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	: FORMASI TENAGA KERJA PT PABRIK GULA TAKALAR (Persero).....	90
LAMPIRAN II	: NERACA PT PABRIK GULA TAKALAR (Persero) PER 31 DESEMBER 1993.....	91
LAMPIRAN III	: LABA RUGI PT PABRIK GULA TAKALAR (Persero) PER 31 DESEMBER 1993.....	92
LAMPIRAN IV	: DAFTAR KUESIONER.....	93

B A B I

P E N D A H U L U A N

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu perusahaan yang relatif kecil dengan beberapa pegawai, masalah-masalah yang dihadapi oleh pimpinan masih tergolong sederhana. Akan tetapi jika perusahaan tersebut berkembang seiring dengan kemajuan teknologi sekarang ini otomatis aktivitas perusahaan juga semakin besar. Rentang kendali antara pimpinan dengan karyawan akan semakin besar pula. Keadaan seperti ini sangat dirasakan oleh perusahaan yang sudah maju dengan era teknologi sekarang ini. Untuk mengatasi masalah tersebut, maka diperlukan alat bantu yang menghubungkan antara pimpinan dan karyawannya, sehingga pimpinan dapat mengetahui dengan pasti bahwa perusahaannya berjalan sesuai tujuan atau arah yang telah ditetapkan.

Alat bantu tersebut dapat berupa alat bantu yang sifatnya mekanis maupun yang bersifat teknis. Alat bantu yang bersifat mekanis misalnya komputer, sedangkan pemeriksaan manajemen adalah salah satu alat bantu teknis yang bermanfaat bagi manajemen untuk menilai efektifitas dan efisiensi kegiatan perusahaan, apakah sudah berjalan sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan. Sesuai dengan pendapat Leo Herbert, dalam buku " Auditing The Performance of Management" mengatakan bahwa tujuan

pemeriksaan manajemen adalah memperbaiki prestasi (Performance) manajer, menentukan apakah suatu organisasi perusahaan sudah dikelola secara ekonomis, efisiensi dan efektif¹).

Sedangkan Robert Anthony dkk, dalam buku yang berjudul " Management Control system " mengatakan bahwa : efisiensi adalah perbandingan antara output dan input atau jumlah output yang dihasilkan dari suatu unit input yang digunakan, sedangkan efektifitas adalah hubungan suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang dicapainya²).

Kemudian, Bambang Heriadi dalam buku "Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar mengatakan bahwa : Ekonomis adalah suatu proses yang merupakan seperangkat tindakan-tindakan secara sadar dilakukan oleh manajer-manajer dalam mengembangkan tujuan. Para manajer akan menggunakan sarana manajemen baik manusia, uang, material dan pasar dalam mendapatkan hasil yang diharapkan secara efektif dan efisiensi³).

1). Leo Herbert, Auditing The Performance of Management, (Belmont, California : Life Time Learning Publication, 1979). hal. 3.

2). Robert Anthony dkk., Managemet Control System, Edisi ke - 5, Penerbit Erlangga, tahun 1991, hal. 199-200

3). Bambang Heriadi, Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar, Penerbit : BPFE Yogyakarta, tahun 1991, hal. 103-104

Manajemen audit atau performance audit adalah suatu pemeriksaan yang dimaksudkan sebagai penilaian terhadap suatu cara pengelolaan suatu organisasi dan bertujuan untuk membantu pimpinan perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, pemeriksaan dilakukan pada penilaian terhadap penggunaan barang, jasa tenaga dan sebagainya ditinjau dari efisiensi. Sedangkan pemeriksaan pengelolaan atau pemeriksaan manajemen adalah suatu teknik pengendalian yang dapat membantu manajemen dengan menetapkan metode untuk mengevaluasi sistem dan prosedur kegiatan intern perusahaan.

Ruang lingkup penugasan pemeriksaan manajemen lebih luas dari pemeriksaan keuangan, karena tekanan pemeriksaan tidak hanya berkisar masalah keuangan saja, akan tetapi pemeriksaan manajemen mencakup secara keseluruhan prosedur kegiatan perusahaan. Apabila dalam pemeriksaan keuangan menitikberatkan pada bukti pendukung (evidence) yang terdiri dari catatan-catatan ataupun bukti pembukuan, maka pemeriksaan manajemen dituntut lebih luas dalam menilai kegiatan yang melatar belakang bukti-bukti pendukung tersebut.

Untuk memenuhi kebutuhan ini, diperlukan pemeriksaan agar dapat mengevaluasi prestasi (performance) manajemen, sehingga dapat diketahui kualitas manajemen dalam mengelola perusahaan. Pemeriksaan manajemen merupakan

suatu pemeriksaan terhadap kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan secara menyeluruh dari elemen-elemen yang ada, dengan tujuan memberikan rekomendasi yang konstruktif ke arah perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Tujuan dari pemeriksaan manajemen adalah untuk menilai efisien, efektif tidaknya prosedur-prosedur dalam perusahaan dan memberikan petunjuk-petunjuk yang memungkinkan untuk diperbaiki sehingga manajemen dapat mencapai laba perusahaan dengan efisien.

Dalam melakukan tugas audit, baik akuntan publik maupun internal auditor harus bersikap independen. Internal auditor berstatus sebagai karyawan atau pegawai organisasi atau perusahaan yang diperiksa, namun audit yang dilakukan harus obyektif dan independen. Jika hal ini tidak terpenuhi, maka informasi yang mereka laporkan tidak memberikan manfaat bagi manajemen. Setiap audit yang dilakukan akan selalu menjadi proses perbandingan antara kondisi perusahaan dengan kriteria untuk menilai pelaksanaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

Kondisi perusahaan merupakan obyek yang diaudit, sedangkan kriteria dapat disamakan dengan tolak ukur, yaitu perbandingan apa yang seharusnya dikerjakan dengan acuan obyek yang diaudit.

Ukuran yang sering kali dipakai untuk menilai sukses tidaknya manajemen suatu perusahaan adalah laba yang di-

peroleh perusahaan. Sedangkan laba dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu : harga jual, biaya dan volume penjualan. Biaya menentukan harga jual, untuk mencapai tingkat laba yang dikehendaki, harga jual mempengaruhi volume penjualan, sedangkan penjualan langsung mempengaruhi volume produksi dan volume produksi mempengaruhi biaya.

Oleh karena itu, laba merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan menunjang faktor-faktor yang mempengaruhi agar dapat dicapai tingkat yang telah ditetapkan. Salah satu faktor yang sangat penting dipengaruhi manajemen adalah faktor biaya.

Menyadari kenyataan ini, manajemen berupaya untuk menciptakan suatu teknik yang dapat membantu meminimalkan biaya, keberhasilan penerapan teknologi dalam memproduksi barang secara efisien pada setiap perusahaan merupakan upaya mengatasi persaingan ketat dalam merebut pasar.

Ditengah-tengah pertumbuhan dunia usaha yang sedemikian pesatnya penuh persaingan, pencapaian laba suatu perusahaan memerlukan berbagai upaya yang nyata, agar dicapai laba yang dikehendaki dan tentu saja tujuan perusahaan dapat terealisasi. Untuk mencapai tujuan di atas, dituntut kemampuan para pimpinan perusahaan untuk dapat mengendalikan berbagai biaya yang harus dikeluarkan, dengan meningkatkan kerja pada berbagai tingkat aktivitas perusahaan.

PT Pabrik Gula Takalar (Persero), dalam perencanaan dan pengawasan untuk menilai efisiensi, utamanya untuk penggunaan tenaga kerja sebagai unsur produksi. Bila dalam proses produksi dilaksanakan tidak dengan perencanaan dan pengawasan yang baik seperti pemakaian bahan baku dan penggunaan tenaga kerja yang tidak terkendali serta jadwal kerja yang tidak terencana dengan baik, dapat mengakibatkan pengeluaran uang yang tidak berguna sehingga dapat mengakibatkan penggunaan bahan baku, tenaga dan hasil yang dicapai serta biaya produksi yang tidak efisien. Kendala lain yang dihadapi dalam proses produksi adalah penggunaan jam kerja yang tidak efektif, tidak disiplinnya tenaga kerja produksi yang meninggalkan pabrik sebelum waktunya, kapasitas desain pabrik belum pernah dicapai, produktivitas lahan belum digunakan secara keseluruhan, alat pengolahan dan pemeliharaan tanaman belum memadai jumlah sumber daya manusia terutama tenaga kerja yang melebihi kapasitas sehingga mengakibatkan biaya tenaga kerja yang tinggi, serta peraturan pemerintah yang menentukan harga jual produksi gula sehingga otomatis biaya operasi yang juga tidak efisien.

Di dalam perusahaan yang bersifat manufacturing masalah produksi adalah yang terpenting. Proses produksi ini dilakukan pengolahan bahan baku dan bahan pembantu sampai menjadi barang jadi yang akan memberikan hasil

bagi perusahaan. Hal lain perlu diperhatikan dalam proses produksi adalah anggaran dengan realisasi pada periode tertentu. Dengan melihat apa yang terjadi dalam proses produksi di Pabrik gula Takalar, maka faktor yang menjadi kendala adalah tidak efisiennya dalam penggunaan tenaga kerja dalam proses produksi. Pabrik Gula Takalar dalam proses produksi mempunyai tiga bagian yaitu, bagian tanaman, tebang angkut dan pabrikasi dalam tahun 1993 anggaran tenaga bagian tanaman jumlah anggaran Rp. 1.487.122.354 dengan perincian untuk tenaga kerja tetap dengan jumlah Rp. 1.152.457.114, sedangkan tenaga kerja tidak tetap Rp. 334.665.240 dengan luas area untuk produksi tebu adalah 7.000 Ha ternyata dalam realisasinya luas area naik menjadi 7.000,6 atau melampaui target 0,6 % sehingga biaya tenaga kerja tetap juga naik menjadi 0,29 % dari anggaran sedangkan biaya tenaga kerja tidak tetap turun menjadi 0,11 %. Sedangkan bagian tebang angkut mempunyai jumlah anggaran tenaga kerja dengan jumlah Rp. 1.270.579. 200, untuk mengangkut tebu (produksi) 385.024 ton ternyata dalam realisasi juga turun 323.618 ton atau selisih 61.406 ton, jumlah anggaran juga turun 0,16 % dari anggaran, untuk bagian tebang angkut tidak ada tenaga kerja tetap. Bagian pabrikasi jumlah anggaran tenaga kerja Rp. 456.412.507 dengan perincian tenaga kerja tetap Rp. 389.680.762 dan tenaga kerja tidak tetap Rp. 66.731.746 dengan pro-

produksi gula yang dianggarkan 328.253 kwintal. Dalam realisasi tidak mencapai target atau turun menjadi 248.523 kwintal atau selisih 79.73 kwintal, sehingga otomatis anggaran tenaga kerja juga turun untuk tenaga kerja tetap 0,24 % dan tenaga kerja tidak tetap 0,25 % dari anggaran. Hal ini disebabkan oleh lemahnya perencanaan dan pengawasan tenaga kerja sebagai fungsi produksi, belum ada kerja sama antar bagian, sehingga mengakibatkan terjadinya selisih biaya sesungguhnya dengan realisasi dalam proses produksi.

Berdasarkan uraian-uraian yang dikemukakan di atas, maka penulis memilih judul " Manajemen Audit Terhadap Fungsi Tenaga Kerja Pada Bagian Produksi PT Pabrik Gula Takalar (Persero) ".

1.2. Pokok Masalah

Penelitian ini mempunyai masalah pokok yaitu PT Pabrik Gula Takalar dalam proses produksi belum efektif, efisien, dan hemat penggunaan tenaga kerja dalam proses produksi, jika dibandingkan anggaran dengan realisasinya.

1.3. Batasan Masalah.

Atas dasar definisi pemeriksaan manajemen yang menyatakan bahwa : Pemeriksaan manajemen adalah suatu perencanaan, pengumpulan dan evaluasi yang dilakukan secara teratur dan sistematis terhadap bukti-bukti

tentang cara pengelolaan organisasi atau perusahaan, maka jelaslah bahwa pemeriksaan manajemen dapat digunakan untuk memeriksa seluruh bidang dalam manajemen.

Dari pokok masalah dan pengertian pemeriksaan manajemen di atas maka, penulisan skripsi ini dibatasi pada tidak efisiennya penggunaan tenaga kerja dalam proses produksi pada PT Pabrik Gula Takalar (Persero), tahun anggaran 1993. Dengan asumsi bahwa, anggaran yang disusun sudah benar.

1.4. Tujuan Penulisan

- a. Menerangkan konsep pemeriksaan manajemen terhadap masalah pelaksanaan kegiatan produksi pada obyek perusahaan yang diteliti.
- b. Memberikan solusi dari temuan serta implementasi untuk meningkatkan ekonomis, efektifitas serta efisiensi dalam proses produksi.
- c. Untuk memberikan saran-saran dalam memecahkan masalah-masalah yang timbul, terutama yang berkaitan dengan pengendalian kegiatan produksi.

1.5. Manfaat Penulisan

- a. Dapat dijadikan dasar untuk menilai tercapainya efisien, efektifitas dan hemat dalam proses produksi.

- b. Sebagai bahan masukan untuk dianalisa dan dievaluasi oleh perusahaan yang menjadi obyek penelitian.
- c. Bagi perusahaan umumnya muda-mudahan skripsi ini dapat membuat mereka yakin bahwa manajemen audit adalah salah satu efektivitas penting bagi perusahaan.
- d. Untuk melatih diri memperoleh dan menganalisa suatu masalah dan hasilnya merupakan suatu skripsi yang menjadi salah satu syarat akademis dalam rangka memperoleh gelar sarjana akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.
- e. Dan bagi pihak lain yang berkepentingan, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

1.6. Metodologi Penelitian

Data dan informasi yang diperlukan untuk penulisan ini diperoleh dengan cara sebagai berikut :

a. Penelitian Lapangan (Field Research)

Cara ini digunakan untuk mendapatkan data primer, terutama yang berhubungan dengan data perusahaan yang digunakan sebagai studi kasus.

b. Penelitian Kepustakaan (Literatur Review)

Cara ini digunakan untuk membaca literatur dan kumpulan artikel dengan tujuan memperoleh landasan teori yang akan digunakan dalam menganalisa.

1.7. Daerah Penelitian.

Daerah tempat mengadakan penelitian ini terletak kurang lebih tiga puluh kilometer dari Kota Madya Ujung Pandang tepatnya di Pabrik Gula Takalar (Persero) di Kabupaten Takalar pada wilayah kerja Pabrik Gula Takalar (Persero).

1.8. Sumber Data

- a. Survey pendahuluan Dalam tahap ini dilakukan penjajakan untuk mengetahui permasalahan yang ada dan untuk mendapatkan gambaran perusahaan secara umum.
- b. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan audience secara langsung dengan pimpinan, staf khususnya di bagian pabrikasi.
- c. Dokumntasi, yaitu pengumpulan data dengan cara melihat dan menggunakan laporan-laporan, catatan maupun formulir-fomulir yang ada dalam perusahaan
- d. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan cara melihat langsung bagaimana pembuatan gula.
- e. Mengumpulkan data-data pendukung lainnya yang berhubungan dengan penggunaan tenaga kerja dalam proses produksi.

1.9. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis komparatif, yaitu perbandingan penyimpangan yang

terjadi antara anggaran tenaga kerja dengan realisasi biaya tenaga kerja dalam tahun anggaran 1993.

1.10. Sistematika Pembahasan.

Untuk mempermudah pembahasan dalam skripsi ini penulis akan membagi dalam lima bab yaitu :

Bab I ini merupakan bab pendahuluan yang menguraikan tentang Latar belakang masalah, pokok masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penulisan, metodologi penelitian, daerah penelitian, sumber data, metode analisis dan sistematika pembahasan.

Bab II bab ini menguraikan landasan teori manajemen audit, standar dan norma pemeriksaan manajemen audit, alasan dilakukannya manajemen audit dan tahap-tahap manajemen audit serta beberapa teknik pemeriksaan audit.

Bab III bab ini menguraikan gambaran umum perusahaan PT Pabrik Gula Takalar mengenai sejarah singkat perusahaan dan perkembangannya, kebijaksanaan dan struktur organisasinya.

Bab IV bab ini tentang manajemen audit terhadap fungsi produksi serta proses manajemen audit atas penggunaan tenaga kerja sebagai fungsi produksi.

Bab V bab terakhir ini merupakan kesimpulan dari keseluruhan bab yang telah dibahas dalam skripsi ini kemudian mengemukakan saran-saran, dan pelaporan manajemen audit secara keseluruhan.

B A B II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Pemeriksaan Manajemen

Telah banyak tulisan yang menguraikan tentang manajemen audit. Para ilmuwan memberikan pengertian atas manajemen audit mempunyai pendapat yang berbeda-beda, namun demikian tidaklah berarti bahwa perbedaan-perbedaan tersebut akan mengurangi makna yang terkandung didalamnya tetapi sebaliknya, perbedaan-perbedaan itu akan semakin memperluas cakrawala kita untuk memahaminya.

Untuk mendapat gambaran yang jelas tentang pengertian manajemen audit, maka dalam bagian ini penulis akan mengemukakan beberapa konsep tentang manajemen audit.

Amin Wijaya Tunggal merumuskan pengertian manajemen audit sebagai berikut :

" Management audit adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup obyek dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuan dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan "(ALEJENDRO R GOROSPE Lindberg/Cohn)⁴).

Amin Wijaya Tunggal, mengutip pendapat Allan J. Sayle, mengemukakan pengertian manajemen audit adalah :

" Pengujian yang independen atas bukti yang obyektif, dilakukan oleh personil yang kompeten, untuk menentukan apakah audit :

4. Amin Wijaya Tunggal, Manajemen Audit : Suatu Pengantar, Penerbit : Rineka Cipta, Jakarta, 1992, hal. 2

- Membantu atau mampu membantu perusahaan mencapai kebijakan dan tujuan dan atau mampu membantu perusahaan memenuhi kewajiban kontraktual dan legal dan, Mempunyai sistem manajemen yang integrasi melakukan hal ini dan atau, efektif dalam menerapkan sistem ini⁵⁾".

Leo Herbert dalam buku yang berjudul " Auditing The Performance Of Management " mendefenisikan Managamant Audit sebagai berikut :

- " Management Audit (M-Auditing) Are :
1. Planning for obtaining, and evaluating sufficient relevant, material, and compoten evidence
 2. By an independent auditor,
 3. Onthe audit objective of
 - a. Wheter sn entity's management or employees have or have not accepted carried out ;
 - b. Appropriate laws, regulations, policies, procedures, or other management standars for properly using its resources ;
 - c. In an effecient economical manner ;
 4. From this evidence on the audit objective, the auditors comes to an opinion or conolusion and report to a third party
 - a. With sufficient evidence in the report to convince the thirt parti that conolusion is accurate ; and
 - b. With aecomendation for possible correction for any defeciencies⁶⁾".

Bagian penting dari defenisi di atas adalah sebagai berikut :

- Proses yang sistematis

Seperti dalam kasus audit Laporan Keuangan (general audit), audit operasional mencakup suatu seri prosedur yang logis terstruktur dan terorganisasi.

5. Leo Herbert, op.cit., hal. 7

6. Amin Wijaya Tunggal, op.cit., hal. 3

- Menilai operasi organisasi

Penilaian operasi harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disetujui. Dalam pemeriksaan operasional, kriteria biasanya dinyatakan dalam standar performa yang ditetapkan manajemen.

- Efektivitas, efisiensi dan ekonomis operasi

Tujuan utama dari pemeriksaan operasional adalah untuk membantu manajemen dan organisasi yang diperiksa, memperbaiki efektivitas, efisiensi dan ekonomis dari operasi. Ini berarti, pemeriksaan operasional memfokuskan pada masa yang akan datang.

- Melaporkan kepada orang-orang yang tepat

Penerima laporan audit operasional adalah manajemen atau individu yang meminta audit.

- Rekomendasi untuk perbaikan

Tidak seperti audit laporan keuangan, suatu audit tidak berakhir dengan suatu laporan mengenai temuan-temuan. Mengembangkan rekomendasi, pada kenyataannya, adalah suatu aspek yang paling menantang dari tipe pemeriksaan demikian.

Supriono mengutip pendapat Leo Herbert, dalam buku "Auditing The Performance of Management, yang mengemukakan bahwa suatu unit kegiatan tertentu telah mentaati semua hukum, peraturan, kebijaksanaan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan. Sedangkan pada saat ini manajemen audit, tanpa perbaikan tujuan-tujuan di atas, lebih ditekankan

pada perbaikan prestasi material, yaitu bahwa suatu organisasi, kegiatan atau program tertentu telah dikelola secara hemat, efisien dan efektif ⁷).

Pengertian Manajemen audit baru diperkenalkan untuk pertama kali pada kongres INTOSAI (Internasional Organization of Supreme Audit Institutions) di Montreal, Kanada, pada tahun 1971 oleh Elmer B. Staat Kepala GOA (The General Accounting Office) Amerika Serikat ⁸).

Elmer of Staat mendefenisikan manajemen audit sebagai suatu penilaian yang konstruktif terhadap alternatif-alternatif yang didasarkan pada analisa tentang tujuan yang telah ditetapkan, aktivitas yang telah terjadi dan masalah-masalah yang dihadapi, yang tersedia bagi suatu organisasi untuk pelaksanaan dihari kemudian. Defenisi ini masih bersifat umum atau luas sekali, sehingga dari defenisi ini sukar sekali diketahui tujuan manajemen audit tersebut.

Hingga saat ini masih banyak istilah yang digunakan untuk mendefenisikan jenis pemeriksaan ini, seperti opration auditing, management auditing, performance audit, system auditing, efficiency auditing dan program audit ⁹)

7. R.A. Supriono, Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia, Edisi Pertama Cetakan Pertama, BPFE. Yogyakarta, 1990, hal. 16.

8. R.A. Supriono, op. cit., hal. 23.

9. Nugroho Widjajanto, Pemeriksaan Operasional Perusahaan, Penerbit : PBFE, UI., hal.16

Keragaman istilah tersebut disebabkan oleh perbedaan pengertian-pengertian khusus setiap penggunaan konsep pemeriksaan tersebut, disamping kesamaan umum yaitu bahwa pemeriksaan ini tidak hanya meliputi bidang keuangan dan akuntansi.

Dengan maksud untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang jenis pemeriksaan tersebut di atas, maka akan dikemukakan beberapa defenisi sebagai berikut :

Nugroho Widjajanto mengemukakan bahwa :

" Kegiatan pemeriksaan manajemen adalah : menilai efesiensi ketaatan dan keefektifan obyek yang diperiksa atau menyempurnakan sistem pengendalian operasional. Dengan lain perkataan kegiatan tersebut adalah menyempurnakan atau meningkatkan perbaikan dalam pengelolaan kegiatan dengan cara menilai atau membuat usul-usul tentang cara pelaksanaan yang lebih hemat, lebih efisien dan lebih efektif. Selain itu pemeriksaan manajemen juga bertujuan untuk menghindari kemungkinan terjadinya kegagalan dimasa depan" ¹⁰).

Sumardjo Tjitro Sidojo mengemukakan bahwa :

" Pemeriksaan operasional atau pemeriksaan pengelolaan (management audit) adalah suatu pemeriksaan terhadap cara pengelolaan suatu organisasi dan bertujuan untuk membantu pimpinan organisasi tersebut untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih baik ; pemeriksaan ditekankan pada penilaian terhadap penggunaan barang, jasa tenaga dan sebagainya, ditinjau dari sudut efesiensi dan kehematan (ekonomis)" ¹¹).

R.A. Supriono mengemukakan bahwa :

" Pemeriksaan manajemen atau pemeriksaan operasional adalah suatu proses pemeriksaan secara sistematis yang dilaksanakan oleh pemeriksa independen untuk

10. Sumardjo Tjitro Sidojo, Bunga Rampai Menuju Pemeriksaan Pengelolaan. PT. Ictiar Baru Van Hoeve, 1980

11. Nugroho Widjayanto, op., cit 17

mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara obyektif atas prosedur dan kegiatan-kegiatan manajemen¹²⁾

Dari ketiga defenisi tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : pemeriksaan manajemen adalah suatu perencanaan, pengumpulan dan evaluasi yang dilakukan secara teratur dan sistematis terhadap bukti-bukti tentang cara pengelolaan organisasi atau perusahaan. Pemeriksaan dilakukan dengan tujuan untuk menentukan bahwa manajemen atau karyawan organisasi atau perusahaan tersebut telah melaksanakan semua kebijaksanaan, peraturan, prinsip operasi dan anggaran atau standar yang telah ditetapkan untuk mengelola sumber-sumber secara efisien dan hemat, dan untuk hasil yang direncanakan secara, efektif.

Berdasarkan bukti-bukti tersebut, pemeriksa akan memberikan pendapat atau kesimpulan dan melaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan disertai dengan rekomendasi tentang kemungkinan perbaikan kepada manajemen.

Dari defenisi ini dapat diambil unsur-unsur yang ada pada setiap pemeriksaan manajemen, yaitu :

- a. Penilaian terhadap bukti-bukti.
- b. Tujuan pemeriksaan (audit obyektive)
- c. Tahap-tahap pemeriksaan.

Uraian yang lebih jelas mengenai ketiga unsur di atas akan dikemukakan dalam beberapa sub bab berikut :

12. R.A. Supriono, op.,cit., hal 11.

2.2. Bukti Pemeriksaan

2.2.1. Penerbitan Bukti

Secara umum dapat dikatakan bahwa bukti adalah fakta atau informasi yang digunakan untuk mendukung atau menyangkal kebenaran suatu perumusan. Bila pengertian bukti ini dikaitkan dengan defenisi tentang pemeriksaan manajemen di muka, maka bukti pemeriksaan adalah fakta atau informasi yang digunakan untuk mendukung suatu kesimpulan bahwa manajemen atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan telah melaksanakan semua kebijakan, peraturan, prinsip operasi dan standar atau anggaran yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil yang direncanakan secara efektif. Fakta dan informasi tersebut juga digunakan untuk menyakinkan pihak-pihak yang berkepentingan bahwa kesimpulan yang dibuat oleh pemeriksa adalah benar¹³).

2.2.2. Karakteristik Bukti

Agar dapat digunakan sebagai pendukung kesimpulan dan pendapat dari pemeriksa, bukti harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut : ¹⁴).

- a. Relevan, bukti harus mempunyai hubungan yang logis dengan tujuan pemeriksaan yang ditetapkan.
- b. Material, sifat ini berkenaan dengan bobot bukti dalam mempengaruhi kesimpulan yang akan dibuat.
- c. Kompeten, sifat ini berkaitan dengan sumber bukti.

13. Nugroho Widjayanto, op.,cit., hal. 29.

14. Nograho Widjayanto, op.,cit., hal. 30.

Bukti yang kompeten adalah bukti yang berasal dari sumber yang dapat dipercaya.

- d. Cukup, sifat ini mensyaratkan, bahwa bukti harus cukup, dalam arti jumlah, dan digunakan sebagai pendukung kesimpulan yang dibuat.

2.2.3. Jenis-jenis Bukti

Sifat cukup dari bukti mengharuskan pemeriksaan untuk memperoleh bukti yang cukup agar kesimpulan yang dibuatnya adalah kesimpulan yang tepat, sehingga perlu harus bagi pemeriksa mengetahui berbagai bukti yang ia rencanakan, peroleh dan evaluasi. Menurut Mulyadi, ada berbagai jenis bukti yang digunakan dalam pemeriksaan atas laporan keuangan. Beberapa diantaranya dapat digunakan dalam pemeriksaan manajemen, yaitu :¹⁵⁾

- a. Bukti fisik, adalah bukti yang diperoleh dengan cara mengadakan observasi secara langsung terhadap obyek yang diperiksa.
- b. Bukti dokumenter, adalah bukti yang berupa surat-surat penting yang dimiliki obyek pemeriksaan, baik yang dibuat sendiri oleh perusahaan maupun yang diperoleh dari pihak luar perusahaan.
- c. Catatan akuntansi, yaitu bukti berupa catatan mengenai pengelolaan transaksi keuangan yang telah dilakukan oleh pemeriksa.

15. Mulyadi, Pemeriksaan Akuntansi (Auditing), Yogyakarta, Bagian Penerbit STIE YKPN, 1985, hal. 73.

- d. Perhitungan, yaitu bukti yang diperoleh dari perhitungan yang dilakukan oleh pemeriksa.
- e. Bukti lisan, adalah bukti yang diperoleh pemeriksa dari wawancara secara langsung dengan karyawan perusahaan.
- f. Bukti dari spesialis, yaitu bukti yang diperoleh dari seorang ahli dalam bidang tertentu diluar bidang keahlian pemeriksa.

Bukti-bukti ini harus direncanakan, diperoleh dan dievaluasi agar pemeriksa dapat membuat suatu kesimpulan atau pendapat dan melaporkannya kepada pihak yang berkepentingan.

2.3. Tujuan Pemeriksaan

Perencanaan, pengumpulan dan evaluasi bukti pemeriksaan dimaksudkan untuk mencapai suatu kesimpulan atas suatu pernyataan atau pernyataan tentang operasi suatu organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Supriono mengutip pendapat Leo Herbert yang menyebutkan pernyataan tersebut sebagai tujuan pemeriksaan (audit obyektive.¹⁶)

Jadi, tujuan pemeriksaan adalah masalah yang harus dipecahkan, pernyataan yang harus dijawab atau hipotesa yang harus dibuktikan. Pemeriksaan harus menetapkan tujuan pemeriksaan terlebih dahulu sebelum ia mengumpulkan bukti.

16. R. A. Supriono, op., cit., hal. 30

2.4. Tahap-tahap Pemeriksaan

Berangkat dari laporan bahwa pemeriksaan manajemen dilakukan secara sistematis, maka pemeriksaan harus dilaksanakan tahap demi tahap agar dapat dicapai pemeriksaan yang efektif dan efisien. Hal ini harus mendapat perhatian dari pemeriksa, mengingat keterbatasan yang selalu dihadapi dalam setiap pemeriksaan manajemen.

Keterbatasan pengetahuan yang dimiliki pemeriksa tidak memungkinkan untuk memecahkan semua masalah yang dihadapi. Pemeriksaan harus dibatasi pada kekurangan-kekurangan (deficiencis) yang bersifat umum saja. Harus diingat bahwa biaya juga merupakan batasan dalam pemeriksaan, disamping keterbatasan waktu. Oleh sebab itu pemeriksa harus selalu berusaha menyelesaikan pemeriksaan tepat pada waktunya sehingga biaya dapat ditekan seminimal mungkin, karena tidak akan ada manfaatnya jika jumlah biaya pemeriksaan lebih besar dari pada jumlah uang yang dapat dihemat perusahaan dengan dilakukannya pemeriksaan manajemen tersebut.

Meskipun ruang lingkup dan bobot setiap tugas pemeriksaan manajemen berbeda-beda, namun pada dasarnya tahap-tahap pekerjaan itu sendiri mempunyai pola yang sama.

Ada empat macam tahap yang harus dilakukan dalam suatu pemeriksaan manajemen yaitu :

1. Survey pendahuluan.
2. Review dan testing terhadap sistem pengendalian manajemen atau tahap verifikasi.
3. Pemeriksaan terperinci atau tahap evaluasi.
4. Penyusunan laporan pemeriksaan.

2.4.1. Survey Pendahuluan

Tahap ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh informasi umum yang menyangkut berbagai aspek dari organisasi atau perusahaan, aktivitas atau program yang menjadi sasaran pemeriksaan. Untuk suatu organisasi perusahaan, informasi umum tersebut meliputi : status atau kedudukannya, sejarah berdirinya, lokasi, struktur organisasi jumlah karyawan, kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi, tugas dan tanggungjawab masing-masing anggotanya, peraturan-peraturan hukum dan informasi-informasi lainnya yang menyangkut organisasi tersebut.

Dari pemeriksaan pendahuluan ini, pemeriksa akan menemukan kelemahan pada operasi perusahaan. Kelemahan-kelemahan ini selanjutnya akan diverifikasi dan dievaluasi pada tahap pemeriksaan selanjutnya.

2.4.2. Review dan Testing Terhadap Sistem Pengendalian

Manajemen atau Tahap Verifikasi

Dalam tahap ini, pemeriksa melaksanakan pengujian terbatas terhadap pengendalian manajemen dengan tujuan untuk memperoleh bukti-bukti yang berkaitan dengan temuan-temuan yang telah diperoleh pada survey pendahuluan.

2.4.3. Pemeriksaan Terperinci atau Tahap Evaluasi

Pada dasarnya tahapan ini merupakan tahap yang dapat disebut sebagai pemeriksaan sebenarnya. Dua tahap sebelumnya bertujuan untuk menentukan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan pada tahap ini.

Untuk melaksanakan tahap ini, temuan-temuan yang telah dikembangkan pada tahap sebelumnya dievaluasi untuk menentukan sampai seberapa jauh pengaruhnya terhadap tingkat efisiensi dan efektivitas dan kehematan operasi perusahaan. Evaluasi ini juga dimaksudkan untuk mengusahakan tindakan-tindakan perbaikan yang mungkin dapat digunakan oleh manajemen untuk menanggulangi masalah-masalah yang sedang dihadapi perusahaan.

2.4.4. Penyusunan Laporan Pemeriksaan

Hasil pemeriksaan harus segera dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan pemeriksaan tersebut secara tertulis, dalam bentuk atau format tertentu sehingga pihak-pihak tersebut dapat menerima dan memahaminya dengan mudah. Hal ini dimaksudkan agar informasi, yaitu hasil pemeriksaan tidak kehilangan arti karena menjadi usang (out of date).

Suatu laporan pemeriksaan yang baik harus memiliki karakteristik sebagai berikut :¹⁷⁾

1. Menjelaskan ruang lingkup dan tujuan pemeriksaan dengan jelas.

17. R.A. Supriono, op. cit., hal. 26

2. Ringkas, jelas dan lengkap sehingga mudah dipahami.
3. Menyajikan fakta-fakta secara tepat, lengkap dan jujur (apa adanya).
4. Menjelaskan temuan-temuan dan kesimpulan-kesimpulan secara obyektif dalam kalimat yang mudah dipahami.
5. Hanya menyajikan fakta, temuan dan kesimpulan yang didukung oleh bukti yang relevan, material dan kompeten.
6. Menyajikan rekomendasi tentang tindakan perbaikan yang dapat dilakukan oleh manajemen.
7. Ditekan pada perbaikan-perbaikan di masa yang akan datang.
8. Mencantumkan hal-hal yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut.
9. Mencantumkan pula prestasi-prestasi yang telah dicapai oleh manajemen, terutama untuk aktivitas-aktivitas yang memerlukan perluasan lebih lanjut.
10. Melaporkan pendapat atau pandangan dari para pejabat yang berwenang terhadap temuan, kesimpulan dan rekomendasi yang diberikan oleh pemeriksa.

Jika dalam pemeriksaan laporan keuangan telah dikenal adanya suatu laporan yang standar, dalam laporan pemeriksaan manajemen belum ada standar yang mengatur bentuk laporan yang harus diikuti. Hal ini disebabkan oleh masih barunya konsep pemeriksaan ini, di samping hasil pemeriksaan dan per-

masalah yang dihadapi dalam setiap pemeriksaan berbeda-beda. Menghadapi masalah ini, ada dua pola dasar penyusunan laporan pemeriksaan manajemen, sebagai berikut:

1. Susunan laporan disesuaikan dengan jalannya arus informasi dalam tahap-tahap pemeriksaan.
2. Susunan laporan disesuaikan dengan jalannya arus informasi menurut arti pentingnya bagi pembaca laporan.

ad.1. Menurut pola ini, pemeriksa menyusun laporan sesuai dengan arus pengembangan informasi dalam tahap-tahap pemeriksaan, yaitu :

- a. Pengumpulan informasi umum tentang unit organisasi yang diperiksa dan pengujian sistem pengendalian manajemen.
- b. Penentuan tujuan pemeriksaan.
- c. Pengumpulan bukti-bukti pemeriksaan.
- d. Pengambilan kesimpulan dan
- e. Pengambilan rekomendasi.

Sesuai dengan arus pengembangan informasi tersebut, maka struktur laporan pemeriksaan akan menjadi sebagai berikut :

- Informasi umum
- Tujuan pemeriksaan
- Ruang lingkup pemeriksaan
- Temuan-temuan
- Kesimpulan
- Rekomendasi

ad.2. Menurut pola ini, susunan laporan pemeriksaan yang digunakan adalah sebagai berikut :

- Informasi umum
- Kesimpulan
- Bukti-bukti
- Rekomendasi-rekomendasi
- Ruang lingkup pemeriksaan

Pola ini didasarkan pada pertimbangan bahwa hal yang mana paling menarik untuk diketahui oleh penerima dan pembaca laporan adalah kesimpulan yang dihasilkan, bukti-bukti yang mendukung dan rekomendasi yang diberikan.

Kedua pola penyusunan laporan di atas pada dasarnya mempunyai isi yang sama, perbedaannya hanya terletak pada susunannya. Jadi penggunaan salah satu dari pola-pola tersebut sangat tergantung pada dasarnya pertimbangan pemeriksa dalam menyusun laporannya.

2.5. Sasaran Pemeriksaan Atas Kegiatan Produksi

Produksi merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilaksanakan manajemen dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan untuk mendapatkan laba yang optimal. Produksi sering disebut-sebut sebagai ujung tombak bagi perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Produksi adalah titik kritis yang paling banyak menentukan hidup matinya suatu perusahaan. Oleh karena itu, maka produksi yang berhasil memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Sebaliknya produksi yang lumpuh sedikit demi sedikit akan mengikis sumber daya perusahaan, sebelum akhirnya lenyap sama sekali.

Nugroho Widjayanto, dalam buku "Pemeriksaan Operasional Perusahaan" mengatakan bahwa :

" Produksi adalah aktifitas pengubah bahan baku (material) menjadi hasil selesai (produk) ¹⁸⁾.

Alexander Hamilton Intitute, dalam buku " Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas " mengatakan bahwa :

" Produksi adalah: proses pengolahan pabrik, membuat pola untuk menganalisa penghematan dan keberhasilan perusahaan dalam kemampuannya untuk merakit atau memproduksi barang yang langsung di jual atau untuk persediaan barang dagangan ¹⁹⁾

Dari kedua definisi tersebut di atas, kita dapat menarik kesimpulan bahwa produksi adalah :

1. Perencanaan dan pengendalian produksi, memberikan pedoman secara sistematis pekerjaan dan jadwal, target yang harus dicapai, pelaksanaan serta pengendaliannya guna memberikan suatu kegiatan apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.
2. Menyiapkan material, tenaga kerja dan sarana produksi, adalah langkah awal yang diperlukan guna kelancaran kegiatan produksi.
3. Barang jadi, merupakan tujuan akhir dari kegiatan produksi.

18. Nugroho Widjayanto, op., cit., hal. 325

19. Alexander Hamilton Institute, Manajemen Audit Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas, Penerbit: Usaha Nasional Surabaya, tahun 1986, hal. 91

Nugroho Widjayanto mengatakan bahwa sasaran pemeriksaan produksi pada dasarnya dapat dikelompokkan atas tiga bagian yaitu :²⁰⁾

1. Perencanaan dan pengendalian produksi
2. Tenaga kerja dan
3. Fasilitas Prduksi

Perincian suatu rencana produksi dapat dilakukan dengan memperhatikan ketiga faktor tersebut di atas, karena bahan baku tenaga kerja, fasilitas (teknologi). Rencana-rencana tersebut tidak perlu diformulasikan dalam rencana bahan baku, tenaga kerja, fasilitas, akan tetapi dapat bervariasi, namun dengan unsur yang tetap Susunan anggaran produksi (production budget) misalnya, memiliki tiga anggaran penunjang, yaitu anggaran bahan baku (material budget), anggaran upah langsung (direct overhead budget), dan anggaran biaya tak langsung (factory overrhead budget). Yang penting dalam hal ini adalah adanya keharusan untuk mengkomunikasikan rencana dan kebijakan produksi tersebut kepada pihak yang bertanggung jawab atas masing-masing rencana itu. Anggaran bahan baku misalnya, harus mengkomunikasikan dan dipahami oleh pejabat yang mengelola bahan baku. Pejabat ini harus tahu berapa jumlah bahan baku yang mesti disediakannya dalam periode bersangkutan, dengan pengetahuan ini

20. Nugroho Widjawanto, op.cit., hal. 326.

pejabat dapat memperhatikan tingkat efisiensi yang optimalisasi bahan baku. Sedangkan kebutuhan akan tambahan tenaga kerja dapat dikomunikasikan dengan bagian personalia yang dapat memberikan pertimbangan sesuai dengan bidangnya dan yang berwenang rekruting atau karyawan baru. Sedangkan kebutuhan akan tambahan peralatan atau mesin mesti di komunikasikan dengan bagian pembelian dan bagian keuangan karena kedua bagian tersebut memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang erat dengan masalah pengadaan barang dan penyediaan dana. Yang mesti diperhatikan oleh pemeriksa operasional di sini adalah apakah media komunikasi yang ada telah digunakan secara efisien dan efektif sesuai dengan sistem dan prosedurnya.

B A B III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Pabrik Gula Takalar diresmikan pada hari Rabu tanggal 23 Desember 1987, oleh Presiden Republik Indonesia (Soeharto). Peletakan batu pertama pembangunan Pabrik pada tanggal 19 Nopember 1982 dilakukan oleh Bapak Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan. Pembangunan pabrik dimulai bulan Nopember 1982 dan selesai pada bulan September 1984.

Pabrik Gula Takalar melakukan giling perdana pada tanggal 17 September 1984 hingga 26 Nopember 1984. Certificate of practical completion dikeluarkan tanggal 27 November 1984. Performance test dilaksanakan pada tanggal 5 sampai dengan 11 Agustus 1985 hasil produksinya langsung dibeli oleh Bulog dan tahun 1993 jumlah tenaga kerjanya 804 orang.

Pembangunan proyek gula Takalar semula dilaksanakan oleh PT. Madu Takalar, namun karena dinilai tidak berhasil oleh pemerintah dialihkan kepada PT. Perkebunan XXIV-XXV (Persero) dengan Keputusan Menteri Pertanian No.858/Mentan/1980 tanggal 8 Oktober 1980 yang menunjuk PT. Perkebunan XXVI-XXV (Persero) untuk menyelesaikan hal-hal yang berkaitan dengan mengalihkan hak atas aset

PT. Madu Takalar kepada PT. Perkebunan XXIV-XXV (Persero) dan No. 689/KPTS/026/1981 tanggal 11 Agustus 1981. Kemudian menugaskan kepada PT. Perkebunan XXVI-XXV untuk membangun proyek pabrik gula yang selanjutnya disebut Proyek Gula Takalar.

Dana pembangunan proyek diperoleh atas dasar Surat Keputusan Departemen Keuangan No. S.2892/MD/1982/tanggal 02 Juni 1982 adalah sebagai berikut : (1 : Rp.1.000.000,-)

Kredit Dalam Negeri (KDN)	24.939
Modal yang disediakan	3.469
Kredit Luar Negeri (KLN)	18.213
Jumlah Dana Keseluruhan	46.621

Dana tersebut digunakan untuk :

- a. Pembangunan pabrik, pembebasan lahan.
- b. Alat pertanian, angkutan motor dan jalan.
- c. Jembatan, saluran dan inventaris kantor.
- d. Dan lain-lain.

Buna menghemat biaya pembangunan lahan tebu dan infrastruktur, seluruhnya dilaksanakan sendiri dan secara keseluruhan proyek dapat diselesaikan selama 27 bulan, yaitu tanggal 16 September 1984 yang berarti maju 2 bulan dari rencana.

Peralihan dari status proyek ke status operasional, telah dilaksanakan pada tanggal 24 September 1984 dan ditandai oleh terbentuknya PT. Perkebunan XXII (Persero)

yang terdiri dari Pabrik Gula Takalar di Kabupaten Takalar, Pabrik Gula Arasoe di Kabupaten Bone dan Pabrik Gula Canning di Kabupaten Bone. Perkembangan dari Pabrik Gula Takalar dapat di lihat pada tabel berikut ini :

Tabel III.1
Perkembangan Produksi
Pabrik Gula Takalar

Tahun	Tebu digiling (ton)	Luas digiling (ha)	Produksi Gula (ton)	Hari Giling
1984	58.695,70	961,66	2.171,25	70
1985	108.266,20	2.079,12	9.429,50	57
1986	225.549,60	3.745,00	20.463,00	83
1987	200.000,60	4.155,69	16.481,80	79
1988	230.285,50	5.086,15	17.890,80	88
1989	262.271,40	6.066,70	19.071,20	114
1990	357.764,50	6.123,17	27.689,45	146
1991	321.639,40	6.600,38	23.379,00	114
1992	325.966,60	6.154,93	25.832,97	130
1993	323.618,00	7.000,60	24.852,26	115

Sumber : Pabrik Gula Takalar

Tabel III.2
Pengusahaan Lahan
(Dalam ha)

Luas	Realisasi		
	Lahan Yang Sudah Di Bebaskan	Persiapan Lahan (Bruto Kebun)	Lahan Siap Ditanam (Netto Kebun)
11.500	10.837	7.747	7.000

Sumber : Pabrik Gula Takalar Bagian Tanaman.

Rencana luas lahan menurut SK Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan = 11.500 ha

Realisasinya = 10.837 ha

Terdiri dari :

- Tara = 2.837 ha

- Pabrik, Pemukiman, Infrastruktur = 750 ha

- Tebu Giling = 7.000 ha

- Tebu Bibit = 250 ha

3.2. Struktur Organisasi Pabrik Gula Takalar

Sebagai suatu perusahaan yang dikelola oleh PT. Perkebunan XXXII (Persero), maka Pabrik Gula Takalar melimpahkan wewenang yang ada pada direksi di Ujung Pandang. Di dalam mencapai tujuan perusahaan perlu diadakan suatu pembagian tugas dan wewenang serta tanggung jawab dari masing-masing bagian. Untuk itu diperlukan suatu organisasi yang dapat memudahkan dalam pelaksanaan, tanggung jawab dan wewenang serta pengawasan dari setiap bagian yang ada.

Pabrik Gula Takalar dipimpin oleh seorang Administrator, yang tugas dan tanggung jawabnya yaitu :

1. Merencanakan dan menetapkan kebijaksanaan dalam pengelolaan perusahaan sesuai yang digariskan direksi.
2. Memimpin, mengendalikan dan mengkoordinir secara fisik pelaksanaan tugas bagian tanaman, pelayanan teknik, pabrikasi serta bagian tata usaha dan keuangan.
3. Bertanggung jawab kepada direksi atas tercapainya tujuan perusahaan, dengan produktivitas dan mutu yang tinggi. Dari uraian tugas administrator tersebut di atas, bila dikaitkan dengan tujuan pemeriksaan sangat tepat karena sasaran utamanya adalah mengukur prestasi (Performance) manajer dalam mengelola organisasi perusahaan dengan efisien, efektifis dan ekonomis.

Di dalam menjalankan tugasnya, administrator dibantu oleh beberapa bagian yaitu :

1. Bagian Penelitian dan Pengembangan
2. Bagian Tanaman
3. Bagian Teknik
4. Bagian Pabrikasi
5. Bagian Tata Usaha dan Keuangan

Masing-masing bagian dipimpin oleh seorang kepala bagian. Struktur Organisasi Pabrik Gula Takalar disusun menurut sistem garis dan staf. Hubungan garis terdapat pada kepala bagian dan para pelaksananya. Sedangkan hubungan staf terdapat pada hubungan antara administratur dan kepala bagian.

Struktur organisasi Pabrik Gula Takalar yang disusun menurut garis dan staf dapat di lihat pada halaman berikutnya. Sedangkan tugas dari bagian produksi adalah sebagai berikut :

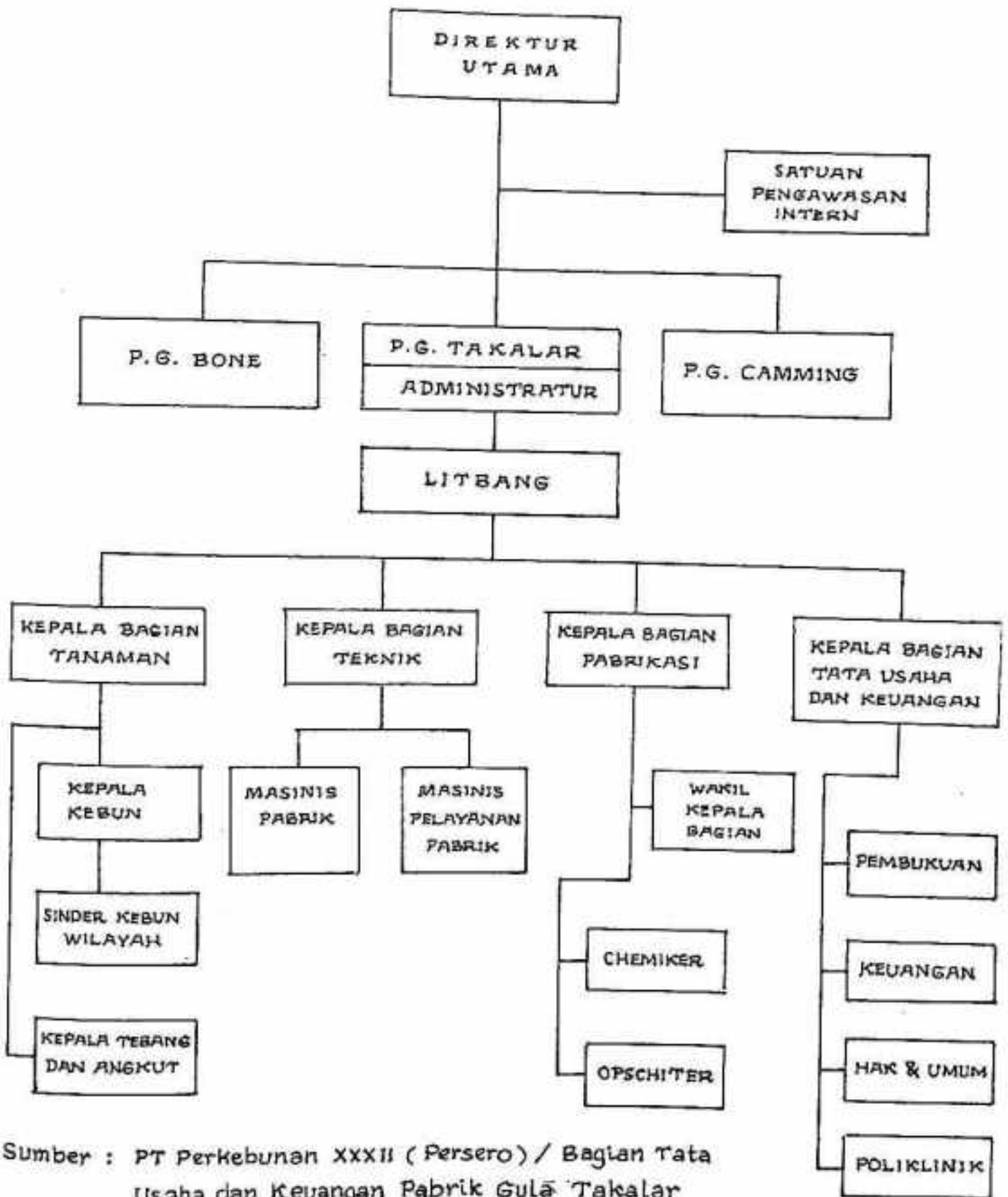
1. Bagian Tanaman

Bagian ini bertugas mencari dan mengusahakan tanah untuk menanam tebu, mengolah tanah, menyediakan bibit, memelihara tanaman sampai dewasa, menebang dan mengangkut gula, mekanisasi dan penelitian tanaman.

2. Bagian Teknik

Bagian ini memperbaiki dan memelihara alat-alat berat khususnya traktor dan alat pertanian, mengadakan servis berkala, memperbaiki kendaraan bermotor lainnya, mengatur pembagian bahan bakar dan pelumas serta memelihara pompa irigasi.

STRUKTUR ORGANISASI PT PERKEBUNAN XXXII (PERSERO)



Sumber : PT Perkebunan XXXII (Persero) / Bagian Tata Usaha dan Keuangan Pabrik Gulā Takalar

3. Bagian Pabrikasi

Bagian ini mempunyai tugas menimbang tebu, menetapkan rendamen dan memproses nira sampai menjadi gula, membungkusnya dan menyimpan gula hasil produksi di gudang.

Adapun diskripsi jabatan pada bagian tanaman adalah sebagai berikut :

1. Kepala Bagian Tanaman

- Merencanakan awal pengelolaan tanah, penanaman, penebangan.
- Merencanakan kebutuhan tenaga kerja.
- Mengawasi dan membina suasana kerja, hubungan kerja, cara kerja, keselamatan kerja, kemampuan kerja dan tanggung jawab kerja bagi seluruh karyawan di bagian-nya.

2. Kepala Sinder Kebun

- Merencanakan pembagian wilayah kebun.
- Bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tanaman terhadap manajemen sinder kebun.

3. Sinder Kebun Wilayah

- Merencanakan pengாரapan wilayah kebun yang dipimpin-nya.
- Bertanggung jawab terhadap penanaman tebu, pemeliharaan sampai tebu siap untuk ditebang.

4. Kepala Tebang Angkut

- Merencanakan pelaksanaan penebangan tebu dan meng-angkutnya sampai tebu ditimbang.

- Bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tanaman atas penebangan dan pengangkutan tebu.

Diskripsi jabatan pada bagian teknik adalah sebagai berikut :

1. Kepala Bagian Teknik

- Memimpin dan mengawasi tugas-tugas pelaksanaan masinis pabrik dan masinis pelayanan teknik.
- Bekerjasama dengan Kepala Bagian Pabrikasi dalam merencanakan proses produksi gula.
- Mengawasi dan membina suasana kerja, hubungan kerja, cara kerja, keselamatan kerja, kemampuan kerja dan tanggung jawab kerja bagi seluruh karyawan di bagian-nya.

2. Masinis Pabrik

- Mempersiapkan dan menjalankan mesin-mesin pabrik.
- Bertanggung jawab tentang kerusakan, penggantian peralatan mesin-mesin pabrik.
- Bekerjasama dengan bagian pabrikasi dalam memproduksi gula.

3. Masinis Pelayanan Teknik

- Memperbaiki dan memelihara alat-alat berat khususnya traktor dan kendaraan bermotor lainnya.
- Mengadakan servis berkala.
- Mengatur pembagian bahan bakar dan pelumas.

Adapun diskripsi jabatan pada bagian pabrikasi adalah sebagai berikut :

1. Kepala Bagian Pabrikasi

- Merencanakan kebutuhan tenaga kerja.
- Melaksanakan giling, mengawasi dan melaporkan jalannya prosesing kepada administratur/direksi.
- Mengawasi dan membina suasana kerja, hubungan kerja, cara kerja, keselamatan kerja, kemampuan kerja dan tanggung jawab kerja bagi seluruh karyawan di bagiannya, baik secara individu maupun untuk mencapai produktivitas optimal.

2. Chemiker

- Mencegah kehilangan gula sekecil mungkin.
- Menjaga kebersihan mutu gula dan tempat kerja.
- Mengontrol bahan baku dan prosesing.
- Melaksanakan pekerjaan lain yang ditentukan oleh kepala pabrikasi.

Chemiker dibantu oleh opschiter yang juga bertindak menjalankan tugas-tugas chemiker jika berhalangan.

3.3. Proses Produksi

Proses pembuatan gula dilaksanakan secara bertahap dari satu mesin ke mesin berikutnya. Ada lima proses pokok yang harus dilalui sebelum tebu menjadi gula, yaitu stasiun-stasiun produksi sebagai berikut :

3.3.1. Stasiun Gilingan

Sebelum sampai ke stasiun gilingan, tebu diangkut dengan menggunakan truk dan kendaraan yang dilengkapi dengan container. Kemudian tebu tersebut ditimbang

untuk mengetahui beratnya. Dalam stasiun gilingan pekerjaan dibagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Pekerjaan Pendahuluan

Yaitu pekerjaan memotong-motong tebu dengan menggunakan cane cutter, sehingga tebu menjadi batangan-batangan yang pendek. Setelah itu mencacah (menyayat-nyayat) tebu dengan unigrator yang tujuannya untuk mempermudah proses penggilingan.

2. Pekerjaan Pemerahan

Yaitu dengan menggunakan empat unit gilingan, yaitu tujuannya untuk memisahkan nira dengan ampas tebu. Ampas tebu digunakan sebagai bahan bakar boiler, sedangkan nira yang terpisah dari ampas tebu itu dinamakan nira mentah.

3.3.2. Stasiun Pemurnian Nira

Dalam stasiun ini, nira mentah tersebut ditimbang. Setelah itu dipanaskan hingga suhunya mencapai $\pm 75^{\circ}\text{C}$. Kemudian didefekasi yaitu dengan menambah susu kapur yang tujuannya untuk meningkatkan pH hingga 8,4. Selain itu susu kapur berfungsi untuk mengikat kotoran. Hasil defekasi tersebut ditambah dengan gas SO_2 yang tujuannya untuk menurunkan pH hingga 6,8, proses ini disebut dengan sulfitasi. Setelah itu dinetralkan hingga reaksinya sempurna (pH 7,4).

Pekerjaan yang terakhir dalam stasiun ini yaitu mengendapkan nira dalam bejana pengendap, yaitu tujuannya untuk memisahkan nira kotor dengan nira jernih (nira encer). Nira kotor itu dimasukkan dalam vacuum filter (penapisan), sehingga menghasilkan nira tapis dan blotong (kotoran padat). Blotong digunakan untuk pupuk sedangkan nira tapis ditimbang dan diproses ulang bersama-sama dengan nira mentah tertimbang.

3.3.3. Stasiun Penguapan

Dalam stasiun ini, terdapat empat alat penguapan yang harus dilalui nira jernih (nira encer) untuk menghasilkan nira kental. Dalam penguapan, suhu tidak boleh melebihi 110°C . Kemudian nira kental itu disulfitasi dan diberi gas SO_2 yang tujuannya, untuk melepas zat warna yang membuat gula berwarna hitam supaya hasilnya menjadi putih, dan menguapkan air yang terikut dalam nira jernih.

3.3.4. Stasiun Masakan

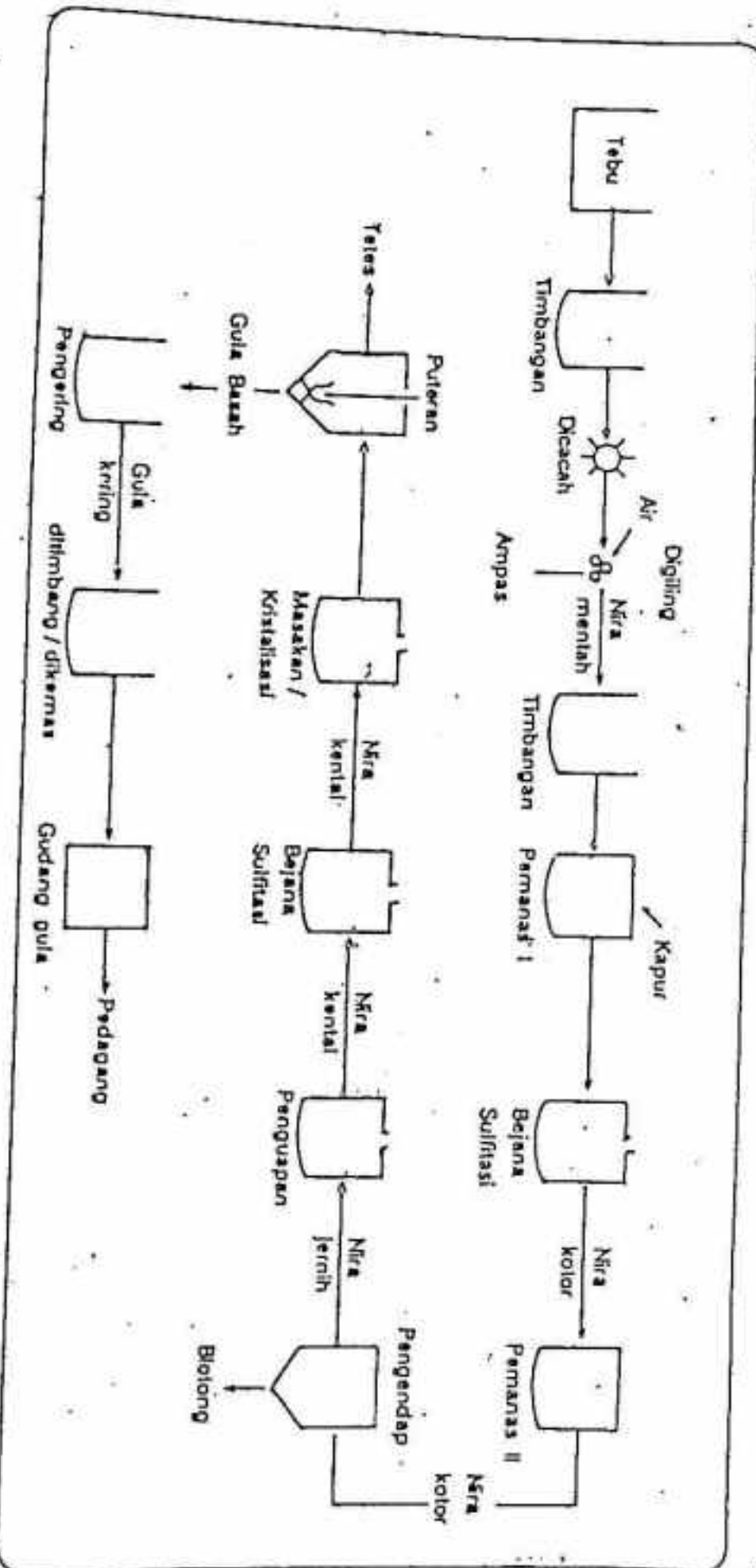
Pada prinsipnya sama dengan penguapan tetapi diarahkan pada pembesaran kristal gula. Jika besarnya sudah mencukupi, kemudian didinginkan sampai suhunya menjadi 30°C - 40°C , dan hasilnya adalah kristal yang masih bercampur dengan strop dan klare (cairan pembawa).

3.3.5. Stasiun Putaran

Kristal yang masih bercampur dengan strop dan klare itu dipisahkan di stasiun putaran. Setelah itu disaring, sehingga gula yang dihasilkan sudah jenis SHS (Super High Sugar) atau biasa disebut GPU (Gula Pangkal Utama). Gula kasar dan gula halus yang merupakan hasil sampingan dari penyaringan itu, dilebur dan dimasak lagi bersama-sama dengan strop dan klare, maksudnya untuk diambil kristalnya kembali. Strop yang benar-benar tidak dapat dikristalkan lagi dinamakan tetes. Dan tetes tersebut masih mengandung gula $\pm 30\%$.

Untuk lebih jelasnya mengenai gambaran proses produksi tersebut, maka pada halaman berikutnya disajikan gambar proses pembuatan gula pada Pabrik Gula Takalar.

Gambar : III.2 Proses Produksi Gula





B A B IV

MANAJEMEN AUDIT TERHADAP FUNGSI TENAGA KERJA PADA BAGIAN PRODUKSI PT PABRIK GULA TAKALAR (PERSERO)

4.1. Survey Pendahuluan

Pada bab sebelumnya telah diuraikan bahwa proses produksi dimulai dengan pengendalian, tindakan perencanaan dilanjutkan dengan pelaksanaan, pengawasan analisa atas penyimpangan serta tindakan korektif. Oleh karenanya, untuk mengetahui sistem pemeriksaan manajemen pada Pabrik Gula Takalar, maka proses tersebut akan dibahas tahap demi tahap.

Survey pendahuluan ini dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi tentang latar belakang dan informasi umum mengenai organisasi dan kegiatan Bagian Produksi pada PT Pabrik Gula Takalar (Persero). Latar belakang dan informasi ini penulis peroleh melalui :

- a. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Perusahaan ; untuk mengetahui latar belakang dan sejarah berdirinya perusahaan, kapasitas desain produksi, jumlah tenaga kerja, status, serta tujuan dan lapangan usaha yang dijalankan.
- b. Struktur Organisasi Perusahaan ; untuk melihat kedudukan Bagian Produksi dalam organisasi perusahaan.
- c. Job discription (uraian tugas) ; untuk mengetahui tugas pokok bagian-bagian lain umumnya, dan bagian produksi khususnya.

d. Prosedur kegiatan produksi untuk mengetahui standar pelaksanaan bagian produksi.

4.2. Penelaahan dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini, dipelajari prosedur produksi selanjutnya, diadakan pengamatan terhadap pelaksanaan kegiatan produksi pada PT Pabrik Gula Takalar (Persero) untuk mengetahui kapasitas desain produksi, penyesuaian antara kegiatan produksi, tenaga kerja, serta anggaran biaya tenaga kerja dan realisasi produksinya. Pada saat yang sama, dilakukan wawancara dengan menggunakan kuesioner. Penggunaan kuesioner dimaksudkan untuk menghemat waktu, mengingat kesibukan yang dialami oleh bagian produksi yang diwawancarai. Materi wawancara dapat dilihat pada lampiran.

Pada tahap ini pemeriksaan dilakukan terhadap pengendalian manajemen dengan tujuan untuk mendapatkan bukti atas temuan-temuan yang telah diperoleh pada tahap survey pendahuluan. Tujuan ini dicapai dengan melakukan penilaian terhadap ketaatan peraturan yang berlaku dalam menjalankan operasional perusahaan dengan efektif, efisien dan hemat. Program yang di buat dalam tahap ini adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan pada fasilitas fisik.

Pengamatan fisik penulis lakukan untuk mendapatkan

informasi mengenai fasilitas fisik (disain produksi) yang dimiliki perusahaan dan kondisi dalam lingkungan perusahaan. Selama melakukan pengamatan penulis mendapatkan gambaran sebagai berikut :

- a. PT Pabrik Gula Takalar dalam melaksanakan aktivitas berpedoman pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, misalnya jumlah produksi, tenaga kerja dengan kapasitas desain terpasang, serta dengan permintaan dan wilayah pemasaran yang telah ditentukan oleh : Asosiasi Penyalur Gula Pasir atau Terigu BULOG (APERTI BULOG), meliputi wilayah Propinsi Sulawesi Selatan serta propinsi-propinsi lain di sekitarnya.
- b. Pabrik Gula Takalar mempunyai lokasi bahan baku (tebu) di 3 lokasi yang berbeda-beda yaitu : Kabupaten Takalar, Gowa dan Jeneponto. Berdasarkan data lokasi yang berbeda-beda, jauh dari lokasi pabrik maka, dibutuhkan pengawasan yang lebih intensif penggunaan tenaga kerja dalam proses produksi, karena hal ini berpengaruh langsung terhadap harga pokok produksi.
- c. Pabrik Gula Takalar dengan kapasitas produksi yang ditargetkan dalam tahun 1993 jumlah produksi 328,253 Kwintal (Kw) dengan jumlah tenaga kerja 6809 orang. Berdasarkan uraian di atas maka, masalah-masalah yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

- Dengan kondisi lokasi bahan baku yang berjauhan dengan pabrik menyulitkan manajemen mengontrol tenaga kerja di lapangan, sehingga tenaga kerja bekerja tidak efisien.
- Dalam penggunaan tenaga kerja terdapat pengang-guran tidak kentara, hal ini disebabkan karena adanya pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh dua orang tetapi dikerjakan lebih dari dua orang.

4.3. Pemeriksaan Terperinci

Pada tahap ini pemeriksaan terperinci, penulis menggunakan beberapa teknik pemeriksaan seperti, pemeriksaan catatan berikut dokumen pendukungnya, analisa penyimpangan anggaran, tenaga kerja, verifikasi, wawancara dan pemeriksaan fisik bahan baku (material). Teknik-teknik pemeriksaan ini digunakan untuk memantapkan temuan-temuan yang diperoleh dari tahap pemeriksaan sebelumnya, adalah sebagai berikut :

a. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan proses akuntansi dan juga proses manajemen. Dari segi proses akuntansi, penyusunan anggaran adalah studi terhadap mekanisme, prosedur untuk merakit data, dan membuat anggaran, sedangkan dari segi proses manajemen, menyusun anggaran merupakan alat control manajer untuk melaksanakan program atau bagian tugasnya.

Pedoman penyusunan anggaran di pabrik gula takalar mempunyai beberapa kelemahan-kelemahan di antaranya :

1. Pendelegasian wewenang dalam membuat anggaran tidak sepenuhnya diberikan kepada bagian produksi, sehingga menyebabkan *sense of responsibility* atau rasa tanggung jawab terhadap anggaran yang telah ditetapkan untuk bagian produksi tidak efisien.
2. Bagian produksi sendiri tidak mengetahui dengan pasti distribusi upah untuk masing-masing tenaga kerja baik tenaga kerja langsung maupun tenaga kerja tidak langsung. Sehingga menyulitkan bagi manajer produksi untuk mengontrolnya, kalau ada terjadi penyimpangan mengenai upah yang diterima masing-masing tenaga kerjanya. Bagian produksi tidak bisa menjelaskan secara detail penyebabnya. Untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi, maka karyawan harus berhubungan langsung dengan bagian keuangan dan tata usaha sehingga prosedur-prosedur kerja lebih rumit.
3. Penyusunan anggaran di pabrik gula takalar yang paling berperanan adalah bagian keuangan dan tata usaha.
4. Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja tidak didasarkan pada standar di mana biaya standar merupakan alat untuk mengontrol dan menilai prestasi pelaksanaan anggaran dengan efektif dan efisien.

5. Analisa realisasi anggaran biaya tenaga kerja yang dilakukan baik oleh bagian keuangan dan tata usaha maupun yang dilakukan oleh kantor direksi hanya bertumpu pada batas (RAB) saja dan hanya memberi peringatan jika ada biaya sesungguhnya lebih besar dari anggaran.

Dalam penyusunan anggaran dipabrik gula takalar terdapat dua pendapat yang berbeda pandangan yaitu :

1. Anggaran tidak perlu direvisi karena revisi anggaran memerlukan waktu, pemikiran dan biaya yang lebih besar, jika terjadi selisih anggaran dengan realisasi cukup ditunjukkan dalam laporan analisis penyimpangan antara anggaran dengan realisasi.
2. Pendapat yang menyetujui revisi anggaran mempunyai asumsi bahwa anggaran digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur prestasi unit-unit organisasi dalam perusahaan apakah anggaran sudah berjalan sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam revisi anggaran harus mencerminkan :
 - Revisi anggaran dilakukan secara sistematis, misalnya setiap bulan, triwulan atau per semester.
 - Anggaran harus dilakukan revisi sehingga apabila terjadi penyimpangan harus cepat di ambil tindakan korektif untuk di evaluasi penyimpangan serta melakukan pencehagannya.

4.4. Analisis Komparatif

Analisa komparatif adalah analisa yang digunakan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam proses produksi. Berikut ini penulis tunjukkan beberapa penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan operasional yang terjadi di PT Pabrik Gula Takalar.

Tabel IV. I
Perbandingan Anggaran dengan Realisasi
Hasil Produksi Pabrik Gula Takalar
Tahun 1993

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
	1	2	3 = 1 - 2
Bagian Tanaman - Kebun	7.000 Ha	7.000,6 Ha	0,6 Ha
- Tebang Angkut	385.024 Ton	323.618 Ton	(61.406)Ton
Bagian Pabrik - Pengolahan	328.253 Kw	248.523 Kw	(79.73) Kw

Sumber Data : PT Pabrik Gula Takalar (Persero)

Berdasarkan tabel IV. I menunjukkan bahwa produksi tahun 1993 bagian tanaman (kebun) mampu melampaui anggaran yang ditetapkan sebanyak 0,6 Ha yang direncanakan. Hal ini disebabkan bagian tanaman (kebun) melakukan perluasan tanah untuk memenuhi target hasil tebu.

Hasil produksi bagian tanaman atau tebang angkut lebih kecil 61,406 Ton atau turun 0,16 % dari yang direncanakan. Hal ini karena dipengaruhi oleh kondisi tanah, juga kualitas yang dihasilkan, begitu pula bagian

pabrikasi (pengolahan) hasil produksinya lebih kecil 79.73 kwintal atau turun 0,24 % dari yang direncanakan. Hal ini dipengaruhi oleh jumlah ton tebu yang digiling juga kadar gulanya.

Tabel IV. II
Perbandingan Anggaran dengan Realisasi
Biaya Tenaga Kerja Langsung Bagian Produksi
Pabrik Gula Takalar
Tahun 1993

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
	(Rp)	(Rp)	(Rp)	(%)
	1	2	3 = 1 - 2	4 = 3 : 1
Bagian Tanaan Kebun				
TK. Tetap	1.152.547.114	1.163.243.901	(10.786.867)	0,92
TK.Tdk. Tetap	334.665.240	296.410.761	38.254.479	0,11
	1.487.212.354	1.459.654.742	27.467.612	1,03
Tebang Angkut TK.Tdk.Tetap	1.270.579.200	1.067.939.400	20.263.000	0,16
Bagian Pabrikasi Pengolahan				
TK. Tetap	389.689.762	296.882.322	93.598.440	0,24
TK. Tdk. Tetap	66.371.746	50.827.840	16.783.906	0,25
	456.061.508	346.118.163	110.382.346	0,24
J u m l a h	3.214.144.862	2.873.704.305	59.033.614	1,92

Sumber Data : PT Pabrik Gula Takalar (Persero)

Berdasarkan tabel IV. II menunjukkan bahwa biaya tenaga kerja langsung naik Rp. 10.786.867,- atau naik 0,92 % dari anggaran yang ditetapkan, hal ini disebabkan pada bagian taman (kebun), yaitu pemeliharaan tebu hingga siap ditebang, terjadi penambahan tenaga kerja tetap dari 512 orang menjadi 516 orang. Penambahan jumlah tenaga kerja ini dipergunakan untuk membantu penggarapan tanah untuk tebu baru seluas 0,6 Ha yang menggunakan mesin-

mesin pertanian. Sedangkan jumlah tenaga kerja bagian tanaman (kebun) tidak tetap berkurang dari 350 orang menjadi 310 orang, bekerja selama 285 hari dengan biaya tenaga kerja tidak langsung Rp. 394.665.240,- turun menjadi Rp. 296.410.761,- atau 0,11 % dari anggaran.

Pada bagian tanaman (tebang angkut), yaitu penebangan tebu sampai tebu tersebut diangkut ke pabrik dengan biaya tenaga kerja tidak langsung Rp. 1.270.578.200,- turun menjadi Rp. 1.067.939.400,- atau karena target tebu yang ditebang sebesar 385.024 ton ternyata realisasinya 323.816 ton, sehingga waktu penebangan juga berbeda dari 131 hari menjadi 116 hari atau selisih 15 hari dari hari penebangan yang dianggarkan.

Pada bagian pabrikasi (pengolahan), yaitu pengolahan tebu menjadi gula dengan biaya tenaga kerja langsung Rp. 389.680.762,- turun menjadi Rp. 296.082.322,- atau 0,24 % dari anggaran. Hal ini disebabkan karena waktu giling berbeda, yang direncanakan 131 hari realisasi 115 hari atau selisih 16 hari dari yang dianggarkan. Sedangkan anggaran biaya tenaga kerja tidak langsung Rp. 66.371.746,- turun menjadi Rp. 50.027.840,- atau 0,25 % dari anggarannya.

Tabel IV. III
Perbandingan Anggaran dengan Realisasi
Hari Kerja Bagian Produksi
Pabrik Gula Takalar Tahun 1993

Keterangan	Anggaran (Hari)	Realisasi (Hari)	Selisih (Hari)
	1	2	3 = 1 - 2
Bagian Tanaman - Kebun	285	285	0
- Tebang Angkut	131	116	15
Bagian Fabrikasi - Pengolahan	130	115	15

Sumber Data : PT Pabrik Gula Takalar (Persero)

Berdasarkan tabel IV. III menunjukkan bagian tanaman (kebun) tidak terjadi selisih anggaran hari yang dianggarkan dengan realisasinya. Sedangkan bagian tanaman (tebang angkut) terjadi selisih lebih efisien dari 15 hari yang dianggarkan. Hal ini sama dengan bagian pabrikasi (pengolahan) terjadi selisih efisien 15 hari dari anggaran, ini disebabkan oleh tebu yang dihasilkan.

Tabel IV. IV
Perbandingan Jam Kerja dengan Realisasi
Anggaran Produksi Bagian Tanaman (kebun)
PT Pabrik Gula Takalar (Persero)
Tahun 1993

Jenis Tenaga Kerja	Jam Kerja (Jam)	Anggaran Produksi (Ha)	Jam Kerja (Jam/Ton)
1	2	3	4 = 2 : 3
Tk. Tetap	1.474.560	7.000	0,0018
Tk. Tdk. Tetap	798.000	-	0,0008
Jumlah	2.272.560	7.000	0,0136
Realisasi :			
Tk. Tetap	1.474.741	7.000,6	0,0018
Tk. Tdk. Tetap	798.153	-	0,0008
Jumlah	2.272.894	7,000,6	0,0136

Sumber Data : Bagian Tanaman Pabrik Gula Takalar

Berdasarkan tabel IV.IV menunjukkan jam kerja Bagian tanaman (kebun) yang dianggarkan untuk produksi 7.000 Ha per tahunnya adalah 2.272.560 jam kerja dengan kondisi bahwa tenaga kerjas tetap 1.474.560 jam serta tenaga kerja tidak tetap 798.000 jam. Sedangkan dalam realisasi-nya bagian tanaman produksi naik 7.000,6 Ha dengan jumlah jam yang digunakan naik menjadi 2.272.894 dengan perincian bahwa tenaga kerja tetap jam kerja naik menjadi 1.474.741 atau melampaui anggaran 181 jam. Sedangkan tenaga kerja tidak tetap juga naik dari 798.000 menjadi 798.153 atau melampaui anggaran 153 jam. Naiknya jam anggaran ini disebabkan karena anggaran produksi bagian tanaman yang dianggarkan 7.000 Ha naik 0,6 Ha dari anggaran.

Tabel IV. V
Perbandingan Jam Kerja dengan Realisasi
Anggaran Produksi Bagian Tanaman (Tebang Angkut)
PT Pabrik Gula Takalar (Persero)
Tahun 1993

Jenis Tenaga Kerja	Anggaran Produksi (Ton)	Hari Kerja (Hari)	Hari Kerja (Ton/Hari)
1	2	3	4 = 2 : 3
Tk. Tdk. Tetap	385.024	131	2.939,11
Realisasi : Tk. Tdk. Tetap	323.618	110	2.941,10

Sumber Data : Bagian Tanaman (Tebang Angkut)
Pabrik Gula Takalar

Berpedoman pada tabel IV. V diatas menunjukkan bahwa Bagian Tanaman (tebang angkut) tidak ada tenaga kerja tetap, semuanya borongan sehingga anggaran produksi dengan jumlah 385.024 ton per tahun dengan jumlah hari yang digunakan adalah 131 hari. Sedangkan dalam realisasinya turun menjadi 323.618 ton dengan jumlah 110 hari. Hal ini disebabkan tenaga kerja yang digunakan tidak memenuhi standar, tersebarnya lokasi bahan baku yang di-angkut dan rusaknya jalan-jalan di lokasi bahan baku.

Tabel IV. VI
Perbandingan Jam Kerja dengan Realisasi
Anggaran Produksi Bagian Pabrikasi (pengolahan)
PT Pabrik Gula Takalar (Persero)
Tahun 1993

Jenis Tenaga Kerja	Jam Kerja (Jam)	Anggaran Produksi (Ha)	Jam Kerja (Jam/Ton)
1	2	3	4 = 2 : 3
Tk. Tetap	1.474.560	7.000	0,0048
Tk. Tdk. Tetap	798.000	-	0,0088
Jumlah	2.272.560	7.000	0,0136
Realisasi :			
Tk. Tetap	1.474.741	7.000,6	0,0048
Tk. Tdk. Tetap	798.123	-	0,0088
Jumlah	2.272.864	7.000,6	0,0136

Sumber Data : Bagian Pabrik Gula Takalar

Berdasarkan pada tabel bagian tanaman (kebun) dengan anggaran 0,0048 jam per ton untuk tenaga kerja tetap dan 0,0088 untuk tenaga kerja tidak tetap, bagian tanaman (tebang angkut) dengan anggaran 2.939,11 hari per ton maka, bagian pabrikasi (pengolahan) menunjukkan bahwa jam sesungguhnya adalah 617.040 jam yang terdiri dari tenaga kerja tetap 457.920 dan tenaga kerja tidak tetap 159.120 jam dengan tingkat produksi 328.523 Ha, sedangkan jam standar realisasi pada kapasitas produksi 248.523 Ha adalah 467.221 jam yang terdiri dari tenaga kerja tetap 347.931 dan tenaga kerja tidak tetap adalah 119.290 jam. Hal ini berarti ada penurunan jam kerja baik tenaga kerja

tetap maupun tenaga kerja tidak tetap, ini disebabkan karena produksi tebu bagian tanaman mempunyai rendaman rendah yang secara otomatis mempengaruhi bagian tebang angkut dan pabrikasi secara keseluruhan dalam proses produksi.

Untuk mengetahui lebih jelas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam proses produksi maka, penulis menggunakan analisa penyimpangan adalah sebagai berikut : yaitu analisa efisiensi dan analisa selisih tarif.

1. Analisa Selisih Efisiensi (Bagian Tanaman)

Jam Standar Anggaran :

	Anggaran (Jam)	Anggaran Produksi (Ha)	Tarif Standar (Rp/Jam)	Jam Standar (Jam/Ha)	J u a l a h (Rp)
T.Kerja Tetap	1.474.568	7.000	781,56	210,651	= 1.152.457.114
T.Kerja Tdk Tetap	798.808	7.000	419,38	114	= 334.665.248
	2.272.568		1.200,94		= 1.487.122.354

Jam Standar :

				J u a l a h
T.Kerja Tetap	1.474.686	7.000,6	781,56	210,651 = 1.152.555.598
T.Kerja Tdk Tetap	798.869	7.000,6	419,38	114 = 334.694.117
	2.272.755		1.200,94	= 1.487.249.715

A k t u a l

	Jam Aktual (Jam)	Produksi (Ha)	Tarif Aktual (Rp)	Jam Standar (Jam/Ha)	J u a l a h
T.Kerja Tetap	1.474.888	7.000,6	782,76	210,651	= 1.153.243.991
T.Kerja Tdk Tetap	786.888	7.000,6	419,37	114	= 296.410.716
	2.192.888		1.202,13		= 1.459.654.697

Selisih Efisiensi :

	Jam Standar (Jam)		Tarif Standar (Rp)	J u a l a h
T.Kerja Tetap	1.474.686	X	781,56	= 1.152.555.598
T.Kerja Tdk Tetap	798.869	X	419,38	= 334.694.177
	2.272.755		1.200,94	= 1.487.249.715

	Jam Aktual (Jam)		Tarif Aktual (Rp)	J u a l a h
T.Kerja Tetap	1.486.888	X	782,76	= 1.153.243.991
T.Kerja Tdk Tetap	786.888	X	419,37	= 296.410.716
	2.192.888		1.202,13	= 1.459.654.697

Selisih Efisiensi = 27.593.272

2. Analisa Selisih Tarif (Bagian Tanaman)

Jam Standar Anggaran :

	Anggaran (Jam)	Anggaran Produksi Ha	Tarif Standar (Rp/Jam)	Jam Standar (Jam/Ha)	J u m l a h (Rp)
T.Kerja Tetap	1.474.560	7.000 Ha	781,56	210,651	= 1.152.457.114
T.Kerja Tdk Tetap	798.000	7.000 Ha	419,38	114	= 334.665.240
	2.272.560		1.200,94		= 1.487.122.354

Jam Standar :

					J u m l a h
T.Kerja Tetap	1.474.686	7.000,6 Ha	781,56	210,651	= 1.152.555.590
T.Kerja Tdk Tetap	798.069	7.000,6 Ha	419,38	114	= 334.694.117
	2.272.755		1.200,84		= 1.487.249.707

A k t u a l

	Jam Aktual (Jam)	Produksi (Ha)	Tarif Aktual (Rp)	Jam Standar (Jam/Ha)	J u m l a h
T.Kerja Tetap	1.474.000	7.000,6	782,76	210,651	= 1.163.243.981
T.Kerja Tdk Tetap	786.000	7.000,6	419,37	114	= 296.410.716
	2.192.000		1.202,13		= 1.459.654.697

Selisih Tarif :

	Jam Aktual (Jam)		Tarif Standar (Rp)		J u m l a h
T.Kerja Tetap	1.486.000	X	781,56	=	1.161.460.685
T.Kerja Tdk Tetap	786.000	X	419,38	=	296.417.784
	2.192.000		1.200,98	=	1.457.878.469

	Jam Aktual (Jam)		Tarif Aktual (Rp)		J u m l a h
T.Kerja Tetap	1.486.000	X	782,76	=	1.163.243.981
T.Kerja Tdk Tetap	786.000	X	419,37	=	296.410.716
	2.292.000		1.202,13	=	1.459.654.697

Selisih Tarif = (1.783.296)

Berdasarkan hasil analisa selisih efisiensi yang terjadi pada bagian tanaman (kebun) menunjukkan bahwa selisih efisiensi disebabkan karena adanya penambahan produksi dibagian tanaman (kebun) dari 7.000 Ha menjadi 7.000,6 Ha dari anggaran yang telah ditetapkan tahun 1993 dengan anggaran biaya produksi sebanyak Rp. 1.487.122.354 yang terdiri dari biaya tenaga kerja tetap Rp. 1.152.457.114 dan tenaga kerja tidak tetap sebanyak Rp. 334.457.240 serta jam kerja yang dianggarkan adalah sebanyak 2.272.650 yang terdiri dari tenaga kerja tetap sebanyak 1.474.560 jam sedangkan tenaga kerja tidak tetap adalah 798.000 jam, ini berarti bahwa jam standar adalah jam yang dianggarkan dibagi dengan produksi yang dianggarkan = $\text{Rp. } 1.474.560 / 7.000 \text{ Ha} = \text{Rp } 210,651 \text{ jam per Ha}$ untuk tenaga kerja tetap sedangkan tenaga kerja tidak tetap adalah $798.000 / 7.000 = 0,48 \text{ jam per Ha}$ dengan adanya kenaikan produksi bagian tanaman (kebun) dari 7.000 Ha menjadi 7.000,6 Ha maka, jam standarnya adalah $0,6 \times 210,651 = 126,39 = 0,6 \times 114 = 68,4$ jadi seluruh jam yang dibutuhkan produksi 2.272,755 jam yang terdiri dari tenaga tetap adalah 1.474.686 jam dan tenaga kerja yang tidak tetap sebanyak 798.069. Sedangkan jam sesungguhnya yang digunakan dalam produksi di bagian tanaman (kebun) untuk 7.000,6 Ha adalah 2.192.880 terdiri dari tenaga kerja tetap 1.486.080 dan tenaga kerja tidak tetap seba-

nyak 706.800 jam, maka terjadi selisih sebanyak 79,875 jam ini disebabkan tidak efisiensinya bekerja, tenaga kerja tetap, sedangkan tenaga kerja tidak tetap bekerja dengan efisien serta perluasan anggaran produksi dari 7.000 Ha menjadi 7.000,6 Ha yang secara otomatis mempengaruhi jam kerja bagian tanaman (kebun), khususnya tenaga kerja tetap.

Dari hasil analisa selisih tarif menunjukkan bahwa dari anggaran produksi yang telah ditetapkan sebanyak 7.000 Ha per tahun dengan jumlah biaya tenaga kerja Rp. 1.487.122.354, dengan perincian untuk tenaga kerja tetap adalah Rp. 1.152.457.114 dan tenaga kerja tidak tetap sebanyak Rp. 334.665.240 berarti tarif standar untuk tenaga tetap adalah $\text{Rp. } 1.152.457.114 / 1.474.560 = \text{Rp. } 781.56$ per jam, sedangkan untuk tenaga kerja tidak tetap $\text{Rp. } 334.665.240 / 798.000 = \text{Rp. } 41,38$ per jam.

Jadi tarif standar biaya tenaga kerja sesungguhnya adalah Rp. 1.487.249.767 yang terdiri dari biaya tenaga kerja tetap $\text{Rp. } 1.152.555.590 / 1.474.686 = \text{Rp. } 781.56$ per jam dan tenaga kerja tidak tetap sebanyak $\text{Rp. } 334.694.117 / 798.069 = \text{Rp. } 419.38$, sedangkan tarif sesungguhnya dari biaya tenaga kerja sesungguhnya adalah $\text{Rp. } 1.163.243.981 / 1.474.080 = \text{Rp. } 782.76$ per jam, serta tenaga kerja tidak tetap adalah $\text{Rp. } 296.410.716 / 706.800 = \text{Rp. } 419.37$ per jam. Jadi untuk tenaga kerja tetap terjadi se-

lisih tarif sebesar Rp. 781,56-782,76 jam dan tenaga kerja tidak tetap juga terjadi selisih tarif dari Rp. 419,38-419,37 = Rp. 0,1 per jam. Tarif tenaga kerja yang dianggarkan sebanyak Rp. 781,56 per jam, sedangkan tarif sesungguhnya yang terjadi adalah Rp. 782,76 per jam, maka terjadi selisih tarif sebesar Rp. 782,76-781,56 = Rp. 1,2 per jam atau $1.486.080 \times 1,2 = \text{Rp. } 1.783.296$.

3. Analisa Selisih Efisiensi (Bagian Tebang Angkut)

Jam Standar Anggaran :

	Anggaran (Hari)	Anggaran Produksi(Ton)	Tarif Standar (Rp/Ton)	Jam Standar (Ton/Hari)	Jumlah (Rp)
T.Kerja Tdk Tetap	131	385.824	3.300	2.939,11	= 1.278.579.288
	131		3.300		= 1.278.579.288
Jam Standar :					
					Jumlah
T.Kerja Tdk Tetap	118	323.618	3.300	2.939,11	= 1.867.939.488
	118		3.300		= 1.867.939.488
Aktual					
	Hari Aktual (Hari)	Produksi (Ton)	Tarif Aktual (Rp)	Jam Standar (Hari/Ton)	Jumlah
T.Kerja Tdk Tetap	116	323.618	3.300,818	2.789,81	= 1.867.942.636
	116		3.300,818		= 1.867.942.636
Selisih Efisiensi :					
	Hari Standar (Hari)		Tarif Standar (Rp)		Jumlah
T.Kerja Tdk Tetap	118	X	9.699.863		= 1.866.896.938
	118		9.699.863		= 1.866.896.938
	Hari Aktual (Hari)		Tarif Aktual (Rp)		Jumlah
T.Kerja Tdk Tetap	116	X	9.286.373		= 1.867.939.268
	116		9.286.373		= 1.867.939.268
					Selisih Efisiensi = (1.848.338)

4. Analisa Selisih Tarif (Bagian Tebang Angkut)
Jam Standar Anggaran :

	Anggaran (Hari)	Anggaran Produksi(Ton)	Tarif Standar (Rp/Ton)	Jam Standar (Ton/Hari)	J u m l a h (Rp)
T.Kerja Tdk Tetap	131	385.024	3.300	2.939,11	= 1.270.579.200
	131		3.300		= 1.270.579.200

Jam Standar :

				J u m l a h
T.Kerja Tdk Tetap	110	323.610	3.300	2.939,11 = 1.067.939.400
	110		3.300	= 1.067.939.400

A k t u a l

	Hari Aktual (Hari)	Produksi (Ton)	Tarif Aktual (Rp)	Jam Standar (Hari/Ton)	J u m l a h
T.Kerja Tdk Tetap	116	323.610	3.300,010	2.789,91	= 1.067.942.636
	116		3.300,010		= 1.067.942.636

Selisih Tarif :

	Hari Standar (Hari)		Tarif Standar (Rp)	J u m l a h
T.Kerja Tdk Tetap	116	X	9.699.063	= 1.125.091.300
	116		9.699.063	= 1.125.091.300

	Hari Aktual (Hari)		Tarif Aktual (Rp)	J u m l a h
T.Kerja Tdk Tetap	116	X	9.206.373	= 1.067.939.200
	116		9.206.373	= 1.067.939.200

Selisih Tarif = 57.152.040



Berdasarkan hasil analisa selisih efisiensi yang terjadi pada bagian tanaman (tebang angkut) menunjukkan bahwa selisih efisiensi disebabkan karena terjadi ada penurunan hari kerja dari anggaran ini, yaitu anggaran produksi untuk tebang angkut sebanyak 385.024 ton dengan anggaran biaya tenaga kerja tidak tetap (borongan) sebanyak Rp. 1.270.579.200 dengan lama bekerja 131 hari (borongan).

Sedangkan standar realisasi produksi sebanyak 323.618 ton dengan biaya tenaga kerja tidak tetap sebesar Rp. 1.067.939.400 dengan lama bekerja 110 hari dari anggaran. Jadi realisasi atau sesungguhnya yang terjadi dibagian tebang angkut adalah 323.618 dengan biaya tenaga kerja tidak tetap Rp. 1.067.942.636 dengan lama bekerja 116 hari. Hal ini disebabkan karena dalam penentuan lama hari kerja borongan tidak berdasarkan pada anggaran, jauhnya lokasi bahan baku dengan pabrik tenaga kerja borongan, faktor non teknis dan persaingan kompetitif yang terjadi dibagian tebang angkut.

Dari hasil analisa selisih tarif menunjukkan bahwa dari anggaran produksi yang telah ditetapkan sebanyak 385.024 ton dengan hari kerja 131, dengan anggaran biaya tenaga kerja tidak tetap Rp. 1.270.579.200. Sedangkan standar produksi turun menjadi 323.618 ton dengan biaya tenaga kerja tidak tetap (borongan) sebesar Rp. 1.067.

939.400 dengan lama kerja 110 hari, maka tarif standar realisasi biaya yang sesungguhnya adalah Rp. 1.067.942.636 dengan lama kerja 116 hari.

Berdasarkan analisa efisiensi dan analisa tarif yang terjadi dibagian terbang angkut, terjadi selisih efisien, ini disebabkan jarak lokasi bahan baku yang jauh dengan pabrik, perencanaan dan pengawasan tenaga kerja tidak tetap (borongan), belum ada kerja sama antar bagian, sehingga mengakibatkan terjadinya selisih anggaran dengan realisasinya baik hari kerja maupun anggarannya.

5. Analisa Selisih Efisiensi (Bagian Pabrikasi)

Jam Standar Anggaran :

	Anggaran (Jam)	Anggaran Produksi	Tarif Standar (Rp/Kw)	Jam Standar (Jam/Kw)	J u m l a h (Rp)
T.Kerja Tetap	457.928	328.253	858,98	1,48 =	389.688.762
T.Kerja Tdk Tetap	159.120	328.253	419,38	0,48 =	66.731.746
	617.048		1.278,36	=	456.412.507

Jam Standar :

					J u m l a h
T.Kerja Tetap	347.932	248.523	858,98	1,48 =	296.882.322
T.Kerja Tdk Tetap	119.291	248.523	419,38	0,48 =	50.827.848
	467.221		1.278,36	=	346.110.163

A k t u a l

	Jam Aktual (Jam)	Produksi (Kw)	Tarif Aktual (Rp)	Jam Standar (Jam/Kw)	J u m l a h
T.Kerja Tetap	347.768	248.523	867,38	1,76 =	379.704.269
T.Kerja Tdk Tetap	171.688	248.523	378,69	0,64 =	63.618.484
	609.368		1.238,07	=	443.314.673

Selisih Efisiensi :

	Jam Standar (Jam)		Tarif Standar (Rp)		J u m l a h
T.Kerja Tetap	347.932	1	858,98	=	296.883.173
T.Kerja Tdk Tetap	119.291	1	419,38	=	50.827.796
	467.221		1.278,36	=	346.175.969

	Jam Aktual (Jam)		Tarif Aktual (Rp)		J u m l a h
T.Kerja Tetap	347.768	1	867,38	=	379.704.269
T.Kerja Tdk Tetap	171.688	1	378,69	=	63.618.484
	609.368		1.282,13	=	443.314.673

Selisih Efisiensi = (97.204.510)

6. Analisa Selisih Tarif (Bagian Pabrikasi)

Jam Standar Anggaran :

	Anggaran (Jam)	Anggaran Produksi	Tarif Standar (Rp/Kw)	Jam Standar (Rp/Kw)	Jumlah (Rp)
T.Kerja Tetap	457.928	328.253	858,98	1,48 =	389.688.762
T.Kerja Tdk Tetap	159.128	328.253	419,38	8,48 =	66.731.746
	617.048		1.270,36	=	456.412.507

Jam Standar :

					Jumlah
T.Kerja Tetap	347.932	248.523	858,98	1,48 =	296.882.322
T.Kerja Tdk Tetap	119.291	248.523	419,38	8,48 =	58.827.848
	467.221		1.270,36	=	346.118.163

A k t u a l

	Jam Aktual (Jam)	Produksi (Kw)	Tarif Aktual (Rp)	Jam Standar (Jam/Kw)	Jumlah
T.Kerja Tetap	437.768	248.523	867,38	1,76 =	379.784.269
T.Kerja Tdk Tetap	171.688	248.523	378,69	8,64 =	63.618.484
	609.368		1.238,07	=	443.314.673

Selisih Tarif :

	Jam Standar (Jam)		Tarif Standar (Rp)	Jumlah
T.Kerja Tetap	437.768	X	858,98	= 372.525.885
T.Kerja Tdk Tetap	171.688	X	419,38	= 71.965.688
	609.368		1.270,36	= 444.498.513

	Jam Aktual (Jam)		Tarif Aktual (Rp)	Jumlah
T.Kerja Tetap	437.768	X	867,38	= 379.784.269
T.Kerja Tdk Tetap	171.688	X	378,69	= 63.618.484
	609.368		1.238,07	= 443.314.673

Selisih Tarif = 1.175.948

Berdasarkan hasil analisa selisih efisiensi dibagian pabrikasi (pengolahan) menunjukkan bahwa terjadinya selisih efisiensi di sebabkan karena adanya penambahan tenaga kerja yang pada gilirannya akan menambah jam kerja dan biaya tenaga kerja. Anggaran produksi yang dianggarkan sebanyak 328.024 kwintal untuk tahun dengan anggaran biaya tenaga kerja sebesar Rp. 456.412.507, dengan perincian untuk tenaga kerja tetap dengan anggaran biayanya adalah Rp. 389.680.762 dan jam yang dianggarkan 457.792 jam, untuk tenaga kerja tidak tetap biayanya adalah Rp. 66.731.746 serta jam kerja 159.120 jam, ini berarti bahwa jam standar adalah jam yang dianggarkan dibagi dengan produksi yang dianggarkan = $457.920/328.253 = 1,40$ jam per kw untuk tenaga kerja tetap, sedangkan untuk tenaga kerja tidak tetap adalah $159.120/328.253 = 0,48$ per kw, dengan adanya penurunan produksi yang dianggarkan yaitu dari 328.024 turun menjadi 248.253 atau selisih yang dianggarkan sebesar 79.730 kw, jam standarnya adalah $79.730 \text{ kw} \times 1,40 = 1.116.62 \times 0,48 = 535,76$, jadi seluruhnya jam yang dibutuhkan untuk produksi adalah 46-7.321 jam yang terdiri dari tenaga kerja tetap adalah 347.932 dan tenaga kerja tidak tetap 119.120. Sedangkan jam sesungguhnya yang digunakan dalam proses produksi dibagian pabrikasi (pengolahan) untuk 248.523 kw adalah 60-9.360 yang terdiri dari tenaga kerja tetap 347.760 dan tenaga kerja tidak tetap adalah 171.600 jam, maka terjadi selisih sebanyak 1.423.89 jam ini disebabkan tidak efi-

siennya berkerja baik tenaga kerja tetap maupun tenaga kerja tidak tetap. Hal ini disebabkan sering terlambatnya bahan baku tiba dipabrik, kualitas tebu yang diproduksi oleh bagian tanaman (kebun).

Dari hasil analisa tarif dibagian pabrikasi (pengolahan) menunjukkan bahwa anggaran produksi yang ditetapkan adalah 328.024 kw per tahun dengan jumlah biaya tenaga kerja Rp. 456.731.746, dengan perincian untuk tenaga kerja tetap adalah Rp. 389.680.762 dan tenaga kerja tidak tetap adalah $Rp. 389.680.762 / 456.920 = Rp. 850.98$ per kw dan untuk tenaga kerja tidak tetap adalah $Rp. 66.731.746 / 159.120 = Rp. 419.38$ per kw.

Jadi tarif standar biaya tenaga kerja adalah Rp. 296.110.163 yang terdiri dari tenaga kerja tetap adalah $Rp. 296.082.322 / 347.760 = Rp. 850,97$ per kw dan tenaga kerja tidak tetap adalah $Rp. 50.027.840 / 119.291 = Rp. 419.38$ per kw, sedangkan tarif sesungguhnya dari biaya tenaga kerja adalah $Rp. 379.740269 / 437.760 = Rp. 867.38$ per kw, untuk tenaga kerja tetap serta tenaga kerja tidak tetap adalah $Rp. 63.610.404 / 171.600 = Rp. 370.69$, maka untuk tenaga kerja tetap terjadi selisih tarif sebesar $Rp. 850,98 - Rp. 867,38$ per kw juga tenaga kerja tidak tetap terjadi selisih tarif dari $Rp. 419,38 - 370,69 = Rp. 48,69$ per kw sedangkan tarif sesungguhnya yang terjadi adalah $Rp. 867.38 = Rp. \text{per kw}$, maka terjadi selisih tarif sebesar $Rp. 968,38 - Rp. 850,98 = Rp. 16,4$ per kw atau $437.760 \times 16,4 = Rp. 7.179.264$. Dan untuk

tenaga kerja tidak tetap terjadi selisih menguntungkan karena tarif yang dianggarkan 419,38, sedangkan realisasinya 370,69, sehingga selisih menguntungkan sebesar $\text{Rp.}48, \times 171.600 = \text{Rp.} 8.355.204$. Jadi selisih tarif = $8.355.204 - 7.179.264 = \text{Rp.} 1.175.940$.

Berdasarkan hasil analisa efisiensi dan tarif yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa :

- a. Jumlah produksi PT Pabrik Gula Takalar menurun sebesar 79.501 kw atau 1,88 % dari anggaran tahun 1993, sedangkan anggaran biaya tenaga tenaga kerja dalam realisasi turun menjadi Rp. 110.302 atau 0,24 % dari anggaran yang ditetapkan.
- b. PT Pabrik Gula Takalar dalam penggunaan tenaga kerja jauh lebih besar jika dibandingkan dengan anggaran dan kebutuhan, sehingga terjadi pengangguran tidak kentara dalam proses produksi.
- c. Dalam penerimaan tenaga kerja tidak berdasarkan pada ketentuan yang ada, hal ini menunjukkan lemahnya perencanaan dan pengawasan terhadap penggunaan tenaga kerja dalam proses produksi.
- d. Kenaikan dan penurunan produksi yang terjadi serta biaya tenaga kerja tidak tetap maupun tenaga kerja tidak tetap tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan, mengakibatkan terjadinya penyimpangan.

B A B V

KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah dilakukan analisa efisiensi dan analisa tarif terhadap kegiatan proses produksi maka dapatlah disimpulkan :

1. Jumlah produksi di Bagian Tanaman (kebun) melampaui target anggaran yaitu dari 7.000 Ha naik menjadi 7.000,6 Ha atau 0,6 % dari anggaran sehingga anggaran biaya tenaga kerja tetap naik Rp. 10.786.867 atau 0,92 dari, sedangkan biaya tenaga kerja tidak tetap turun menjadi Rp. 38.254.479 atau 0,11 % dari anggaran tahun 1993.
2. Biaya tenaga kerja (borongan) bagian Tanaman (tebang angkut) juga turun Rp. 1.067.939.400 atau 0,16 % ini disebabkan tenaga kerja dibagian tebang angkut tidak efisien atau proporsional bekerja karena lokasi bahan baku yang jauh dari pabrik.
3. Untuk biaya tenaga kerja di bagian Pabrikasi juga tidak efisien bekerja ini dilihat dari anggaran dengan realisasi yaitu untuk tenaga kerja tetap turun Rp. 93.598.440 atau 0,24 % dari anggaran. Sedangkan biaya tenaga kerja tidak tetap juga turun menjadi Rp. 16.703.906 atau 0,25 % dari anggaran. Hal ini dipengaruhi oleh bagian tebang angkut yang bekerja tidak efisien.

4. Dalam penerimaan tenaga kerja pada PT Pabrik Gula Takalar relatif lebih besar jumlahnya jika dibandingkan dengan anggaran dengan realisasinya, sehingga terjadi pengangguran tidak kentara dalam proses produksi.

Pemeriksaan manajemen merupakan pemeriksaan semacam penelitian kesehatan, dan bukan merupakan pemeriksaan semacam pemeriksaan mayat, jadi pemeriksaan manajemen harus dimasukkan untuk memberi saran kepada suatu perusahaan untuk dapat hidup lebih baik, dan bukan merupakan pemeriksaan untuk menganalisa sebab-sebab kematian. Oleh sebab itu saran-saran perlu diberikan adalah sebagai berikut :

1. Anggaran tetap yang di susun perusahaan hendaknya diganti dengan anggaran fleksibel, yang mungkin lebih sesuai dengan kondisi perusahaan.
2. Dengan kondisi kapasitas desain terpasang sekarang ini sebaiknya tidak dilakukan penambahan tenaga kerja.
3. PT Pabrik Gula Takalar perlu mempertimbangkan untuk melakukan pemeriksaan secara teratur untuk periode-periode tertentu, terutama parsial audit untuk fungsi produksi sebagai usaha preventatif untuk menjamin bahwa permasalahan yang penting tidak terjadi kronis dikemudian hari.
4. Perlunya dibagian terbang angkut lebih profesional bekerja sehingga produksi yang dianggarkan oleh perusahaan tercapai.

5.3. Penyusunan Laporan Pemeriksaan

Pada tahap penyusunan laporan ini, akan disajikan hasil pemeriksaan manajemen terhadap pengelolaan kegiatan. Pola penyusunan laporan ini akan mengikuti pola yang sesuai dengan jalannya arus informasi pada tahap-tahap pemeriksaan. Dengan demikian bentuk laporan ini akan disusun sebagai berikut :

1. Informasi Umum dan Latar Belakang Pemeriksaan
2. Tujuan Pemeriksaan
3. Ruang Lingkup Pemeriksaan
4. Temuan-temuan
5. Kesimpulan
6. Rekomendasi

Secara lengkap, laporan pemeriksaan tersebut dapat dilihat pada halaman berikutnya.

PELAPORAN
PEMERIKSAAN MANAJEMEN TERHADAP
FUNGSI TENAGA KERJA PADA BAGIAN PRODUKSI
PT PABRIK GULA TAKALAR
(PERSERO)

D

L

E

H

SULEMAN HI. ABDUL KAHAR
NOMOR MAHASISWA : 87 01 257

FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

UNIVERSITAS HASANUDDIN

UJUNG PANDANG

1 9 9 4

DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Informasi Umum Dan Latar Belakang	81
B. Tujuan Pemeriksaan	82
C. Ruang Lingkup Pemeriksaan	82
BAB II : TEMUAN-TEMUAN	84
BAB III : KESIMPULAN	86
BAB IV : REKOMENDASI	88

B A B I

PENDAHULUAN

A. Informasi Umum dan Latar Belakang Perusahaan

Pabrik Gula Takalar diresmikan pada hari Rabu tanggal 23 Desember 1987, oleh Presiden Republik Indonesia (Soeharto). Peletakan batu pertama pembangunan Pabrik pada tanggal 19 Nopember 1982 oleh Bapak Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan. Pabrik Gula Takalar melakukan giling perdana pada tanggal 17 September 1984 hingga 26 Nopember 1984, hasil produksinya langsung dibeli oleh Dolog.

Dalam perkembangannya pembangunan proyek gula Takalar semula dilaksanakan oleh PT Madu Takalar, namun karena dinilai tidak berhasil oleh Pemerintah dialihkan kepada PT Perkebunan XXIV-XXV (Persero) dengan Keputusan Menteri Pertanian No. 858/Mantan/1980 tanggal 8 Oktober 1980 yang menunjuk PT Perkebunan XXIV-XXV (Persero) untuk menyelesaikan hal-hal yang berkaitan dengan pengalihan hak atas areal PT Madu Takalar kepada PT Perkebunan XXIV-XXV (Persero) untuk membangun proyek pabrik gula yang selanjutnya disebut Proyek Gula Takalar. Peralihan dari status proyek ke status operasional, telah dilaksanakan pada tanggal 24 September 1991 dengan ditandai terbentuknya PT Perkebunan XXXII (persero) yang terdiri dari Pabrik Gula

Takalar, Pabrik Gula Bone, dan Pabrik Gula Camming. Dengan berbagai hambatan karena beberapa kali pengalihan maka, hambatan-hambatan yang dihadapi adalah dalam pencapaian target dalam produksi.

Dalam menghadapi hal ini manajemen mengambil kebijaksanaan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan kehematan usaha dalam proses produksinya.

B. Tujuan Pemeriksaan

Berdasarkan latar belakang yang telah dikembangkan sebelumnya maka dapalah ditentukan tujuan dari pemeriksaan ini yaitu :

1. Menilai kegiatan Produksi yang dilakukan
2. Mengidentifikasi kelemahan yang mungkin ada dalam kegiatan produksi
3. Mengembangkan rekomendasi kepada manajemen dalam usaha untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kehematan tenaga kerja sebagai fungsi produksi.

C. Ruang Lingkup Pemeriksaan

Pemeriksaan ini mencakup pengumpulan dan analisa data-data yang berkaitan dengan masalah produksi, antara lain :

- a. Laba tahun 1993
- b. Anggaran dengan realisasi biaya produksi 1993
- c. Jumlah Tenaga kerja yang digunakan
- d. Struktur organisasi dan urain tugasnya
- e. Kapasitas desain produksi yang terpasang
- f. Biaya Produksi dan hasil yang dicapai 1993

Untuk memperoleh bukti yang cukup relevan, material dan kompeten, maka data-data tersebut di atas dianalisa penyimpangan dengan melihat anggaran yang dianggarkan kemudian dibandingkan dengan realisasinya serta analisa yang digunakan adalah analisa selisih efisiensi dan analisa selisih tarif. Hal ini dilakukan agar bukti-bukti tersebut dapat digunakan sebagai pendukung atas kesimpulan dan rekomendasi.

B A B II

TEMUAN-TEMUAN

Pemeriksaan yang telah penulis lakukan terhadap pelaksanaan kegiatan produksi, menemukan penyimpangan-penyimpangan yang dapat mengakibatkan kegiatan tersebut tidak dapat terlaksana secara efisien, efektif dan hemat. Temuan-temuan tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Bagian Perencanaan Produksi dan Bagian Tata Usaha dan Keuangan harus bekerja sama dalam penyusunan anggaran biaya tenaga kerja. Tanpa perencanaan produksi yang tepat, mengakibatkan pencatatan dan analisa yang dilakukan oleh bagian Tata Usaha dan Keuangan tidak dapat memberikan gambaran yang benar. Sebaliknya tanpa adanya sistem akuntansi biaya yang baik, perencanaan produksi tidak dapat dijadikan tolak ukur manajemen untuk menilai efektivitas dan efisiensi biaya tenaga kerja.
2. Anggaran belum disusun secara lengkap dan terperinci. Selama ini anggaran baru disusun untuk tingkat bagian secara keseluruhan. Jadi, belum diperinci untuk tingkat urusan. Hal ini mengakibatkan kurang dapat berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan operasi, sehingga terjadi penyimpangan yang cukup besar antara anggaran dengan realisasinya.

3. Kapasitas desain pabrik dalam operasional belum pernah tercapai, produktifitas lahan masih rendah (tebu maupun hablur), lokasi lahan HGU (hak guna usaha) terpencar, langkahi sumber air, budi daya tebu lahan kering belum dikuasai sepenuhnya, dan jumlah SDM terutama tenaga pimpinan belum mencukupi. Dalam struktur organisasi memerlukan penyempurnaan.
4. Kelemahan dalam pengendalian, apabila perencanaan telah dibuat dan organisasi untuk melaksanakan perencanaan tersebut telah dibentuk, maka proses selanjutnya adalah mengarahkan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan agar tetap berada dalam area yang telah digariskan oleh perusahaan sesuai dengan sasaran dan tujuannya.

B A B III

K E S I M P U L A N

Berdasarkan pemeriksaan yang telah dilakukan dapatlah disimpulkan bahwa kegiatan produksi yang dilakukan oleh perusahaan belum dapat berjalan dengan secara efektif, efisien dan hemat. Hal ini disebabkan oleh lemahnya perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian manajemen di bagian produksi. Faktor-faktor yang menyebabkan lemahnya perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

1. Bagian tanaman dalam tahun 1993 anggaran produksi untuk 7.000 Ha dengan anggaran biaya tenaga kerja Rp. 1.152.547.114 untuk tenaga kerja tetap dan anggaran biaya tenaga kerja tidak tetap Rp. 334.665.2400 realisasinya untuk tenaga kerja tetap melampaui target yaitu Rp. 1.163.243.981. atatu naik 0,29 % ini disebabkan ada penambahan tenaga kerja tetap dalam produksi, kemudian luas produksi 7.000 Ha naik menjadi 7.000,6 Ha. Sedangkan anggaran biaya tenaga kerja tidak tetap yang dianggarkan Rp. 334.665.240 turun menjadi Rp. 294.410.761 atau turun 0,11 % dari anggaran, ini disebabkan karena ada pengurangan tenaga kerja tidak tetap.

2. Untuk bagian terbang angkut tahun 1993 mempunyai anggaran biaya tenaga kerja tidak tetap Rp. 1.270.579.200. dengan produksi 385.024 ton, dengan lama bekerja 131 hari ternyata dalam realisasinya turun baik anggaran, hari yang dianggarkan maupun produksinya. Anggaran turun Rp 1.067.942.636 atau 0,16 %, hari yang dianggarkan 131 hari turun menjadi 116 hari sedangkan produksi turun menjadi 323.618 dari anggaran. Ini disebabkan karena lokasi bahan baku (tebu) yang tersebar di 3 Kabupaten yaitu Gowa, Takalar dan Jeneponto, tenaga tidak profesional (borongan), serta persaingan kompetitif dalam operasionalnya.
3. Sedangkan bagian pabrikasi (pengolahan) untuk tahun anggaran 1993 mempunyai anggaran biaya tenaga kerja Rp. 456.052.508 dan produksi yang dianggarkan 328.253 kwintal dengan perincian untuk anggaran biaya tenaga kerja tetap Rp. 389.689.762 dan tenaga kerja tidak tetap Rp. 66.371.746. Realisasi keseluruhan di bagian pabrikasi tenaga kerja tetap turun menjadi 0,24 % dari anggaran, tenaga kerja tidak tetap juga turun menjadi 0,25 % dari anggaran target produksi otomatis ikut turun dari yang dianggarkan yaitu 248.523 kwintal. Hal ini disebabkan karena terlambatnya bahan baku yang di angkut ke pabrik, kualitas tebu yang diproduksi oleh bagian tanam tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.

B A B IV

R E K O M E N D A S I

Agar dapat menjamin pemanfaatan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan secara efektif, efisien dan hemat serta dapat dicapai suatu operasi efisiensi ditinjau dari segi pengeluaran biaya maupun dari tingkat pencapaian sasaran yang ditetapkan, perusahaan hendaknya memperbaiki sistem pengendalian manajemen di bagian produksi. Perbaikan terutama pada hal-hal yang menyangkut dengan masalah :

1. Dalam penyusunan anggaran biaya tenaga kerja Bagian Tata Usaha dan Keuangan harus konfirmasi dengan Bagian Produksi sehingga sinkron biaya tenaga kerja dengan jumlah tenaga kerja.
2. Anggaran hendaknya disusun secara lengkap dan terperinci untuk seluruh bagian dalam perusahaan, sehingga masing-masing bagian tahu secara pasti berapa anggaran atau sasaran yang harus mereka capai. Untuk menunjang terselenggaranya penyusunan anggaran biaya tenaga kerja maupun anggaran secara keseluruhan dan terperinci tersebut, sudah saatnya manajemen mempertimbangkan penerapan akuntansi pertanggung jawaban. Oleh dalam akuntansi pertanggung jawaban setiap pusat-pusat per-

tanggungjawaban yang harus bertanggungjawab atas tercapai target atau anggaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, penyusunan anggaran yang lengkap dan terperinci dapat diselenggarakan.

3. Untuk mencapai kapasitas desain produksi yang terpasang maka, manajemen harus mengusahakan teknologi yang tepat dan cepat dikuasai oleh pelaksana, alat pengolahan dan pemeliharaan tanaman harus memadai, mengusahakan pengembangan lahan ke lahan tebu rakyat.
4. Pengendalian, untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan perusahaan maka, perlu dibuatkan laporan kegiatan setiap bulan. PT Pabrik Gula Takalar harus melakukan evaluasi setiap bulan khususnya bagian produksi dan bagian tanaman, tebang angkut sehingga tenaga kerja bekerja secara efisien, efektif dan hemat.

DAFTAR PUSTAKA

1. Amin Wijaya Tunggal, Manajemen Audit Suatu Pemeriksaan, Penerbit Cipta Rineka Cetakan I. 1992.
2. Alexander Hamilton Institute, Manajemen Audit: Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas. Cetakan 1986.
3. Bambang Heriadi, M.Ec.,Ak., Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar, Penerbit: BPFE Yogyakarta, tahun 1991
4. Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan Penerbit : BPFE, Yogyakarta, 1983
5. H.A. Harding, Manajemen Produksi Seri No. 35, Penerbit Balai Aksara, Jakarta 1984.
6. Leo Herbert, Phd, CPA, Auditing The Perfomanca of Management, (Belmont, California) : Life Time Learning Publication, 1979
7. Mulyadi. Akuntansi Biaya (Biaya Dalam Perencanaan dan Pengendalian Keputusan), Edisi 3 Yogyakarta Penerbit : PBFE, 1981
8. Mulyadi. Pemeriksaan Akuntansi (Auditing), Yogyakarta; STIE YKPN, 1985.
9. Nugroho Wijayanto. Pemeriksaan Operasional Perusahaan, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI., 1985
10. Robert Anthony N,dkk. Management Control System Edisi ke-5 ditejemahkan oleh : Maulana Agus. Penerbit : Erlangga, 1991.
11. Supriono. Pemeriksaan Manajemen (Management Auditing) dan Pengawasan Pemerintah Indonesia. Penerbit: BPFE, Yogyakarta. 1990
12. Sumardjo Tjitro Sudajo. Bunga Rampai Menuju Pemeriksaan pengelolaan, Jakarta ; PT Ikhtiar Baru Van Hoeve, 1980.

Lampiran I
Formasi Tenaga Kerja PT Pabrik
Gula Takalar (Persero)
Desember 1993

No	Bagian/ Sub Bagian	Karyawan Tetap		Karyawan Tidak Tetap			jumlah
		Staf	Bulanan	Harian	Musiman	Borongan	
1.	Administratur	1	-	-	-	-	1
2.	Tata Usaha	8	90	38	-	-	136
3.	Tanaman	19	131	17	227	-	394
4.	Tebang Angkut	1	17	59	-	5.000	5.077
5.	Instalasi	8	155	27	79	-	269
6.	Pabrikasi	5	154	13	165	-	337
7.	Eks.Kendaraan	1	217	37	36	-	291
8.	Pel. Teknik	1	221	35	47	-	304
		44	985	226	554	5.000	6.809

Sumber : Pabrik Gula Takalar

Lampiran II

N E R A C A
PT PERKEBUNAN XXXII (PERSERO) PG TAKALAR
PER TANGGAL 31 DESEMBER 1993

No.	Nama Perkiraan	DEBET	No.	Nama Perkiraan	Kredit
I.	AKTIVA AKTIVA LANCAR		IV.	PASSIVA KEWAJIBAN LANCAR	
	- Kas	5.230		- Hutang usaha	538.594.737
	- Bank	68.199.343		- Hutang karyawan	64.404.549
	- Piutang usaha	31.037.851		- Hutang lain-lain	137.402
	- Piutang karyawan	13.221.985		- Hutang pajak	25.340.529
	- Piutang lain	0		- Hutang pajak (PBB)	272.324.476
	- Piutang pajak	124.963.925			900.801.693
	- Persediaan hasil	28.810.986			
	- Pers.bhn.perlengkapan	1.253.545.245			
	- Biaya dibayar dimuka	7.407.784.504			
		8.927.619.069	V.	PERKIRAAN PENUTUP	
II	AKTIVA TETAP			- R/K Kantor Direksi	7.923.088.188
	- Tanah	5.742.630		- Laba/Rugi (E.B.I.T)	2.075.966.282
	- Gedung & penataan	187.976.989			9.999.054.470
	- Mesin & instalasi	611.090.412			
	- Jalan & jembatan	18.696.735			
	- Alat pengangkutan	34.575.000			
	- Alat pertanian	769.730.701			
	- Inventaris kantor/ rumah	83.929.350			
		1.711.741.817			
III	AKTIVA LAIN				
	- Aktiva tak berwujud	159.161.636			
	- Biaya ditangguhkan	50.473.441			
	- Uang jaminan	50.860.200			
		260.495.277			
		10.899.856.163			10.899.856.163

S.E. & O

Takalar, 31 Desember 1993
04 Februari 1994

PT PERKEBUNAN XXXII (PERSERO)
PABRIK GULA TAKALAR



D I K N O, B.Sc.
Administratur

Lampiran III

PT PERKEBUNAN XXXII (PERSERO)
PABRIK GULA TAKALAR
LABA/RUGI PER 31 DESEMBER 1993

I. PENDAPATAN/PENGHASILAN			
Gula	248.292 Kui @ Rp. 83.750		20.783.281.860.00
Tetes	16.397.01 Ton @ Rp. 80.000		1.313.072.560.00
			22.096.354.420.00
II. HARGA POKOK PENJUALAN			
II.1. GULA			
Persediaan awal			
Gula sisa	379.10 Kui	30.024.730	
Biaya produksi			
- Pimpinan dan tata usaha		750.869.788	
- Pembibitan		583.866.673	
- Tebu giling		6.485.692.758	
- Tebang dan angkut tebu		2.977.755.201	
- Pabrik / instalasi		1.477.835.241	
- Pabrik / pengolahan		803.701.740	
- Pengemasan, penimbunan & stafel gula		230.147.309	
- Eksploitasi alat pengangkutan		801.064.535	
		(801.064.535)	
- Eksploitasi alat pengangkutan		1.933.587.012	
		(1.933.587.012)	
	Jumlah	13.309.868.710	
- Penyusutan aktiva tetap (100 - 500 %)		3.522.920.302	
Persediaan akhir			
Gula sisa	230,60 Kui	18.263.520	
Harga pokok penjualan GULA			16.844.550.211.70
L/R GULA (brutto)			3.938.731.648.30
II.2 TETES			
Persediaan awal			
Tetes exth.yll	157,25 Ton	7.603.195	
Biaya produksi/pembebanan alokasi tetes			
- Pimpinan dan tata usaha		47.927.859	
- Pembibitan		37.268.085	
- Tebu giling		413.980.389	
- Tebang dan angkut tebu		190.069.481	
- Pabrik		160.320.274	
	Jumlah	849.566.088	
- Penyusutan aktiva tetap (6,00 % beban tetes)		224.867.253	
Persediaan akhir			
Tetes th.ini	206,13 Ton	10.547.466	
Harga pokok penjualan TETES			1.071.489.070.30
L/R TETES (brutto)			241.583.489.70
III BIAYA UMUM		3.747.787.555	
- Penyusutan aktiva tetap (total)			2.141.079.768
- Amortisasi			
IV LABA / RUGI			
IV.1 Laba / rugi usaha			2.039.235.370.00
L/R sebelum pajak			
IV.2 Laba / laba diluar usaha		68.316.340	
- Pendapatan		31.684.428	
- Biaya			
			36.730.912.00
R / L			2.075.966.282.00
IV.3 JUMLAH R/L (sebelum pajak & kantor direksi)			

Lampiran IV



DAFTAR PERTANYAAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN

No.	U r a i a n	Ya	Tdk	Keterangan
1.	Apakah dalam menetapkan anggaran produksi berdasarkan hasil analisa yang di buat oleh perusahaan?	ya		
2.	Apakah dalam melakukan aktivitas produksi berpedoman pada anggaran yang telah di tetapkan oleh perusahaan?	ya		
3.	Apakah ada suatu rumusan perencanaan tenaga kerja yang jelas menguraikan tentang rencana penggantian dan penambahan tenaga kerja ?	ya		
4.	Apakah kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang telah diperhitungkan ?	ya		
5.	Apakah ada revisi anggaran bila terjadi selisih antara anggaran dengan realisasi?		tdk	Bila terjadi selisih anggaran dgn realisasi cukup dijelaskan dlm. laporan.
6.	Apakah pengukuran efisiensi didasarkan pada anggaran sama dengan realisasi?	ya.		
7.	Apakah sudah memiliki suatu program penilai prestasi karyawan yang cukup memadai ?	ya.		
8.	Apakah penilaian prestasi karyawan didasarkan pada standar tertentu yang di tetapkan lebih dahulu dan tidak semata-mata didasari pada pendapat subyektif individu ?	ya.		

No.	U r a i a n	Ya	Tdk	Keterangan
9.	Apakah Anggaran biaya tenaga kerja sama dengan realisasinya ?		Tidak	Realisasi by. tenaga kerja melebihi anggaran yg ditetapkan.
10.	Jika perusahaan sudah memiliki program penilaian yang cukup memadai, apakah tersedia semacam pusat latihan karyawan yang diselenggarakan paling tidak setahun sekali dengan tujuan memberikan petunjuk mengenai bagaimana cara meningkatkan prestasi ?	Ya.		
11.	Apakah selisih realisasi biaya tenaga kerja dengan anggaran disebabkan karena kenaikan biaya gaji ?		Tidak	Terjadinya selisih anggaran BTK dgn realisasi disebabkan penambahan tenaga kerja.
12.	Apakah pengembangan karir karyawan memiliki batas tertentu, dengan maksud agar karyawan tersebut tidak memiliki keahlian yang terbatas sehingga dapat selalu dipromosikan untuk jabatan yang lebih luas dipromosikan untuk jabatan yg lebih luas dalam organisasi ?	Ya		
13.	Apakah perusahaan memiliki suatu formulasi kebijakan yang dirumuskan secara jelas dan diedarkan kepada segenap karyawan ?	Ya		
14.	Apakah promosi bagi supervisor dilaksanakan berdasarkan kemampuan kepemimpinan	Ya		
15.	Apakah penerimaan tenaga kerja berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan ?		Tidak	Penerimaan tenaga kerja melebihi dr anggaran yg ditetapkan oleh perusahaan

No.	U r a i a n	Ya	Tdk	Keterangan
16.	Apakah dalam penetapan anggaran jumlah dan biaya tenaga kerja berdasarkan hasil analisis bagian akuntansi biaya ?	ya.		
17.	Apakah penerimaan tenaga kerja tidak melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan ?		Tidak	Penerimaan tenaga kerja melebihi dari anggaran yang ditetapkan.
18.	Apakah program latihan didukung secara konkrit oleh manajemen puncak ? (Sebagai contoh apakah manajemen puncak juga selalu bersedia untuk berpartisipasi dalam program latihan yang diadakan)	ya		
19.	Apakah karyawan operasi dilibatkan (melalui beberapa bentuk media formal seperti sebuah komisi misalnya) dalam penetapan kebutuhan-kebutuhan latihan dan formulasi program latihan serta prioritasnya ?	ya		
20.	Apakah dalam program latihan juga terdapat unsur aktivitas latihan yang diperuntukkan bagi karyawan yang keahliannya obsolet karena munculnya teknologi baru ?	ya		
21.	Apakah calon atasan karyawan baru ikut dilibatkan dalam proses seleksi sehingga mereka merasa turut bertanggung jawab untuk kesuksesan karyawan baru tersebut ?	ya		

Staf Bagian Produksi
PT. Pabrik Gula Takalar

Ujung Pandang, 15 Desember 1994
Pemeriksa

Muh. Yunus, SE



Suleman Hi. Abd. Kahar