

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

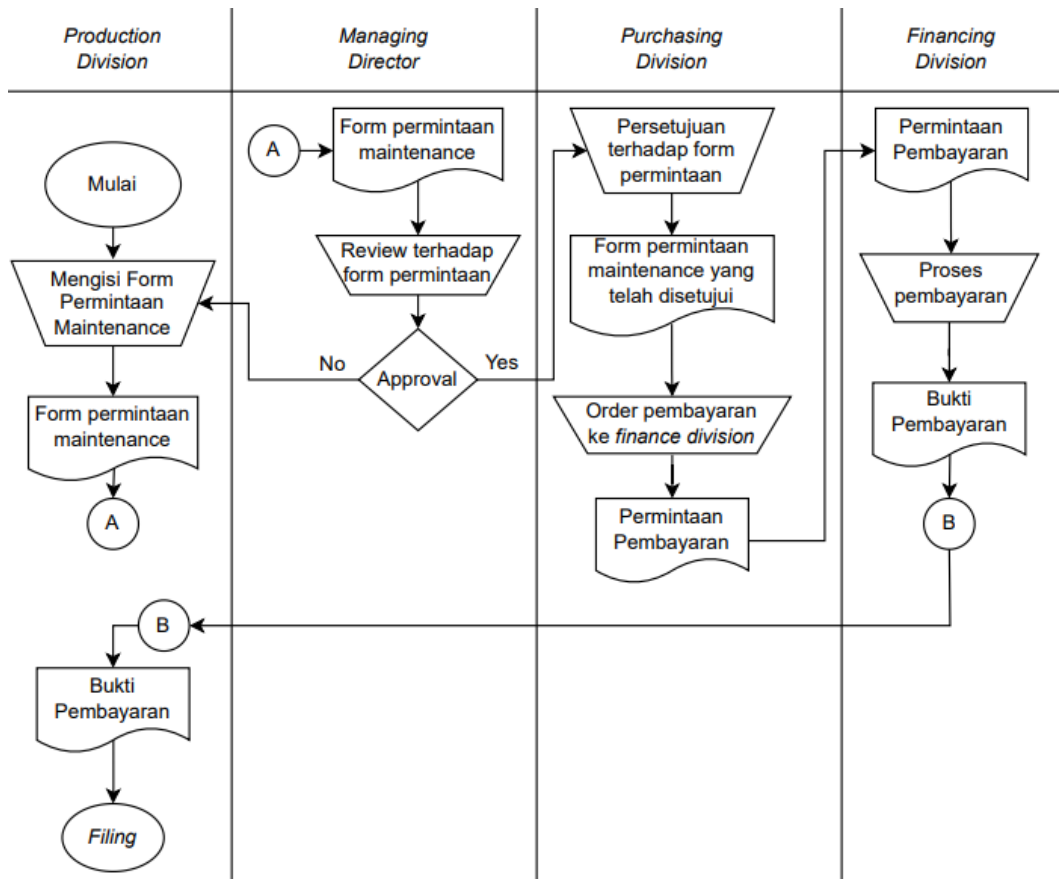
4.1 Kondisi Spesifik *Internal Control* PT.X

Internal control adalah suatu sistem yang dirancang untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan cara yang efektif dan efisien, memastikan keandalan laporan keuangan, serta mengelola, mengawasi, dan mengevaluasi sumber daya organisasi. Berdasarkan COSO (2013), *internal control* merupakan suatu proses yang melibatkan dewan direksi, manajemen, dan anggota organisasi lainnya untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian tujuan yang berkaitan dengan operasi, pelaporan, dan kepatuhan. Dalam konteks perusahaan, *internal control* memainkan peran penting dalam mengurangi risiko kecurangan. Namun, saat ini pada PT. X, *internal control* pada kasus pencurian kas dalam transaksi pemeliharaan mesin belum disajikan secara relevan. Sehingga dalam pembahasan ini, akan dideskripsikan alur prosedur *maintenance* yang ada di PT. X, di mana divisi yang terkait dengan prosedur pengadaan pemeliharaan mesin melibatkan beberapa bagian, salah satunya adalah Kepala Divisi (Ka.Div.).

4.1.1 Alur Prosedur *Maintenance*

Maintenance mesin pabrik merupakan salah satu elemen penting dalam menjaga keberlangsungan operasional produksi dan meningkatkan efisiensi kerja. Proses perawatan mesin yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik dapat meminimalkan risiko kerusakan mendadak, mengurangi waktu henti produksi, serta memperpanjang umur mesin. *Flowchart* ini disusun berdasarkan analisis dan pengolahan data oleh penulis untuk menggambarkan alur kerja yang sistematis dalam pelaksanaan *maintenance* mesin pabrik, dimulai dari identifikasi kebutuhan perawatan hingga pelaporan hasil kegiatan. Informasi yang disajikan bertujuan untuk memfasilitasi pemahaman dan implementasi langkah-langkah perawatan yang efektif sesuai dengan standar operasional yang berlaku.

Gambar 4.1 *Flowchart Maintenance*



Sumber: Gambar diolah oleh penulis, 2025

Sebagai pelengkap dari penjelasan *flowchart* alur *maintenance* mesin pabrik, tabel berikut memuat prosedur pengadaan jasa *maintenance* yang dibuat sesuai dengan tahapan yang ada pada PT.X.

Tabel 4.1 Prosedur Pengadaan Jasa *Maintenance*

1	Ka.Div. <i>Production</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan <i>form</i> permintaan perbaikan mesin - Pengajuan permohonan <i>form</i> permintaan perbaikan mesin kepada <i>production manager</i>.
2	<i>Production Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Meneruskan permohonan <i>form</i> permintaan perbaikan mesin kepada <i>purchasing division</i>
3	Ka.Div. <i>Purchasing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Peninjauan terhadap permintaan - Meneruskan pengajuan kepada <i>managing director</i>

4	<i>Managing Director</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan <i>approval</i> terhadap permohonan yang diteruskan oleh Ka.Div. Purchasing - Mengajukan pembayaran segera kepada Ka.Div. Finance
5	<i>Ka.Div. Financing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pembayaran kepada pihak vendor berdasarkan permintaan dari <i>managing director</i> - Mengirimkan bukti pembayaran kepada Kadir. Purchasing
6	<i>Ka.Div. Purchasing</i>	Mengirimkan bukti pembayaran kepada Production Manager
7	<i>Production Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menerima bukti pembayaran yang dilakukan Ka.Div. Finance - Mengirimkan dokumen pembayaran kepada Ka.Div. Production
8	<i>Ka.Div Production</i>	Menerima bukti pembayaran yang dilakukan Ka.Div. Finance

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2025

4.1.2 Internal Control Deficiency Pada PT. X Berdasarkan Skala Linkert

4.1.2.1 Control Activity

Pada dimensi pertama yaitu “*integrates with risk assessment*”, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara “*deficient to no control*” dengan penilaian indeks ICD sebesar 2,75 dari 3. Keadaan “*no control*” pada dimensi pertama ini terjadi pada kecukupan personel pada integrasi proses *control activity* dengan *risk assessment* yang mana ditunjukkan pada pernyataan responden yang menyatakan bahwa pemilik terlalu percaya dengan bawahannya, sehingga kurang menyadari risiko keuangan yang ada. Seperti kejadian kemarin (yang melibatkan jumlah 4 miliar), hanya diberhentikan oleh pemilik. Responden juga meyakini adanya kasus lain yang diduga pernah terjadi, namun belum terdengar olehnya. Selanjutnya, keadaan “*no control*” juga ditemukan pada komponen infrastruktur teknologi informasi sebagai pendukung sistem keamanan. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan responden yang menyatakan bahwa pemilik lebih berfokus kepada aspek produksi, sehingga teknologi informasi lebih difokuskan pada pengelolaan produksi, seperti pengoperasian dan pengelolaan mesin.

Keadaan “*deficient*” ditemukan pada beberapa area contohnya kecukupan prosedur dan instruksi kerja untuk mitigasi risiko yang mana dapat dilihat pada pernyataan responden yang menyatakan bahwa terdapat *control activity* tetapi tidak terlalu ditekankan, karena lebih ditekankan ke *quality control product* namun tidak secara keseluruhan. Selanjutnya, keadaan “*deficient*” ditemukan pada proses penyimpanan data, dimana dapat terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses penyimpanan seharusnya cukup, karena semua report langsung diberikan kepada pelaku. Keadaan “*deficient*” ditemukan pada kecukupan perangkat lunak sebagai alat proses data, dimana dapat terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses data dilakukan menggunakan excel seperti biasa, tidak ada *software* khusus dan hal tersebut sudah dianggap cukup.

Pada dimensi kedua yaitu “*considers entity-specific factors*”, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara “*deficient to no control*” dengan penilaian indeks ICD sebesar 2,75 dari 3. Keadaan “*no control*” pada dimensi kedua ini terjadi pada beberapa area contohnya kecukupan prosedur dan instruksi kerja pada integrasi proses *control activity* dengan *considers entity-specific factors*. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa pemilik sangat percaya dengan pelaku pencurian dan pemilik hanya melakukan pemeriksaan mutasi dan laporan apabila sedang ingin memeriksa saja, tidak rutin dilakukan. Selanjutnya, keadaan “*no control*” terjadi pada prosedur keamanan siklus akuntansi. Hal tersebut didukung dengan pernyataan responden yang menyatakan bahwa jika kasus pencurian tersebut dapat terjadi maka bisa dikatakan tidak seketat itu prosedur keamanan untuk siklus pengeluaran kas. Keadaan “*deficient*” ditemukan pada area kecukupan perangkat lunak sebagai alat proses data untuk mitigasi risiko yang mana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa perangkat lunak untuk produksi bagus, namun untuk bagian akuntansinya standar saja.

Pada dimensi ketiga yaitu “*determines relevant business processes*”, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan “*no control*” dengan penilaian indeks ICD sebesar 3 dari 3. Keadaan “*no control*” pada dimensi ketiga ini terjadi pada beberapa area, yaitu kecukupan personel pada integrasi proses

control activity dengan *determines relevant business processes*. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa ketidakcukupan pertimbangan pemilik perusahaan dalam memberikan kebijakan (akses) pada *managing director* dalam siklus pengeluaran kas, selama perusahaan masih menerima keuntungan (laba) maka masalah-masalah seperti hal tersebut tidak dipikirkan oleh pemilik. Keadaan “*no control*” ini juga terjadi pada area prosedur dan keamanan siklus akuntansi. Hal tersebut dapat dilihat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa jika dikatakan cukup, buktinya tersebut terjadi kasus pencurian kas pada perusahaan. Namun, jika dianggap tidak cukup, perusahaan sebenarnya tetap berjalan saja.

Pada dimensi keempat yaitu “*evaluates a mix of control activity types*”, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara “*deficient to no control*” dengan penilaian indeks ICD sebesar 2,8 dari 3. Keadaan “*no control*” pada dimensi keempat ini terjadi pada beberapa area, contohnya kecukupan prosedur dan instruksi kerja pada integrasi proses *control activity* dengan *evaluates a mix of control activity types*. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa pemilik cenderung tidak mempedulikan hal-hal kecil. Jadi, jika terjadi masalah saat pemilik memiliki urusan yang lebih penting, maka pemilik tidak akan terlalu memikirkannya. Apalagi jika masalah yang dipikirkan pemilik dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan dengan kerugian akibat dari kasus kecurangan tersebut. Selanjutnya, keadaan “*no control*” terjadi pada kecukupan proses penyimpanan data. Hal tersebut didukung dengan pernyataan responden yang menyatakan bahwa setelah terjadinya kasus pencurian kas, tidak terdapat perubahan kontrol apapun, pemilik hanya mengganti penanggung jawab saja. Keadaan “*deficient*” ditemukan pada area kecukupan infrastruktur teknologi informasi pendukung sistem keamanan yang mana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa saat terakhir narasumber berkomunikasi dengan pemilik, keandalan infrastruktur IT sebagai pendukung keamanan atas penerapan kontrol baru cukup aman.

Pada dimensi kelima yaitu “*considers at what level activities are applied*”, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara “*deficient*

to no control" dengan penilaian indeks ICD sebesar 2,4 dari 3. Keadaan "*no control*" pada dimensi kelima ini terjadi pada beberapa area, contohnya kecukupan prosedur dan instruksi kerja pada integrasi proses *control activity* dengan *considers at what level activities are applied*. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa instruksi untuk bagian akuntansi dan pembuatan laporan diserahkan sepenuhnya kepada manajemen, karena pemilik lebih berfokus ke bagian produksi. Selanjutnya, keadaan "*no control*" terjadi pada kecukupan proses penyimpanan data. Hal tersebut didukung dengan pernyataan responden yang menyatakan bahwa narasumber tidak sepenuhnya yakin mengenai tingkat efektivitasnya, karena yang dipentingkan oleh pemilik adalah keberadaan usaha tersebut serta keuntungan yang diperoleh.

Keadaan "*deficient*" ditemukan pada area kecukupan prosedur keamanan siklus akuntansi, dimana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa terkait pengeluaran dana untuk produksi, pemilik cenderung mengizinkannya tanpa banyak pertimbangan. Namun, terdapat kecurigaan saat sejumlah besar uang yang dikeluarkan untuk perbaikan mesin, karena pemilik memang memiliki perhatian khusus terhadap aspek produksi. Terdapat keadaan "*considerably fair*" yang ditemukan pada area kecukupan infrastruktur teknologi informasi pendukung sistem keamanan yang mana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa keandalan infrastruktur IT sebagai pendukung keamanan atas penerapan kontrol baru itu standar perusahaan saja, ada *software* dan hal lainnya. Kasus pencurian kas itu juga tidak ada masalah dari IT, hanya orangnya saja yang melakukan kecurangan.

Pada dimensi keenam yaitu "*addresses segregation of duties*", dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan sebagai "*deficient*" dengan penilaian indeks ICD sebesar 2 dari 3. Keadaan "*no control*" pada dimensi keenam ini terjadi pada beberapa area, contohnya kecukupan personel pada integrasi proses kerja *control activity* dengan *addresses segregation of duties*. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa sebenarnya kapabilitas personel dalam mengintegrasikan proses otorisasi pada perusahaan sudah cukup memadai, namun dikarenakan pemilik tidak ingin mengalami kerepotan, setiap kali

ada masalah, beliau akan langsung memutuskan untuk menggantinya dan mencari yang baru. Keadaan “*no control*” juga terjadi pada dimensi prosedur keamanan siklus akuntansi, dimana hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa prosedur keamanan siklus akuntansi terhadap resiko otorisasi pada perusahaan tidak terlalu ketat, pemilik hanya melakukan pengecekan sebulan sekali. Selain itu, beliau memang lebih fokus pada produksi. Standarnya demikian, tetapi karena kasus ini melibatkan pihak manajemen atas (direksi), mereka tampaknya memiliki keleluasaan yang lebih. Keadaan “*considerably fair*” ditemukan pada beberapa area contohnya prosedur dan instruksi kerja dimana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa prosedur dan instruksi kerja dalam memastikan keefektifan otorisasi pada perusahaan untuk keperluan produksi cukup baik, namun untuk bagian akuntansi dan keuangan itu standar saja. Selanjutnya, keadaan “*considerably fair*” ditemukan pada area prosedur dan instruksi kerja sebagaimana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa keandalan proses penyimpanan data yang disesuaikan dengan otorisasi pada perusahaan hanya memenuhi standar dasar.

4.1.2.2 Monitoring

Pada dimensi pertama yaitu “*selection* (pemilihan)”, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara “*deficient to no control*” dengan penilaian indeks ICD sebesar 2,8 dari 3. Keadaan “*no control*” pada dimensi pertama ini terjadi pada beberapa area, contohnya proses penyimpanan data. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa responden kurang mengetahui bagaimana cara mengukur efektivitas proses penentuan parameter dalam proses penyimpanan data pada siklus pengeluaran kas, terutama dalam konteks akuntansi. Karena selama pemilik masih mendapatkan profit yang signifikan, beliau tidak terlalu mempermasalahkan seberapa banyak kas yang dicuri, selama keuntungan yang didapatkan lebih besar dibandingkan dengan jumlah yang dicuri oleh karyawannya. Keadaan “*no control*” juga ditemukan pada dimensi prosedur keamanan siklus akuntansi. Hal tersebut ditunjukkan oleh pernyataan responden yang menyatakan bahwa responden tidak memahami bagaimana cara mengukur efektivitas dari proses penentuan parameter dalam

prosedur keamanan siklus akuntansi perusahaan. Keadaan "*deficient*" ditemukan pada area kecukupan kapabilitas personel untuk mitigasi resiko yang mana tampak pada pernyataan responden yang menyatakan bahwa sebenarnya terdapat batasan dalam pengeluaran kas. Namun, untuk keperluan produksi dan terutama pemeliharaan mesin, biaya seperti itu langsung disetujui. Selain itu, otorisasi tidak dilakukan oleh pemilik. Pemilik hanya memeriksa saja.

Pada dimensi kedua yaitu "*development* (pengembangan)", dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara "*deficient to no control*" dengan penilaian indeks ICD sebesar 2,25 dari 3. Keadaan "*no control*" pada dimensi kedua ini terjadi pada beberapa area, contohnya prosedur dan instruksi kerja. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa menurut sepengetahuan responden, pemilik tidak pernah mengurus perubahan-perubahan proses perancangan prosedur dan instruksi kerja yang lebih efisien, pemilik hanya menggunakan prosedur yang lama, dan jika ada masalah dengan orang atau personnel, maka akan dikeluarkan oleh pemilik. Keadaan "*deficient*" ditemukan pada area perangkat lunak sebagai alat proses data, hal tersebut dapat dilihat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa perencanaan dan pengembangan kinerja perangkat lunak sebagai alat proses data untuk proses produksi sangat maksimal, tetapi responden kurang tahu bagaimana perencanaan dan pengembangan kinerja perangkat lunak sebagai alat proses data untuk akuntansi. Keadaan "*considerably fair*" ditemukan pada area prosedur keamanan siklus akuntansi, dimana dapat dilihat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa alur pengembangan dan perencanaan prosedur keamanan siklus akuntansi berjalan sesuai dengan standar yang sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Pada dimensi ketiga yaitu "*performance* (kinerja)", dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara "*deficient to no control*" dengan penilaian indeks ICD sebesar 2,2 dari 3. Keadaan "*no control*" pada dimensi ketiga ini terjadi pada area prosedur dan instruksi kerja. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa seharusnya prosedur dan instruksi kerja mampu mendukung tercapainya hasil yang diharapkan, namun pada

kenyataannya, hal tersebut tetap bergantung pada implementasi di lapangan. Dengan kata lain, banyak terjadi ketidaksesuaian prosedur terhadap realita yang ada, sehingga alih-alih memberikan solusi, prosedur yang ada menjadi tidak efektif. Keadaan "*deficient*" ditemukan pada beberapa area, contohnya pada proses penyimpanan data. Hal tersebut dapat dilihat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses penyimpanan data mampu memfasilitasi tercapainya hasil yang diharapkan. Keadaan "*deficient*" juga ditemukan pada area infrastruktur teknologi informasi pendukung sistem keamanan. Hal tersebut dapat dilihat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa infrastruktur teknologi informasi pendukung sistem keamanan cukup memenuhi target yang ditentukan.

Pada dimensi keempat yaitu "*evaluation* (evaluasi)", dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara "*considerably fair to deficient*" dengan penilaian indeks ICD sebesar 1,33 dari 3. Keadaan "*deficient*" pada dimensi keempat ini terjadi pada beberapa area, contohnya kapabilitas personel. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses penentuan parameter, perencanaan dan pengembangan, dan penentuan keberhasilan terhadap kinerja personel sudah dilakukan dengan sistematis, karena terdapat KPI dan terkadang tetap dipantau juga. Keadaan "*deficient*" juga ditemukan pada area prosedur dan instruksi kerja, hal tersebut dapat dilihat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses penentuan parameter, perencanaan dan pengembangan, dan penentuan keberhasilan terhadap prosedur dan instruksi kerja sudah dilakukan dengan sistematis, namun kemarin sempat terjadi kelalaian. Keadaan "*considerably fair*" ditemukan pada beberapa area contohnya, proses penyimpanan data. Hal tersebut dapat dilihat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses penentuan parameter, perencanaan dan pengembangan, dan penentuan keberhasilan terhadap proses penyimpanan data sudah dilakukan dengan sistematis. Selanjutnya, keadaan "*considerably fair*" juga ditemukan pada prosedur keamanan siklus akuntansi. Hal tersebut dapat dilihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses penentuan parameter, perencanaan dan pengembangan, dan penentuan keberhasilan terhadap prosedur keamanan siklus akuntansi sudah dilakukan dengan sistematis.

Pada dimensi kelima yaitu “*assurance* (jaminan)”, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan sebagai “*deficient to no control*” dengan penilaian indeks ICD sebesar 2,6 dari 3. Keadaan “*no control*” pada dimensi kelima ini terjadi pada beberapa area, contohnya prosedur dan instruksi kerja. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa ketiadaan proses yang baku dalam menentukan tingkat efisiensi prosedur dan instruksi kerja. Keadaan “*no control*” juga terjadi pada komponen proses penyimpanan data, dimana hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses yang baku dalam menentukan tingkat efisiensi proses penyimpanan data yang tidak ada.

Keadaan “*deficient*” ditemukan pada area perangkat lunak sebagai alat proses data, dimana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa responden meyakini adanya *software* yang digunakan untuk proses produksi yang baku dalam menentukan tingkat kinerja perangkat lunak sebagai alat proses data, namun responden kurang mengetahui untuk perangkat lunak seperti *software* akuntansi yang digunakan. Selanjutnya, keadaan “*deficient*” ditemukan pada area infrastruktur teknologi informasi pendukung sistem keamanan sebagaimana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa terdapat proses standar dalam menentukan tingkat kinerja infrastruktur teknologi informasi yang mendukung sistem keamanan. Namun pemahaman responden lebih berfokus pada aspek produksi dan responden kurang familiar dengan perangkat yang mendukung akuntansi dan lainnya.

Pada dimensi keenam yaitu “*presence*” / keberadaan, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan sebagai “*deficient*” dengan penilaian indeks ICD sebesar 2 dari 3. Keadaan “*deficient*” pada dimensi keenam ini terjadi pada beberapa area, contohnya prosedur dan instruksi kerja. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses penentuan parameter, perencanaan dan pengembangan, penentuan keberhasilan, dan proses baku terhadap prosedur dan instruksi kerja dijalankan dengan relevan. Karena prosedur dan instruksi, terutama yang berkaitan dengan produksi dan pengiriman, harus jelas dan sesuai dengan keadaan. Keadaan “*deficient*” juga terjadi pada

komponen prosedur keamanan siklus akuntansi, dimana hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses penentuan parameter, perencanaan dan pengembangan, penentuan keberhasilan, dan proses baku terhadap prosedur keamanan siklus akuntansi dijalankan dengan relevan, selama masih mengikuti aturan yang berlaku.

Pada dimensi ketujuh yaitu "*function* (fungsi)", dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan sebagai "*deficient*" dengan penilaian indeks ICD sebesar 2 dari 3. Keadaan "*deficient*" pada dimensi keenam ini terjadi pada beberapa area, contohnya kapabilitas personel. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa adanya identifikasi terhadap perubahan yang terjadi dalam pemantauan kinerja personel yang dilakukan setiap satu bulan sekali oleh pemilik. Keadaan "*deficient*" juga terjadi pada sektor *software* untuk pengolahan data transaksi, dimana hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa *software* untuk akuntansi tidak pernah ada peninjauan ulang terkait kemampuannya *business support system*. Selanjutnya, keadaan "*considerably fair*" ditemukan pada area prosedur dan instruksi kerja, dimana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa identifikasi terhadap perubahan yang terjadi dalam pemantauan prosedur dan instruksi kerja untuk *Quality Control* (QC) dan lain lain pasti sangat dipantau.

4.1.2.3 Evaluation

Pada dimensi pertama yaitu "*evaluate*" / evaluasi, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara "*no control*" dengan penilaian indeks ICD sebesar 3 dari 3. Keadaan "*no control*" pada dimensi pertama ini terjadi pada beberapa area, contohnya kapabilitas personel. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa responden kurang memahami penilaian atau pemeriksaan menyeluruh terhadap kapabilitas personel yang dijalankan, namun seperti ini tidak ada. Keadaan "*no control*" juga terjadi pada area proses penyimpanan data. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa tidak adanya penilaian atau pemeriksaan menyeluruh terhadap proses penyimpanan data yang dijalankan, karena semua sudah dijalankan melalui sistem. Selanjutnya, keadaan "*no control*" juga terjadi pada area perangkat

lunak sebagai alat proses data. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa tidak adanya penilaian atau pemeriksaan menyeluruh terhadap perangkat lunak sebagai alat proses data yang dijalankan untuk bagian akuntansi.

Pada dimensi kedua yaitu “*communicate* (komunikasi)”, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara “*deficient to no control*” dengan penilaian indeks ICD sebesar 2,5 dari 3. Keadaan “*no control*” pada dimensi kedua ini terjadi pada beberapa area, diantaranya adalah perangkat lunak sebagai alat proses data. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa prosedur penyampaian informasi terhadap perangkat lunak sebagai alat proses data yang dijalankan, hanya diberitahukan menggunakan *software* apa dan hal tersebut hanya disampaikan oleh sesama rekan kantor saja. Keadaan “*no control*” pada dimensi ini juga terjadi pada area prosedur keamanan siklus akuntansi. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa sepertinya tidak ada prosedur penyampaian informasi terhadap prosedur keamanan siklus akuntansi yang dijalankan, hanya menjalankan akuntansi seperti biasa. Keadaan “*deficient*” ditemukan pada kapabilitas personel, dimana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa prosedur penyampaian informasi terhadap kapabilitas personnel seharusnya sudah diberitahukan pada saat interview. Selanjutnya, keadaan “*deficient*” juga ditemukan pada prosedur dan instruksi kerja, dimana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa pemilik memberitahukan instruksi prosedur penyampaian informasi terhadap prosedur dan instruksi kerja kepada pegawai.

Pada dimensi ketiga yaitu “*corrective action* (tindakan korektif)”, dapat dinilai secara keseluruhan bahwa situasi ICD dikategorikan antara “*deficient to no control*” dengan penilaian indeks ICD sebesar 2,6 dari 3. Keadaan “*no control*” pada dimensi ketiga ini terjadi pada beberapa area, contohnya seperti perangkat lunak sebagai alat proses data. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa tidak adanya tindakan memperbaiki atau mengatasi kelemahan terhadap perangkat lunak sebagai alat proses data yang dijalankan. Keadaan “*no control*” ini juga terjadi pada area, infrastruktur teknologi informasi

sebagai pendukung sistem keamanan. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan responden yang menyatakan bahwa tidak adanya tindakan memperbaiki atau mengatasi kelemahan terhadap infrastruktur teknologi informasi pendukung sistem keamanan yang dijalankan. Keadaan "*deficient*" ditemukan pada kapabilitas personel, dimana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa setelah kasus pencurian terjadi, pemilik hanya mengganti pegawainya saja, dan tidak diketahui yang sekarang benar atau tidak. Selanjutnya, keadaan "*deficient*" juga ditemukan pada prosedur dan instruksi kerja, dimana terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan bahwa setelah kasus pencurian terjadi, pemilik lebih sering melakukan pengecekan dibandingkan dengan yang sebelumnya.

4.2 Prosedur Pengadaan Jasa *Maintenance* Mesin PT. X Saat Ini

Prosedur digunakan perusahaan untuk membantu mengurangi risiko bisnis dengan memberikan panduan yang jelas kepada karyawan mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan dalam berbagai situasi, sehingga potensi kesalahan dapat diminimalkan dan kepatuhan terhadap regulasi dapat terjaga (Hall, 2018). Prosedur pengadaan *maintenance* di PT. X melalui beberapa departemen, sebagaimana telah dibahas pada gambar 4.1. skema kecurangan yang dilakukan oleh *managing director* adalah sebagai berikut:

1. Pengajuan Pengadaan oleh Ka.Div *Production*.

Ka.Div. *Production* mengajukan permohonan *maintenance* alat pabrik kepada *Production Manager* dan juga mengajukan proposal terkait vendor penyedia barang. Pengajuan ini diteruskan oleh *Production Manager* kepada Ka.Div. *Purchasing*.

2. Pengajuan kepada *Managing Director*.

Setelah Ka.Div. *Purchasing* menerima pengajuan tersebut, Ka.Div. *Purchasing* meminta persetujuan dari *Managing Director*. Pada tahap ini, *Managing Director* memiliki kewenangan untuk menyetujui permohonan pengadaan.

3. Persetujuan Pengadaan oleh *Managing Director*.

Managing Director menyetujui permohonan yang diajukan oleh Ka.Div. *Purchasing*. Namun, pada tahap ini, *Managing Director* melakukan

manipulasi terhadap proses tersebut. *Managing Director* bersekongkol dengan vendor tertentu atau mendapatkan keuntungan pribadi dari kesepakatan dengan vendor yang tidak sesuai standar.

4. Permohonan Pembayaran.

Setelah memberikan persetujuan, *Managing Director* meminta Ka.Div. *Finance* untuk melakukan pembayaran kepada vendor. Namun, vendor yang dipilih dalam skenario ini merupakan vendor yang terafiliasi dengan *Managing Director*, atau vendor tersebut memberikan komisi yang tidak tertera dalam perjanjian kepada *Managing Director*.

5. Pembayaran oleh Ka.Div. *Finance*.

Ka.Div. *Finance* melaksanakan pembayaran sesuai dengan instruksi *Managing Director* dan kemudian mengirimkan bukti pembayaran kepada Ka.Div. *Purchasing*.

6. Alur Bukti Pembayaran.

Bukti pembayaran diteruskan dari Ka.Div. *Purchasing* ke *Production Manager* dan akhirnya sampai ke Ka.Div. *Production*. Semua pihak percaya bahwa proses pengadaan dan pembayaran telah sesuai prosedur. Karena *maintenance* benar-benar dilakukan.

Di sini, *Managing Director* memanfaatkan posisinya untuk menyetujui vendor tertentu yang memberikan keuntungan pribadi kepadanya. Kecurangan ini bisa berupa penggelembungan harga, atau *maintenance* yang tidak sesuai kebutuhan. Dalam skema ini, semua tahapan SOP dilakukan, namun keputusan utama berada di tangan *Managing Director* yang menyalahgunakan wewenang untuk keuntungan pribadi.

Managing Director melakukan kecurangan dengan menyetujui pengadaan yang diajukan oleh Ka.Div. *Purchasing* setelah menerima permohonan dari *Production Manager* dan Ka.Div. *Production*. Meskipun proses pengajuan dan persetujuan terlihat sesuai prosedur, *Managing Director* secara diam-diam memilih vendor yang memiliki afiliasi pribadi atau memberikan keuntungan tertentu kepadanya, seperti komisi ilegal atau harga yang digelembungkan. Setelah memberikan persetujuan, *Managing Director* meminta Ka.Div. *Finance* untuk

melakukan pembayaran kepada vendor tersebut, dan bukti pembayaran dikirimkan kembali melalui alur biasa tanpa kecurigaan dari pihak lain. Dengan memanfaatkan posisinya, *Managing Director* menyalahgunakan wewenang untuk mendapatkan keuntungan pribadi dari proses pengadaan (*maintenance*) ini.

4.3 Internal Control Yang Efektif Pada PT. X

Internal control merupakan suatu proses yang dirancang untuk memberikan tingkat keyakinan yang memadai terkait pencapaian tujuan dalam aspek laporan keuangan yang andal, kepatuhan terhadap peraturan, serta efektivitas dan efisiensi operasional organisasi COSO (2013). Fungsi utama *internal control* meliputi perlindungan terhadap aset organisasi, memastikan ketepatan laporan keuangan, meningkatkan efisiensi operasional, serta mendorong kepatuhan terhadap kebijakan, peraturan, dan hukum yang berlaku di perusahaan (Arens et al., 2020). PT. X memiliki beberapa prosedur dalam menjalankan proses bisnis. Prosedur pengadaan *maintenance* di PT. X belum sesuai, dikarenakan berpotensi penyalahgunaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa telah terjadi penyalahgunaan, maka dari itu Ka.Div. *Production* memiliki peran penting dalam memastikan kelancaran operasional *production division*, khususnya terkait efisiensi proses produksi, efektivitas pencapaian target produksi, serta optimalisasi penghematan biaya. Namun, dalam melaksanakan tugas tersebut, Ka.Div. *Production* tidak seharusnya memiliki kewenangan untuk memberikan rekomendasi terkait vendor dalam pengadaan barang atau jasa. Hal ini melanggar prinsip segregation of duties dalam pengendalian internal perusahaan, yang bertujuan untuk memisahkan fungsi-fungsi kritis guna mencegah konflik kepentingan dan potensi penyalahgunaan wewenang. Dengan terlibatnya Ka.Div. *Production* dalam proses rekomendasi vendor, terjadi tumpang tindih tanggung jawab yang dapat melemahkan integritas sistem pengadaan.

Sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik, segala kebutuhan yang terkait dengan revitalisasi mesin produksi seharusnya cukup disampaikan dalam bentuk pengajuan oleh Ka.Div. *Production* kepada *Production Manager*. *Production Manager* kemudian bertindak sebagai penghubung antara *production*

division dan *purchasing division* untuk memastikan kebutuhan yang diajukan diproses secara transparan dan objektif. Pemisahan peran ini bertujuan untuk menjaga independensi proses pengadaan, mengurangi risiko bias, dan memastikan bahwa keputusan terkait vendor dilakukan melalui prosedur yang telah ditetapkan. Apabila Ka.Div. *Production* memberikan rekomendasi vendor, hal ini tidak hanya menimbulkan potensi konflik kepentingan tetapi juga melemahkan *internal control* perusahaan.

Selain itu, peran Ka.Div. *Purchasing* juga menjadi faktor penting dalam memastikan integritas sistem pengadaan. Berdasarkan prosedur yang berlaku, Ka.Div. *Purchasing* bertanggung jawab untuk melakukan verifikasi ulang atas pengajuan kebutuhan, termasuk mengevaluasi dan memastikan bahwa vendor yang dipilih sesuai dengan standar perusahaan. Namun, apabila Ka.Div. *Purchasing* tidak menjalankan fungsi ini dengan semestinya, terutama dalam melakukan *re-check* terhadap pengajuan yang diterima, risiko penyimpangan dalam proses pengadaan akan meningkat. Kegagalan Ka.Div. *Purchasing* dalam melakukan proses otorisasi yang memadai dapat berdampak pada pengadaan barang atau jasa dari vendor yang tidak memenuhi spesifikasi maupun standar kualitas yang ditetapkan.

Proses otorisasi yang dilakukan oleh Ka.Div. *Purchasing* seharusnya mencakup penyelenggaraan proses tender yang transparan dan kompetitif. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk memilih vendor terbaik berdasarkan kriteria objektif, seperti kualitas produk, harga yang kompetitif, dan kemampuan vendor dalam memenuhi kebutuhan perusahaan. Namun, jika Ka.Div. *Purchasing* tidak melaksanakan prosedur ini, misalnya dengan langsung menerima rekomendasi vendor dari Ka.Div. *Production* tanpa melalui evaluasi atau proses tender yang seharusnya, hal ini dapat menyebabkan penyalahgunaan wewenang yang merugikan perusahaan. Masalah tersebut mengindikasikan kelemahan dalam pengendalian internal, khususnya dalam aspek *authorization*, yang seharusnya menjadi tanggung jawab utama *purchasing division*.

Pelanggaran terhadap prinsip *authorization* dan *segregation of duties* tidak hanya menciptakan risiko kecurangan tetapi juga dapat berdampak pada efektivitas

operasional perusahaan secara keseluruhan. Ketika otoritas dalam menentukan vendor tidak dijalankan oleh pihak yang berwenang atau independen, proses pengadaan menjadi rentan terhadap bias dan manipulasi. Hal ini berpotensi mengakibatkan pemilihan vendor yang tidak kompeten, kualitas barang atau jasa yang tidak sesuai, serta biaya pengadaan yang lebih tinggi dari yang seharusnya. Kondisi ini tidak hanya merugikan perusahaan secara finansial tetapi juga dapat mengganggu pencapaian target produksi dan efisiensi operasional.

Dalam struktur organisasi yang kompleks, koordinasi antar manajer di berbagai divisi dan departemen menjadi elemen penting untuk memastikan kelancaran operasional dan pengambilan keputusan yang efektif. Hal ini berlaku khususnya untuk transaksi yang melibatkan dua divisi yang berada di bawah departemen yang berbeda. Tanpa koordinasi yang baik, dapat terjadi ketidaksesuaian informasi, tumpang tindih tugas, atau bahkan pelanggaran prosedur yang dapat mengakibatkan risiko operasional dan kerugian perusahaan. Oleh karena itu, setiap manajer diwajibkan untuk mengetahui secara mendalam segala jenis transaksi yang melibatkan divisi yang berada di luar departemennya. Langkah ini diperlukan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Salah satu permasalahan yang kerap terjadi adalah minimnya tingkat partisipasi *Managing Director* dalam memahami proses yang dijalankan oleh *purchasing division*, khususnya terkait penyediaan vendor. Sebagai pimpinan tertinggi, *Managing Director* memiliki tanggung jawab strategis untuk memastikan bahwa setiap proses di *purchasing division*, termasuk penyediaan vendor, berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Berdasarkan panduan *National Institute of Governmental Purchasing* (NIGP), proses penyediaan vendor yang efektif melibatkan tahapan seperti permintaan penawaran (*request for proposal*), evaluasi kompetitif, dan pengesahan kontrak berdasarkan nilai transaksi. Misalnya, transaksi kecil dapat dilakukan dengan satu penawaran, sedangkan pengadaan bernilai besar memerlukan proses formal seperti tender untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas.

Prosedur penyediaan vendor yang efektif memerlukan pelaksanaan langkah-langkah standar yang mencakup identifikasi kebutuhan, seleksi vendor, evaluasi terhadap kemampuan dan kualitas vendor, serta pengambilan keputusan berdasarkan kriteria yang objektif. Contohnya, *Tennessee State Procurement Guidelines* menekankan pentingnya registrasi vendor melalui portal resmi, pembaruan informasi berkala, serta penggunaan kode kategori layanan atau produk (UNSPSC). Prosedur ini dirancang untuk memastikan semua vendor yang terlibat memenuhi persyaratan hukum dan administratif, sekaligus memberikan transparansi dalam proses seleksi. Oleh sebab itu, penting bagi *Managing Director* untuk memastikan *purchasing division* menjalankan prosedur ini dengan seksama, agar setiap langkah pengadaan dapat mendukung tujuan strategis perusahaan.

Ketidakhadiran koordinasi antara *Managing Director* dan *Purchasing Manager* dalam proses penyediaan vendor dapat menciptakan berbagai risiko, seperti keputusan yang tidak sejalan dengan strategi perusahaan atau penyediaan barang dan jasa yang tidak optimal. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan perlu menetapkan mekanisme komunikasi yang terstruktur antara kedua pihak tersebut. Selain itu, prosedur penyediaan vendor harus dirancang sedemikian rupa sehingga mencakup verifikasi berlapis, di mana *Managing Director* secara aktif memantau dan memberikan persetujuan berdasarkan data dan evaluasi yang disediakan oleh *purchasing division*. Dengan memperkuat koordinasi antar manajer dan memastikan penerapan prosedur yang sesuai, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi risiko kecurangan, dan menjaga kualitas pengadaan barang dan jasa.

4.4 Implementasi AIS Yang Efektif Pada PT. X

AIS berfungsi untuk mengumpulkan, menyimpan, dan memproses data keuangan serta akuntansi guna mendukung pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi operasional bisnis (Romney & Steinbart, 2018). PT. X merupakan perusahaan manufaktur yang memiliki 5 (lima) divisi, yakni *purchasing division*, *financing division*, *marketing division*, *human resources division*, dan *production*. Pada *production division* terdapat prosedur pengadaan *maintenance*

2. Persetujuan Anggaran

- *Managing Director* meneruskan permintaan ke *Financing Division* untuk menghitung anggaran biaya yang diperlukan untuk *maintenance*.
- *Financing Division* membuat proposal anggaran yang mencakup estimasi biaya pihak ketiga.
- *Managing Director* menyetujui anggaran.

3. Pemilihan Vendor Pihak Ketiga

- *Purchasing Division* mencari dan menyeleksi vendor pihak ketiga yang kompeten untuk melakukan *maintenance*.
- *Purchasing Division* mengajukan beberapa vendor yang sudah dievaluasi kepada *Managing Director* untuk mendapatkan persetujuan.

4. Negosiasi dan Kontrak

- Setelah vendor dipilih, *Purchasing Division* melakukan negosiasi harga dan ketentuan kontrak dengan vendor.
- *Secretary* atau *Purchasing Division* menyiapkan dokumen kontrak kerja sama dengan vendor.
- Kontrak ditandatangani oleh *Managing Director* dan vendor.

5. Pelaksanaan *Maintenance*

- Vendor pihak ketiga melakukan *maintenance* sesuai dengan kesepakatan.
- *Production Manager* memantau pelaksanaan pekerjaan untuk memastikan bahwa *maintenance* sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- Jika ada kendala selama proses *maintenance*, *Production Manager* segera melaporkannya ke *Managing Director*.

6. Pelaporan Hasil *Maintenance*

- Setelah pekerjaan selesai, vendor menyerahkan laporan hasil pekerjaan dan *invoice* kepada *Purchasing Division*.
- *Purchasing Division* memeriksa laporan dan menyerahkannya kepada *Production Manager* untuk verifikasi apakah pekerjaan sudah sesuai dengan permintaan.

7. Pembayaran Vendor

- Setelah laporan hasil pekerjaan disetujui oleh *Production Manager*, *Financing Division* melakukan pembayaran kepada vendor sesuai dengan ketentuan kontrak.
- Pembayaran dicatat dalam sistem AIS oleh *Financing Division* sebagai bagian dari pengeluaran operasional.

4.4.2 Control Activity

Pada aspek *Control Activity*, pengendalian risiko yang sebelumnya kurang terintegrasi dengan proses pengambilan keputusan perlu diperbaiki dengan menerapkan sistem otorisasi berlapis yang mengacu pada hasil evaluasi risiko (Larah & Siregar, 2024). Proses ini akan mengurangi ketergantungan pada kepercayaan individu tanpa adanya analisis risiko yang memadai. Selain itu, penggunaan perangkat lunak pengelolaan data keuangan yang sebelumnya terbatas pada Excel harus ditingkatkan dengan mengadopsi sistem ERP yang mencakup modul akuntansi, pengadaan, dan inventaris untuk meningkatkan akurasi serta keamanan data.

Pemisahan tugas (*segregation of duties*) yang saat ini belum optimal perlu diterapkan dengan membatasi peran Ka.Div. *Production* hanya pada pengajuan kebutuhan tanpa memberikan rekomendasi vendor, sementara tanggung jawab seleksi vendor diserahkan sepenuhnya kepada Ka.Div. *Purchasing*. Untuk memperkuat proses otorisasi, pembentukan komite pengadaan dapat membantu meninjau setiap permintaan pengeluaran besar dan menetapkan prosedur persetujuan yang lebih transparan (Procurement ID, 2023).

4.4.3 Monitoring

Dalam hal *monitoring*, sebelumnya tidak memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur efektivitas *internal control*, maka dari itu perlu dikembangkan KPI yang meliputi tingkat kepatuhan terhadap prosedur dan frekuensi pelaksanaan audit internal. Evaluasi sistem yang tidak dilakukan secara rutin sebaiknya diaudit secara rutin setiap tiga bulan dengan evaluasi hasil yang

terintegrasi dalam laporan risiko dan tindakan korektif. Teknologi monitoring yang minim harus diperkuat dengan menggunakan *dashboard real-time* yang terhubung ke sistem ERP guna memantau pengeluaran kas, status pengadaan, serta pencapaian KPI yang telah ditetapkan (Zahira, 2024).

4.4.4 Evaluation

Pada aspek *evaluation*, sistem evaluasi personel yang selama ini tidak sistematis perlu diubah dengan menetapkan KPI khusus dan menyediakan pelatihan rutin untuk meningkatkan kemampuan serta kesadaran terhadap risiko. Penilaian penggunaan perangkat lunak untuk akuntansi yang sebelumnya tidak dilakukan harus digantikan dengan audit sistem IT secara berkala, memastikan perangkat lunak mampu mendukung kebutuhan pengendalian dan pengolahan data. Selain itu, diperlukan laporan evaluasi periodik yang mencakup analisis akar penyebab dari setiap kelemahan yang ditemukan beserta langkah-langkah perbaikannya (Hina et al., 2024).