

# Evaluasi Penerapan Pengendalian Internal atas Proses Bisnis Pendapatan Jasa (Studi Kasus pada Perusahaan Depo Peti Kemas)

Desi Ikaputri<sup>1\*</sup>, Eliza Fatima<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>)Program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

<sup>1</sup>)[desikaputrisie@gmail.com](mailto:desikaputrisie@gmail.com), <sup>2</sup>)[eliza.fatimah@ui.ac.id](mailto:eliza.fatimah@ui.ac.id)

\*Corresponding Author

Diajukan : 25 Mei 2023

Disetujui : 10 Juni 2023

Dipublikasi : 1 Oktober 2023

## ABSTRACT

*Revenue business processes are the primary key for a company to generate profits as a financial performance target. In its implementation, it must be supported by a clear internal audit function and accounting information system with an effective level of control in all business processes to produce accurate and quality data or information, as well as increase the effectiveness of the company's operational activities. However, if these factors do not support it, all personnel will work by habit factor, and management will face the risk of loss. This study aims to analyze the condition of PT X's internal control and aspect that can be improved in optimizing internal control over the performance and reporting of the company's revenue business processes. The research method used is descriptive qualitative with a case study approach at PT X, a container management company, that previous research on this field of business is still limited. The data sources were derived from observation, a series of interviews with the management, and an analysis of internal documents. The results show that there were weaknesses in the procedures for implementing revenue business processes caused by the absence of adjustments to clear and documented recording procedures, unstructured implementation of control activities, and not being supported by an adequate information system. Therefore, this study provides recommendations for corrective actions to optimize the performance and reporting of the company's revenue business processes.*

**Keywords:** Accounting Information Systems, Container Management, COSO Framework, Internal Control, Revenue Business Process.

## PENDAHULUAN

Proses bisnis pendapatan menjadi kunci utama suatu perusahaan dalam menghasilkan laba sebagai target kinerja keuangan yang dimulai dengan transaksi penjualan barang atau jasa beserta segala pencatatannya hingga diakui sebagai pendapatan. Namun, perolehan pendapatan bagi perusahaan sektor pelayaran dan logistik tidak sedang dalam kondisi seimbang. Kanal berita Ocean Week mengungkapkan bahwa kinerja sektor pelayaran dan logistik nasional sedang mengalami tekanan yang signifikan akibat adanya pandemi Covid-19 yang disebabkan oleh penurunan arus kapal, arus barang, arus penumpang, dan arus perputaran petikemas. Dalam mengantisipasi hal tersebut, PT X mempunyai business plan pada tahun 2022 untuk melakukan ekspansi bisnis dengan berfokus pada pembuatan usaha pergudangan atau penyimpanan. Hal tersebut tentunya menjadi bagian dari rencana strategis manajemen dalam mencapai target kinerja perusahaan khususnya dalam memenuhi target pendapatan. Dalam pelaksanaannya, memerlukan sistem informasi akuntansi dengan tingkat pengendalian yang efektif dan sesuai untuk seluruh proses bisnis untuk menghasilkan data atau informasi yang akurat dan berkualitas, serta meningkatkan efektifitas kegiatan operasional perusahaan. Selain itu, dengan sistem informasi yang berkualitas dapat



menghasilkan data yang berguna untuk penilaian kinerja atas tingkat kesehatan bisnis dalam menciptakan transparansi dan mengurangi asimetri informasi (Yusuf & Kanji, 2020). Oleh karena itu, menurut Luo (2017), pengendalian internal dan kualitas informasi akuntansi sangat penting bagi perusahaan dan berkaitan erat karena perusahaan dapat sukses berkembang apabila didukung dengan pengendalian internal yang efektif.

Pentingnya sistem pengendalian internal bertujuan untuk memastikan bahwa standar dan alur kerja telah dijalankan dengan efektif dan efisien, menurunkan risiko transaksi keuangan yang tidak tercatat secara lengkap dan akurat, serta meminimalkan seluruh motif tindakan kecurangan dan penyelewengan yang merugikan perusahaan. Namun, berdasarkan informasi awal diketahui bahwa pada hasil laporan audit internal PT X tahun 2022, terdapat beberapa temuan terkait adanya risiko *fraud* pada pendapatan perusahaan seperti adanya penagihan pendapatan dengan nominal yang tidak sesuai dan pendapatan yang belum tertagih kepada pelanggan. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan data antara data sistem yang ditarik saat pembuatan tagihan dengan data sistem yang ditarik oleh audit internal saat menjalani proses audit. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber PT X diketahui bahwa sistem informasi yang digunakan perusahaan belum cukup menunjang, khususnya dalam pembuatan tagihan yang tidak secara otomatis memunculkan harga dan total harga. Hal ini dapat mengakibatkan timbulnya kesalahan dalam pembuatan tagihan dimana nilai penagihan dan piutang menjadi tidak akurat. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat indikasi kurang optimalnya pengendalian internal yang mengakibatkan kualitas data pendapatan saat ini masih kurang akurat. Menurut Luo (2017), masalah terkait kualitas informasi akuntansi tersebut dapat diatasi dengan menyempurnakan sistem pengendalian internal.

Menurut Rapini et al. (2022), penerapan pengendalian internal merupakan faktor penting dalam menentukan potensi kesalahan serta pengaruh yang akan terjadi atas laporan keuangan. Selain itu, diperlukan suatu fungsi penting yang bertanggungjawab untuk memantau efektivitas dari penerapan pengendalian internal yaitu fungsi audit internal. Salah satu fungsi dari audit internal yaitu memberikan kontrol dan rekomendasi atas pengendalian internal perusahaan, sehingga melalui penguatan audit internal yang efektif dapat membantu perusahaan untuk mengurangi dampak yang tidak diinginkan (Christine & Apriwandi, 2022). Namun demikian, PT X tidak mempunyai departemen audit internalnya sendiri sehingga hanya mengandalkan audit internal dari perusahaan induk. Menurut Hu et al. (2021), audit internal membantu perusahaan induk dalam melakukan pengawasan terhadap anak perusahaan yang lebih efektif dengan mengidentifikasi risiko yang mungkin dihadapi anak perusahaan dalam lingkungan yang selalu berubah. Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dari PT X, saat ini Kepala Internal Audit tidak hanya bertanggung jawab atas divisi audit internal, tetapi juga merangkap jabatan sebagai kepala divisi pembelian. Hal ini menandakan bahwa pemisahan fungsi sebagai salah satu penerapan pengendalian internal bahkan tidak dijalankan oleh fungsi audit internal. Tidak adanya independensi dan pemisahan tugas juga menjadi faktor penyebab terjadinya kesenjangan pengawasan (Christopher, 2019).

Oleh karena itu, evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui hal apa yang dapat diperbaiki dalam mengoptimalkan pengendalian internal atas proses bisnis pendapatan perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas data pendapatan, meminimalisir kesalahan dalam proses pencatatan pendapatan, dan mendukung aktivitas operasional depo perusahaan yang lebih efektif dan efisien. Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan pada jenis perusahaan yang berbeda. Perbedaan dengan penelitian terdahulu dimana penelitian ini berfokus mengevaluasi proses bisnis pendapatan atas transaksi bidang usaha manajemen depo peti kemas yang beragam, dimana penelitian terhadap bidang usaha ini masih sangat terbatas. Penelitian ini akan menggunakan acuan berdasarkan COSO *Framework 2013* dengan perolehan data diperoleh dari observasi, wawancara, dan analisis dokumen internal. Selain itu, diharapkan bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam memastikan bahwa standar dan alur kerja yang ditetapkan telah dijalankan dengan baik serta meminimalkan risiko kerugian yang mungkin terjadi dalam operasional perusahaan.

## STUDI LITERATUR

### Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan langkah yang diterapkan untuk memberikan kepastian ketercapaian sasaran pengendalian perusahaan seperti melindungi dan mencatat aset perusahaan secara akurat, memberikan informasi dan penyusunan laporan keuangan yang andal, kegiatan operasional perusahaan lebih efisien, dan meningkatkan penerapan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan (Romney et al., 2021). Sementara dalam COSO (2013) mendeskripsikan pengendalian internal sebagai proses yang dijalankan oleh seluruh personel organisasi yang dibentuk untuk memberikan kepastian atas ketercapaian tujuan penting yang berhubungan dengan efektivitas operasional, keandalan pelaporan, dan kepatuhan atas hukum yang berlaku.

Dalam proses bisnis pendapatan terdapat beberapa risiko seperti adanya pesanan tidak akurat, pesanan tidak sah, piutang tidak tertagih, kesalahan penagihan, kesalahan pengiriman, kesalahan *posting* piutang, pencurian arus kas, dan kehilangan pelanggan. Namun, risiko tersebut dapat dimitigasi dengan menerapkan pengendalian internal seperti adanya pembatasan akses data, pemisahan tugas, menyiapkan *A/R Aging*, rekonsiliasi data dan pesanan, tingkat otorisasi, dan konfigurasi sistem (Romney et al., 2021). Dengan menerapkan pengendalian internal, maka dapat membantu perusahaan melakukan fungsi mencegah, menemukan, dan memperbaiki kesalahan.

Chalmers et al. (2019) menjelaskan bahwa kualitas pengendalian internal dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek, yaitu aspek keadaan internal dan eksternal. Aspek keadaan internal meliputi karakteristik atas manajemen tertinggi, struktur kepemilikan usaha, dan keberadaan fungsi audit internal. Sementara aspek keadaan eksternal meliputi auditor eksternal, budaya, regulasi pemerintah, dan lingkungan pasar. Dalam memastikan pencapaian tujuan dan kualitas atas pengendalian internal, perlu didukung dengan unsur pokok pengendalian internal yaitu struktur organisasi yang tegas, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang jelas, penerapan kebijakan atas tugas dan fungsi yang sehat termasuk pembentukan unit pengawas internal, dan karyawan yang kompeten (Mulyadi, 2016).



**Gambar 1.** COSO Internal Control – Integrated Framework 2013  
Sumber : COSO (2013)

Selain itu, utamanya penerapan pengendalian internal ditinjau berdasarkan *COSO Framework* 2013. Terdapat lima komponen pada *COSO Framework* 2013 yaitu lingkungan pengendalian sebagai fondasi dalam menjalankan pengendalian internal yang efektif, penilaian risiko sebagai proses yang dinamis dan berulang dalam menilai risiko, aktivitas pengendalian sebagai langkah yang ditentukan melalui kebijakan dan prosedur, informasi yang dikomunikasikan secara tepat, dan aktivitas pemantauan sebagai proses evaluasi yang berkelanjutan dan terpisah (COSO, 2013).

## Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu dalam mengevaluasi sistem informasi akuntansi dan pengendalian internal. Diantaranya yang dilakukan oleh Hartanti & Malik (2018) yang melakukan riset pengendalian internal pada sebuah entitas nirlaba ditemukan bahwa terdapat kelemahan pada penyesuaian prosedur dalam proses bisnis pendapatan dan disertai dengan pelaksanaan komponen aktivitas pengendalian internal yang tidak terstruktur. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Oktavia & Pamungkas (2019) pada sebuah perusahaan percetakan menyimpulkan bahwa dalam pelaksanaan siklus penjualan perusahaan telah dilakukan sesuai dengan prosedur sistem informasi penjualan. Namun, masih terdapat beberapa kelemahan pada komponen pengendalian internal secara keseluruhan. Sementara itu, penelitian lain mengenai pengendalian internal pada sebuah institusi rumah sakit yang dilakukan oleh Lee et al. (2021) menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan pada pengendalian internal yang berpengaruh terhadap kinerja operasional rumah sakit. Namun, penelitian yang dilakukan dalam mengevaluasi pengendalian internal atas proses bisnis pendapatan pada perusahaan manajemen depo peti kemas masih sangat terbatas. Selain itu, berbeda dengan ketiga penelitian terdahulu, dimana proses bisnis pendapatan manajemen depo peti kemas mempunyai aktivitas bisnis yang cukup kompleks sehingga memerlukan evaluasi yang terperinci.

## METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif dalam metode studi kasus pada PT X. Organisasi penelitian akan dianonim karena alasan kerahasiaan, dimana PT X merupakan perusahaan yang bergerak dalam aktivitas manajemen depo peti kemas. Manajemen depo diperlukan dalam memastikan bahwa kebutuhan atas jumlah peti kemas terpenuhi dan siap untuk digunakan oleh pelanggan. Oleh karena itu, aktivitas bisnis pendapatan yang terdapat dalam manajemen depo peti kemas meliputi kegiatan bongkar atau muat (*stuffing/stripping*) barang ke atau dari dalam peti kemas, pembersihan peti kemas yang telah dikembalikan oleh pelanggan ke dalam depo, perbaikan atas peti kemas yang rusak agar layak digunakan, *lift on* dan *lift off* peti kemas, penyimpanan atau penumpukan peti kemas di dalam depo, biaya penggunaan trucking atas pemindahan peti kemas (*empty container trucking*), pergudangan atas barang milik pelanggan, dan penyewaan alat berat untuk bongkar muat peti kemas.

Pengumpulan data dilakukan selama 2 (dua) bulan melalui kegiatan observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Observasi dilakukan untuk mengetahui secara langsung proses penggunaan sistem aplikasi berbasis web dan masalah yang timbul, serta implementasi aktivitas pengendalian internal perusahaan. Sementara, wawancara dilakukan dengan bersifat semi-terstruktur kepada 4 (empat) partisipan yaitu *Admin Operation Staff*, *Account Receivable (A/R) Staff*, *Finance Accounting Supervisor*, dan *Finance Accounting Manager*. Pemilihan responden dalam penelitian ini dengan dasar pertimbangan bahwa perwakilan tersebut merupakan pihak yang terlibat langsung dalam proses bisnis pendapatan mulai dari pihak yang menangani pelanggan secara langsung sampai dengan proses pencatatan data pendapatan untuk menghasilkan informasi dalam pengambilan keputusan manajemen. Dasar acuan untuk pengembangan pertanyaan yang diajukan kepada responden sesuai dengan komponen COSO *Framework* 2013. Selain itu, analisis dokumen perusahaan dilakukan untuk memperoleh gambaran dan menilai kesesuaian penggunaan sistem informasi akuntansi dan implementasi pengendalian internal perusahaan.

Lebih lanjut, analisis data dilakukan dengan menerapkan *gap analysis* yang dikemukakan oleh Wondabio dalam Anjani & Wondabio (2023) yaitu dengan teknik diskusi dan tanya jawab (*defined future state*), review dokumentasi atas sistem yang digunakan saat ini (*review current state*), dan melakukan perbandingan dengan teori (*practical best practice*) untuk menganalisa kontradiksi dan memberikan saran rekomendasi. Melalui teknik analisis tersebut, akan digunakan untuk mengevaluasi pengendalian internal yang diterapkan perusahaan dengan membuat korelasi kesesuaian antara hasil perolehan data mengenai gambaran atas kegiatan operasional di lapangan dengan komponen dan prinsip dalam COSO *Framework* 2013. Kemudian, berdasarkan hasil evaluasi tersebut, akan digunakan untuk mengembangkan rekomendasi perbaikan termasuk penyesuaian kerangka kerja pengendalian internal yang lebih efektif sekaligus menjawab rumusan masalah pada penelitian ini.

## HASIL

Berdasarkan hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa diperoleh temuan mengenai kondisi penerapan berbagai komponen pengendalian internal perusahaan. Hasil temuan tersebut kemudian akan dinilai kesesuaiannya dengan komponen COSO *Framework* 2013 untuk menganalisis taraf pengendalian internal yang telah diterapkan oleh PT X.

### Lingkungan Pengendalian

Integritas dan nilai etika seharusnya terdokumentasi dan dikomunikasikan kepada seluruh personel perusahaan. Namun, diketahui bahwa perusahaan belum mempunyai prosedur operasi standar secara lengkap untuk seluruh aktivitas bisnis dan *code of conduct* secara tertulis. Menurut hasil observasi, dalam perusahaan juga tidak terlihat adanya figura atau pajangan lainnya mengenai kode etik atau standar perilaku yang menghiasi ruangan perusahaan. Namun demikian, perusahaan tetap memperlihatkan komitmen dalam penerapan etika dan standar perilaku dalam seluruh pekerjaan. Bekerja sesuai dengan peraturan dan nilai perusahaan terus diingatkan dalam rapat rutin yang diadakan setiap hari bersama tim operasional dan melalui pemantauan manajer divisi. Pengawasan terhadap penerapan pengendalian internal juga dilakukan oleh direksi perusahaan dengan ikut berperan menunjukkan kepedulian dalam melakukan interaksi dengan seluruh tim operasional perusahaan di seluruh cabang melalui rapat rutin.

Pendelegasian wewenang dan jalur pelaporan pekerjaan telah ditunjukkan dengan jelas berdasarkan struktur organisasi yang terdokumentasi. *Review* atau perubahan struktur organisasi dilakukan secara berkala yaitu setahun sekali. Namun demikian, perusahaan belum menerapkan rotasi jabatan secara berkala dimana pergantian jabatan hanya terjadi apabila salah satu atau beberapa personel mendapatkan promosi jabatan. Selain itu, perusahaan belum mempunyai peraturan yang terdokumentasi mengenai kriteria karyawan dan *jobdesk* untuk setiap posisi jabatan. Namun, kepala divisi dan SDM telah melakukan penyusunan ulang mengenai kriteria karyawan dan *jobdesk* untuk digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Selain itu, dikarenakan tidak adanya uraian *jobdesk* yang terdokumentasi, menurut penuturan narasumber, pekerjaan dilakukan hanya berdasarkan daftar pekerjaan *on going*. Uraian pekerjaan hanya dikomunikasikan secara lisan dan sesuai arahan pekerjaan dari atasan sehingga seluruh karyawan mengetahui batasan dari pekerjaannya. Lebih lanjut, perusahaan belum memberikan *training* secara berkala untuk meningkatkan kompetensi seluruh individu perusahaan dimana hasil pertanggungjawaban individu dilihat berdasarkan pada indikator pekerjaan (KPI). Disamping itu, perusahaan telah menerapkan adanya pemberian bonus tahunan dimana kelayakan atas besarnya pemberian insentif dinilai dari pencapaian KPI setiap karyawan. Akan tetapi, perusahaan belum menerapkan adanya program penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan.

### Penilaian Risiko

Secara umum, perusahaan telah menetapkan tujuan perusahaan melalui perencanaan target operasional baik keuangan dan non keuangan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun. Tujuan perusahaan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan ketika penyusunan proyeksi target, dan *review* pencapaian tujuan perusahaan secara berkala. Hal ini dilakukan supaya seluruh personel yang terlibat mengetahui mengenai target kinerja yang perlu dicapai. Namun demikian, perusahaan belum mempunyai peraturan tertulis mengenai proses penilaian risiko yang harus dilakukan perusahaan serta belum didukung dengan adanya tim khusus seperti divisi manajemen risiko yang ditugaskan untuk melakukan penilaian risiko. Oleh karena itu, perusahaan belum melakukan kegiatan penilaian risiko, dan belum mengidentifikasi daftar risiko atas seluruh aktivitas bisnis yang disesuaikan dengan risiko perubahan signifikan terhadap lingkungan internal dan eksternal, maupun rencana mitigasi risiko yang perlu diterapkan.

### Aktivitas Pengendalian

Selama melakukan pengumpulan data, telah teridentifikasi bahwa terdapat beberapa risiko atau kemungkinan buruk yang dihadapi pada berbagai tahapan proses bisnis pendapatan atas seluruh aktivitas bisnis yang dapat berasal dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Kemudian, berdasarkan risiko yang telah teridentifikasi akan menentukan aktivitas pengendalian internal yang perlu diterapkan dalam upaya memitigasi risiko yang dihadapi perusahaan. Kesimpulan dari identifikasi risiko dan aktivitas pengendalian atas proses bisnis pendapatan pada



aktivitas manajemen depo PT X, secara keseluruhan akan dikelompokkan berdasarkan pada fungsi pengendalian yaitu sebagai tindakan pencegahan (*preventif*), tindakan pendeteksian (*detective*), dan tindakan perbaikan (*corrective*) yang disajikan pada **Tabel 1**.

**Tabel 1.** Risiko dan Aktivitas Pengendalian Pada Manajemen Depo

Risiko	Pengendalian Internal	P/D/C*	Aplikasi
<b>Penerimaan Permintaan Pelanggan</b>			
Pesanan tidak valid	Pemeriksaan stempel atau tanda tangan dari PIC pelanggan pada dokumen SP2	P	x
Pesanan tidak lengkap atau tidak akurat	Konfigurasi sistem dalam pencatatan harian atas kegiatan pembersihan peti kemas	P	x
	Konfigurasi sistem dalam pencatatan harian atas kegiatan perbaikan peti kemas	P	✓
	Konfigurasi sistem dalam pencatatan harian atas kegiatan paketan <i>stuffing/stripping</i>	P	x
	Pembatasan akses untuk merubah data yang telah diinput pada sistem	P	✓
	Pemeriksaan atas perubahan entri data	D	✓
	Penerapan otorisasi berjenjang pada penginputan data dalam sistem operasional	P	x
Kehilangan pelanggan	Penerapan sistem <i>Customer Relationship Management</i>	P	x
	Penerapan <i>feedback</i> pelanggan	P	x
<b>Pemberian Jasa</b>			
Tidak sesuai dengan permintaan pelanggan	Penerapan <i>double checker</i> pada kegiatan washing (surveyor dan staff pencucian)	P	✓
	Penerapan <i>double checker</i> pada kegiatan repair (surveyor dan estimator)	P	✓
	Penerapan <i>double checker</i> pada kegiatan paketan stuffing (admin depo dan admin operation staff)	P	x
	Pengawasan aktivitas dengan membandingkan pada dokumen SP2, form survey atau <i>booking container</i>	P	✓
	Penerapan otorisasi berjenjang pada dokumen fisik setelah penyelesaian kegiatan (admin & kepala depo)	P	x
SDM yang terbatas	Melakukan pelatihan karyawan secara berkala	P	x
	Merekrut karyawan yang sesuai kompetensi	P	✓
<b>Pembuatan Invoice</b>			
Kesalahan pada data pelanggan	Rekonsiliasi data pelanggan dengan data pada dokumen permintaan jasa	P	x
	Pembatasan akses pada master data pelanggan	P	✓
Kesalahan pada hasil tagihan	Konfigurasi sistem terkait penentuan harga dengan tipe kegiatan peti kemas sesuai dengan tipe pelanggan	P	x
	Konfigurasi sistem terkait otomatisasi perhitungan total harga	P	X
	Rekonsiliasi pencatatan kegiatan yang dikirimkan oleh admin dengan data pada sistem operasional	D	✓
	Penerapan otorisasi berjenjang pada penginputan data pada sistem akuntansi untuk posting jurnal	P	✓
<b>Penagihan Pembayaran</b>			
Kegagalan untuk menagih	Melampirkan catatan kegiatan yang telah diotorisasi atau tanda tangan oleh admin depo dan kepala depo	P	x
	Rekonsiliasi hasil tagihan dengan lampiran catatan kegiatan depo	D	✓
Pembayaran macet	Evaluasi kondisi piutang pelanggan sebelumnya	P	x
	Pengiriman <i>monthly statement</i> dan permintaan jadwal pembayaran	P	✓
	Investigasi terhadap piutang jatuh tempo	D	✓
Kesalahan posting pada akun piutang	Pengawasan dan pemeriksaan terhadap entri data	D	✓
	Rekonsiliasi jumlah piutang secara keseluruhan	P	✓
	Pemberitahuan berkala mengenai update tagihan kepada pelanggan terkait	P	✓

**Penerimaan Kas**

Pencurian kas	Pemisahan tugas antara fungsi penagihan dengan fungsi pencatatan transaksi kegiatan	P	x
	Pemisahan tugas antara fungsi penagihan dengan fungsi penerimaan kas	P	x
	Tidak menerima pembayaran secara tunai	P	✓
	Konfigurasi sistem tanda terima pembayaran	P	✓
	Rekonsiliasi harian antara daftar transaksi melalui mesin EDC dengan rekening koran	D	✓
	Rekonsiliasi saldo bank secara harian	D	✓
Nominal pembayaran tidak sesuai	Rekonsiliasi saldo piutang dengan rekening koran	D	✓
	Pemberitahuan update saldo piutang pelanggan	P	✓
	Mengirimkan tanda terima pembayaran	P	x

\*) P = Preventive actions; D = Detective actions; C = Corrective actions

**Informasi Komunikasi**

Arus informasi perusahaan telah didukung oleh beberapa sistem informasi sebagai media pencatatan yang menunjang penyampaian data dari lapangan untuk menghasilkan informasi yang relevan bagi manajemen. Sistem informasi yang digunakan oleh PT X yaitu meliputi 3 (tiga) sistem yang berbeda oleh divisi operasional, yaitu sistem Accurate, E-DMS, dan *Warehouse Management System*. Sementara itu, divisi *finance accounting* hanya menggunakan 1 (satu) sistem yaitu sistem Infor yang belum lama diadopsi oleh perusahaan. Penerapan sistem informasi yang beragam antara divisi operasional dan divisi *finance accounting*, belum disertai dengan *import* data yang saling terintegrasi. Selain itu, umumnya penyampaian informasi secara internal dilakukan melalui berbagai media baik lisan maupun tulisan seperti penyampaian informasi melalui kegiatan rapat, terlampir dalam surat elektronik, ataupun pesan pribadi dan grup media online. Meskipun demikian, penyampaian informasi mengenai alur kerja, kode etik, dan standar perilaku hanya dilakukan secara lisan tanpa adanya dokumentasi tertulis. Demikian juga komunikasi yang dilakukan dengan pihak eksternal seperti pelanggan, vendor, dan bank dalam upaya penyampaian informasi, dapat dilakukan melalui surat resmi, surat elektronik, telepon ataupun rapat bersama.

**Aktivitas Pemantauan**

Proses pemantauan yang telah dilakukan perusahaan dengan menerapkan evaluasi secara rutin dan terpisah. Pemantauan atas proses bisnis pendapatan terutama terkait kinerja tim operasional dilakukan secara rutin melalui rapat pagi setiap hari dan setiap bulan. Namun, dalam proses pemantauan atas kinerja tim *finance accounting*, Manager belum secara rutin melakukan evaluasi untuk memantau pekerjaan karyawan dan penerapan pengendaliannya. Proses pemantauan dari Manajer hanya dilakukan sebulan sekali berdasarkan pada hasil laporan keuangan bulanan. Proses evaluasi membahas hasil kinerja setiap bulan dan kondisi yang dihadapi setiap divisi. Dengan melihat aktivitas bisnis setiap bulannya, maka ketika terjadi kendala akan dilakukan review bersama untuk memperbaiki penyebabnya. Selain itu, perusahaan bergantung pada audit internal dari perusahaan induk sebagai tim independen dalam melakukan evaluasi terpisah. Evaluasi tersebut dilakukan secara berkala yaitu sebanyak 2 (dua) kali setahun atau sesuai dengan permintaan manajemen dari hasil review yang memerlukan evaluasi lebih lanjut. Akan tetapi, pemantauan dilakukan hanya untuk proses bisnis tertentu yang menjadi perhatian manajemen.

Hasil kinerja yang di *review* melalui kegiatan rapat menyampaikan beberapa hal yang mungkin harus diperbaiki oleh personel terkait baik itu berupa kelalaian yang dilakukan oleh karyawan ataupun pengendalian yang masih kurang efektif sehingga dapat mengganggu pencapaian tujuan perusahaan. Hasil review tersebut segera disampaikan oleh direksi kepada tim terkait untuk dilakukan tindakan perbaikan. Selain itu, direksi ikut serta dalam proses pemantauan tindakan perbaikan tersebut. Berdasarkan penuturan narasumber, perusahaan selalu menindak lanjuti hasil dari laporan audit internal maupun audit eksternal. Rekomendasi atas perbaikan dari hasil audit langsung dijalankan oleh perusahaan dan diawasi langsung oleh direksi untuk memastikan bahwa rekomendasi perbaikan telah diterapkan oleh pihak terkait.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penjelasan sebelumnya dapat diketahui bahwa masih terdapat kelemahan pada pengendalian internal PT X. Dimulai dari lingkungan pengendalian yang menjadi dasar utama untuk melaksanakan pengendalian internal yang efektif pada seluruh aktivitas perusahaan. Namun, berdasarkan hasil analisis, masih ditemukan kondisi yang perlu diperbaiki dalam penerapan lingkungan pengendalian PT X diantaranya yaitu prosedur operasi standar *finance accounting* yang perlu dirancang ulang dan membentuk kode etik dan standar perilaku perusahaan. Kemudian pedoman tersebut harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan melalui rapat rutin yang dilaksanakan, termasuk menampilkan figura mengenai kode etik pada dinding perusahaan. Perbaikan aspek tersebut sangat penting dilakukan karena karyawan tidak memahami secara jelas mengenai eksistensi atau isi pokok dari prosedur operasi standar (SOP), kode etik dan standar perilaku perusahaan. Tanpa adanya pemahaman atas kebijakan yang jelas, terdapat risiko bahwa dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan, karyawan hanya berpegang pada faktor kebiasaan sehari-hari tanpa adanya rujukan standar. Hal ini tentunya dapat menimbulkan peluang terjadinya tindakan yang melanggar etika dan mengurangi ketegasan manajemen dalam membangun integritas dan etika dalam bekerja. Selain itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan dalam melakukan rotasi jabatan dan *training* secara berkala, serta melakukan penganggaran untuk fokus pelatihan karyawan. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kompetensi seluruh karyawan, mencegah karyawan terjebak dalam lingkup pekerjaan yang serupa, dan mengurangi risiko penyalahgunaan wewenang. Lebih lanjut, dalam mendukung tanggung jawab pengendalian internal oleh seluruh karyawan, perlu didorong dengan adanya penerapan program penghargaan bagi karyawan berprestasi dalam mencapai ukuran kinerja yang ditetapkan.

PT X terlibat dalam skala bisnis besar yang tersebar pada banyak wilayah di Indonesia sehingga harus dapat bersaing dengan perusahaan lainnya dalam industri yang sama dan tentunya akan menghadapi berbagai risiko operasional maupun keuangan. Oleh karena itu, penilaian risiko diperlukan untuk membantu manajemen dalam mengidentifikasi dan menilai risiko atau perubahan lingkungan perusahaan yang dapat menyebabkan pengendalian internal tidak berjalan efektif. Akan tetapi, berdasarkan hasil analisis, komponen atas penilaian risiko belum dijalankan seluruhnya oleh perusahaan. Dengan demikian, seluruh aspek penerapan komponen penilaian risiko yang perlu diperbaiki diantaranya dengan pembentukan tim khusus yang bertugas melakukan penilaian risiko seperti adanya divisi manajemen risiko. Selain itu, penerapan penilaian risiko perlu didukung dengan adanya prosedur tertulis yang terdokumentasi dalam mengidentifikasi seluruh risiko atau kecurangan pada proses bisnis perusahaan. Dengan adanya tim khusus dan prosedur yang tertulis, maka perusahaan dapat melakukan identifikasi dan analisis risiko, mitigasi risiko yang diperlukan, serta menentukan mekanisme khusus untuk mengantisipasi adanya perubahan signifikan yang dihadapi oleh perusahaan.

Sebagai perusahaan jasa, PT X mempunyai aktivitas bisnis yang beragam dan disertai dengan berbagai risiko. Namun, hal ini belum didukung dengan penerapan aktivitas pengendalian yang memadai seperti yang teridentifikasi pada Tabel 1. Hal ini dapat menimbulkan kelemahan bagi aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, pada Tabel 2 telah dilakukan identifikasi saran tindakan perbaikan atas temuan kelemahan aktivitas pengendalian perusahaan.

**Tabel 2.** Saran Tindakan Perbaikan Aktivitas Pengendalian

Identifikasi Kelemahan	Risiko	Usulan Tindakan Perbaikan
Tidak ada verifikasi data pada tahap penerimaan permintaan jasa	Kesalahan pada data pelanggan dan data aktivitas	Merancang pedoman verifikasi atas data pelanggan dan data aktivitas pada pesanan jasa; dan menetapkan proses verifikasi.
Ketidakjelasan tingkat otorisasi transaksi	Pesanan tidak lengkap	Merancang pedoman otorisasi atas dokumen fisik dan data yang diinput dalam sistem; dan menetapkan proses otorisasi.
Tidak tersedia media <i>feedback</i> bagi pelanggan	Ketidakpuasan pelanggan	Menerapkan sistem penilaian pelanggan (CRM); dan menyediakan media <i>feedback</i> untuk pelanggan.
Kurangnya peningkatan kompetensi karyawan	Pemberian jasa yang salah dan tidak efisien	Menetapkan kebijakan pelatihan karyawan dan <i>review</i> kinerja secara berkala.

Pencatatan aktivitas secara manual	Kesalahan pencatatan; data tidak lengkap dan akurat	Menggunakan pencatatan melalui sistem yang terintegrasi untuk keseluruhan transaksi antar divisi.
Sistem akuntansi belum didukung dengan fitur yang memadai	Kesalahan dalam pembuatan tagihan	Melakukan pengecekan terhadap sistem yang saat ini digunakan supaya dapat menambahkan fitur kalkulasi total harga secara otomatis.
Belum melakukan evaluasi terhadap kondisi piutang pelanggan	Piutang tidak tertagih dan arus kas terganggu	Penetapan kebijakan evaluasi rutin atas kondisi piutang pelanggan dan pemberian denda apabila terlambat melakukan pembayaran.
Pemisahan tugas tidak memadai	Penyalahgunaan wewenang	Menetapkan fungsi penagihan dan pencatatan aktivitas secara terpisah; dan menetapkan fungsi penagihan dan penerimaan kas secara terpisah.
Pengiriman tanda terima pembayaran tidak rutin	Perbedaan jumlah piutang dengan pelanggan	Melakukan pengiriman tanda terima pembayaran secara harian kepada pelanggan, menambahkan fitur pencetakan tanda terima pembayaran secara otomatis.

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa diperlukan perancangan atas pedoman tertulis mengenai proses verifikasi dan tingkat otorisasi pada data transaksi sehingga dapat memperjelas alur kerja yang seharusnya dilakukan oleh para karyawan yang terlibat, melakukan verifikasi atas data transaksi yang dicatat dapat meminimalkan adanya risiko kesalahan dalam pencatatan pesanan permintaan jasa. Tanpa adanya alur kerja yang terdokumentasi, karyawan dapat melakukan risiko kesalahan dalam pemberian jasa. Hal tersebut tentunya perlu didukung dengan adanya pelatihan karyawan dan melakukan *review* kinerja secara berkala. Selain itu, pemisahan tugas yang jelas diperlukan agar karyawan dapat berfokus pada satu fungsi tanggung jawab sehingga dapat meminimalkan risiko motif tindakan penyimpangan yang merugikan perusahaan. Kemudian, konfigurasi sistem secara terintegrasi diperlukan untuk pencatatan seluruh aktivitas bisnis agar meningkatkan keakuratan data dan kinerja yang lebih efektif. Namun, sistem informasi yang digunakan saat ini, masih harus dilakukan pengecekan supaya dapat menunjang aktivitas pencatatan dengan menambahkan fitur kalkulasi total harga secara otomatis, sehingga nilai tagihan dapat lebih akurat.

Informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu dibutuhkan bagi perusahaan dalam menjalankan pengendalian internal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi termasuk pelaporan internal dan eksternal. Namun, dalam menghasilkan informasi yang bermutu, perusahaan belum didukung dengan sistem informasi yang saling terintegrasi. PT X mengoperasikan beberapa sub sistem terpisah untuk divisi operasional dan *finance accounting*, dimana mengharuskan personel yang terlibat untuk melakukan *input* ulang data ke sistem operasional ke sistem akuntansi secara manual. Hal ini tentunya mengakibatkan pelaksanaan pekerjaan menjadi tidak efektif. Selain itu dengan jumlah pelanggan dan aktivitas bisnis yang tersebar pada sejumlah wilayah, maka jumlah data yang disimpan menjadi semakin banyak. Meskipun masing-masing sub sistem secara independen dapat berfungsi, namun jika tidak terintegrasi akan menyebabkan kinerja perusahaan menjadi terhambat. Oleh karena itu, hal yang perlu diperbaiki dalam komponen informasi internal yaitu penerapan sistem yang saling terintegrasi agar seluruh karyawan dapat memperoleh konektivitas data yang konstan dimana informasi tersedia secara *realtime* dan akurat. Hal ini tentunya dapat menekan risiko terjadinya kesalahan kecil yang dapat berakibat fatal, mempermudah kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien, serta mengoptimalkan sumber daya. Penyaluran informasi perlu didukung dengan membangun budaya organisasi dimana seluruh informasi internal maupun eksternal dikomunikasikan secara baik kepada seluruh karyawan baik secara terdokumentasi ataupun lisan sehingga seluruh karyawan mendapatkan informasi yang berkualitas. Selain itu, perusahaan seharusnya menyajikan dan menyampaikan seluruh informasi internal perusahaan dengan cara mensosialisasikan secara berkala mengenai tujuan dan rencana strategis perusahaan, kode etik dan kebijakan, serta risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan demikian, seluruh karyawan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan informasi yang diperoleh dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pemantauan diperlukan karena sistem dan proses pengendalian internal yang telah dirancang dengan baik dapat bekerja sesuai dengan rencana, namun tetap terdapat kemungkinan bahwa penerapannya dapat terlupakan. Oleh karena itu, pelaksanaan pengendalian internal perlu dipantau dengan tindakan korektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis, hal yang perlu diperbaiki dalam komponen aktivitas pemantauan yaitu penerapan evaluasi rutin diluar rapat bulanan untuk aktivitas pendapatan oleh *finance accounting*. Tidak adanya evaluasi terhadap proses aktivitas sehari-hari dapat membuat manajemen tidak sadar apabila muncul risiko baru yang diakibatkan semakin berkembangnya aktivitas operasional PT X. Oleh karena itu, Manager perlu melakukan evaluasi secara harian atau mingguan untuk memastikan bahwa setiap risiko telah teridentifikasi dan aktivitas pengendalian yang sesuai dengan prosedur telah dijalankan. Dengan demikian, tindakan pengawasan rutin yang diterapkan oleh perusahaan, sebaiknya bukan hanya dilakukan terhadap penilaian atas hasil kinerja dalam laporan keuangan, namun harus dilakukan terhadap seluruh aktivitas dalam menghasilkan laporan keuangan yang andal sebagai hasil kinerja. Pemantauan yang dirancang dan diimplementasikan secara tepat, dapat memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan seperti mengidentifikasi dan memperbaiki permasalahan pengendalian internal secara periodik, menghasilkan informasi yang lebih akurat dan andal untuk proses pengambilan keputusan, serta menyiapkan laporan keuangan yang akurat, andal, dan tepat waktu.

Hal tersebut telah sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mulyadi (2016) bahwa pencapaian tujuan dan kualitas atas pengendalian internal, perlu didukung dengan struktur organisasi yang tegas, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang jelas, penerapan kebijakan atas tugas dan fungsi yang sehat, dan karyawan yang kompeten. Selain itu, Dashtbayaz et al. (2019) berpendapat bahwa pengendalian internal yang tidak efisien menyebabkan rendahnya kualitas pelaporan keuangan. Oleh karena itu, identifikasi atas kelemahan penerapan pengendalian internal PT X perlu diperbaiki supaya dapat menghasilkan informasi yang akurat bagi pengguna.

### KESIMPULAN

Secara garis besar, walaupun umumnya PT X telah menerapkan pengendalian internal dengan baik, namun masih terdapat kelemahan pada penerapan seluruh komponen pengendalian internal apabila dinilai berdasarkan perspektif COSO *Framework* 2013. Kelemahan pengendalian internal PT X ditandai dengan tidak adanya penyesuaian prosedur kerja dan pencatatan yang jelas dan terdokumentasi sehingga dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan, karyawan hanya berpegang pada faktor kebiasaan sehari-hari tanpa adanya rujukan standar; pelaksanaan aktivitas pengendalian yang tidak memadai yang mengakibatkan perusahaan menghadapi risiko kesalahan yang bersifat material; dan belum didukung oleh sistem informasi yang menunjang aktivitas bisnis perusahaan sehingga meningkatkan potensi kesalahan dan mengurangi efektifitas perusahaan. Kelemahan ini dinilai masih menjadi hambatan yang mendorong terjadinya permasalahan utama yang dihadapi oleh perusahaan yaitu terkait dengan temuan kesalahan pada data pendapatan, dan data pelanggan serta nilai tagihan yang tidak sesuai yang mengakibatkan komplain pelanggan.

Namun demikian, terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yaitu penelitian ini tidak melakukan pemahaman mendalam pada 4 (empat) jenis sistem informasi pencatatan yang digunakan oleh perusahaan. Akan tetapi, penelitian ini melakukan analisa pada alur manual atas proses bisnis pendapatan. Hal ini dilakukan karena 4 (empat) sistem tersebut tidak saling terintegrasi, sehingga menandakan bahwa pengendalian umum yang diterapkan masih lemah, sehingga tidak dilakukan pemahaman lebih mendalam pada pengendalian aplikasi atas sistem tersebut. Oleh karena itu, rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah memperluas penelitian dengan menganalisis dan mengevaluasi pengendalian internal dari sistem informasi yang digunakan oleh perusahaan dalam menghasilkan informasi yang relevan.

### REFERENSI

- Anjani, F., & Wondabio, L. S. (2023). Analisis Persiapan Implementasi PSAK 74 pada Perusahaan Asuransi Indonesia (Studi Kasus pada Perusahaan Asuransi X). *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*,7(2),1026–1035.  
<http://polgan.ac.id/owner/index.php/owner/article/view/1392>



- Chalmers, K., Hay, D., & Khelif, H. (2019). Internal Control in Accounting Research: A Review. *Journal of Accounting Literature*, 42(2019), 80–103. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2018.03.002>
- Christine, D., & Apriwandi, A. (2022). Audit Internal dan Pencegahan Kecurangan- Bukti Empiris Pada Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (BULOG). *Owner Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(3), 3270–3280. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.1046>
- Christopher, J. (2019). The Failure of Internal Audit: Monitoring Gaps and a Case for a New Focus. *Journal of Management Inquiry*, 28(4), 472–483. <https://doi.org/10.1177/1056492618774852>
- COSO. (2013). *Internal Control — Integrated Framework*. <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- Dashtbayaz, M. L., Salehi, M., & Safdel, T. (2019). The Effect of Internal Controls on Financial Reporting Quality in Iranian Family Firms. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 254–270. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0047>
- Hartanti, C. A., & Malik. (2018). Analysis and Design of Internal Control on Revenue Cycle in Order to Optimize Enrollment Fees Collection in Non-Profit Organization (Case Study on ABC Foundation). *Proceedings of the Journal of Contemporary Accounting and Economics Symposium 2018 on Special Session for Indonesia Study - JCAE Symposium*, 338–347. <https://doi.org/10.5220/0007021207760785>
- Hu, K. H., Hsu, M. F., Chen, F. H., & Liu, M. Z. (2021). Identifying The Key Factors of Subsidiary Supervision and Management Using an Innovative Hybrid Architecture in a Big Data Environment. *Financial Innovation*, 7(1), 1–27. <https://doi.org/10.1186/s40854-020-00219-9>
- Lee, S.-N., Weng, T.-C., & Huang, H.-Y. (2021). Internal Control Effectiveness: A Study of Medical Institutions. *Corporate Ownership and Control*, 18(3), 66–74. <https://doi.org/10.22495/cocv18i3art6>
- Luo, M. (2017). Enterprise Internal Control and Accounting Information Quality. *Journal of Financial Risk Management*, 06(01), 16–26. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2017.61002>
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Oktavia, F., & Pamungkas, B. (2019). Internal Controls in the Sales Cycle to Minimize Risks (Case Study at PT XYZ). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 89, 78–86. <https://doi.org/10.2991/apbec-18.2019.12>
- Rapini, T., Farida, U., & Putro, R. L. (2022). Pengendalian Internal Meminimalisir Financial Statement Fraud Melalui Sistem Informasi Akuntansi Penggajian di RSUD Muhammadiyah Ponorogo. *Owner Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(3), 3296–2204. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.1097>
- Romney, M. B., Steinbart, P. J., Summers, S. L., & Wood, D. A. (2021). *Accounting Information Systems*. Pearson Education Limited (15th Edition). United Kingdom: Pearson Education.
- Yusuf, M., & Kanji, L. (2020). Effect of Internal Audit and Accounting Information System on the Effectiveness of Internal Control. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(2), 120–125. <https://doi.org/10.33096/atestasi.v3i2.567>