

Evaluasi Efektivitas *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) pada Proses Bisnis Distribusi Semen Sak Jalur Darat PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Rahmad Wisnu Setyawan, Anita Wijayanti, SE., MSA., Ak.

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.

Received : 18th April 2016, Accepted : 22nd April 2016

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) pada proses bisnis distribusi semen sak jalur darat PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pemilihan distribusi semen sak jalur darat dikarenakan proses bisnis tersebut berhubungan langsung dengan pelanggan dan nilai akun dalam laporan keuangan. Evaluasi ICoFR dilakukan melalui metode kualitatif deskriptif dengan sumber data primer yang diperoleh dari mekanisme wawancara langsung terhadap staf Biro Audit Akuntansi dan Keuangan Group PT Semen Indonesia (Persero) Tbk serta tabel *Risk Control Matrix* (RCM) untuk proses bisnis distribusi semen sak jalur darat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari segi desain dan operasi, ICoFR pada proses bisnis distribusi semen sak jalur darat perusahaan tersebut sudah cukup efektif. Namun memerlukan perbaikan pada segi operasi, yakni penggunaan *Proximity Bag Marker* (PBM) sebagai salahsatu upaya untuk mencegah pengiriman semen yang tidak terotorisasi. Solusi untuk menangani hal tersebut adalah dengan menggunakan *Radio Frequency Identification* (RFID) sebagai pengganti dari sistem PBM.

Kata kunci : ICoFR, Risk Control Matrix, Proses Bisnis, Segi Operasional, Segi Desain.

Evaluation of Effectiveness of Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) on the Landline Distribution of Sacks Cements in PT Semen Indonesia (Persero) Tbk Business Process

Rahmad Wisnu Setyawan, Anita Wijayanti, SE., MSA., Ak.

Accounting Department, Faculty of Economics and Business, Brawijaya University, Malang.

Received : 18th April 2016, Accepted : 22nd April 2016

Abstract

This research aims to determine the effectiveness of Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) on the landline distribution of sacks cements in PT Semen Indonesia (Persero) Tbk business process. The business process chosen, since it is directly related to customer and account values in the financial statements. ICoFR evaluation is done through a descriptive qualitative method with the primary data source which is obtained from interview mechanism directly to the Staffs of Group Accounting and Finance Audit Bureau of PT Semen Indonesia (Persero) Tbk and Risk Control Matrix (RCM) table for landline distribution of sacks cements business processes. The results showed that in terms of design and operation, ICoFR on the company's landline distribution of sacks cements business processes are already quite effective. But it needs improvement in terms of operations, especially in the use of Proximity Bag Marker (PBM) as one of the solution to prevent unauthorized cements delivery. The solution to handle this deficiency is by using Radio Frequency Identification (RFID) as the substitute of PBM system.

Keywords : *ICoFR, Risk Control Matrix, Business Process, Operational terms, Design terms.*

1. Latar Belakang

Laporan keuangan adalah suatu penyajian terstruktur dari posisi keuangan dan kinerja keuangan suatu entitas. Tujuan laporan keuangan adalah memberikan informasi mengenai posisi keuangan, kinerja keuangan, dan arus kas entitas yang bermanfaat bagi sebagian besar kalangan pengguna laporan dalam pembuatan keputusan ekonomi. Laporan keuangan juga menunjukkan hasil pertanggungjawaban manajemen atas penggunaan sumber daya yang dipercayakan kepada mereka (PSAK No. 1). Penyajian informasi keuangan entitas dalam laporan keuangan dilakukan dengan berpedoman pada standar pelaporan yang berlaku di sebuah negara. Di Indonesia sendiri standar pelaporan tersebut mengacu pada

Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan yang saat ini sudah berkonvergensi dengan IFRS (*International Financial Report Standard*).

Ketepatan keputusan ekonomi dari kalangan pengguna laporan keuangan didasarkan pada keandalan laporan keuangan yang mana sangat bergantung pada ketepatan dan keakuratan dari informasi yang disajikan. Laporan keuangan hendaknya dan semestinya mencerminkan keadaan yang sesungguhnya dari suatu entitas. Namun ada kalanya laporan keuangan yang disajikan, justru tidak memberikan gambaran keadaan sesungguhnya sehingga akan mempengaruhi kualitas dari laporan keuangan tersebut. Kesalahan angka yang tersaji dalam laporan keuangan bisa dilakukan baik

karena unsur ketidaksengajaan ataupun kesengajaan. Pengendalian internal yang memadai sangat diperlukan untuk meminimalisir kesalahan penyajian angka dalam laporan keuangan.

Pengendalian Internal menurut Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain entitas yang didesain untuk berbagai macam tujuan, salahsatunya adalah memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian keandalan laporan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan dapat menggunakan COSO *Internal Control Integrated Framework*, atau yang biasa disebut dengan COSO *Framework*. COSO *Framework* merupakan kerangka kerja yang disusun oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). COSO adalah suatu inisiatif dari sektor swasta yang dibentuk pada tahun 1985. Organisasi ini didirikan dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penggelapan laporan keuangan dan membuat rekomendasi untuk mengurangi kejadian yang ada. COSO *Framework* berisikan lima kompoen dalam pengendalian internal, antara lain *control environment*, *risk assesment*, *information and communcation*, dan *control activities and monitoring*. Dalam kelima komponen COSO *Framework*, terdapat berbagai macam hal yang harus dipenuhi oleh sebuah organisasi untuk membentuk pengendalian internal yang efektif. Salahsatunya adalah pembentukan komite audit yang bertugas untuk melakukan tindakan koreksi atas kelemahan pengendalian melalui aktivitas audit internal (COSO *Framework* 2012). Menurut Standar Profesi Audit Internal, Audit Internal

adalah kegiatan *assurance* dan konsultasi (*consultant*) yang independen dan obyektif yang dirancang untuk memberi nilai tambah serta meningkatkan kelancaran operasi. Kegiatan tersebut membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menggunakan pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan manajemen risiko, pengendalian dan proses *governance*.

Namun, penyusunan pengendalian internal dan pembentukan komite audit oleh perusahaan terkadang belum cukup untuk menjaga kualitas dari laporan keuangan. Enron dan Worldcom merupakan dua perusahaan milik Amerika Serikat yang mengalami kebangkrutan secara tiba-tiba. Kebangkrutan terjadi karena kurang handalnya pengendalian internal yang ada sehingga menimbulkan kerugian yang besar bagi para pemegang sahamnya di *New York Stock Exchange* (NYSE). Kasus serupa juga terjadi di Indonesia pada tahun 2005. Pada saat itu, PT Kereta Api Indonesia melakukan penyelewengan dalam menyusun laporan keuangan pada perhitungan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) yang mengakibatkan kesalahan pencatatan atas laporan keuangan tahun 2005. Dimana seharusnya PT KAI merugi Rp 600 miliar, namun hasil yang ada justru mencatatkan PT KAI memperoleh laba sebesar Rp 6,9 miliar.

Kebangkrutan yang dialami Enron dan Worldcom menyebabkan pihak NYSE mengambil tindakan yang mewajibkan perusahaan yang tercatat dalam bursa untuk mematuhi peraturan baru dari *United States Securities and Exchange Commision* (US-SEC) yang tertuang dalam *Sarbanes Oxley Act* (SOX) *section 404*. Dalam peraturan

tersebut terdapat penggunaan *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR), penilaian dan pemberian opini atas pengendalian internal yang ada di dalam perusahaan. Peraturan tersebut secara efektif berlaku sejak tanggal 15 Juli 2006. Di Indonesia, pelaksanaan ICoFR diatur dalam Standar Audit Akuntan Publik (SPAP) No 2, SPAP 1994 – PSA Nomor 06, 23, 24, 35, 60 dan 69. Selain itu, pelaksanaan ICoFR juga dimuat dalam SPAP- SAT 2001 seksi 400 dan SA Seksi 314. Namun, kewajiban untuk melakukan audit dan memberikan opini atas pengendalian internal perusahaan masih belum diatur. Melalui penggunaan ICoFR, diharapkan perusahaan yang ada bisa menjamin kehandalan laporan keuangan yang mereka susun dan kepentingan para pemegang saham dapat terlindungi. Hal ini juga didukung oleh beberapa pihak, seperti konsultan di Indonesia yang memberikan *training* dan *workshop* bagi perusahaan yang ingin melaksanakan ICoFR.

ICoFR merupakan sebuah proses yang dirancang untuk menguji pengendalian internal dalam sebuah perusahaan. Menurut *Sarbanes Oxley Section 404*, Proses ini dilakukan oleh Auditor Internal, dimulai dengan pemilihan akun-akun yang memiliki nilai material dalam elemen laporan keuangan. Setelah itu, dilakukan identifikasi atas risiko yang dihadapi oleh akun-akun tersebut, seperti risiko *fraud* yang dapat berakibat pada salah saji (*miss statement*). Melalui risiko tersebut, dilakukan penilaian terhadap efektifitas pengendalian internal yang sudah ada. Evaluasi dilakukan dengan metode kualitatif melalui wawancara dan observasi, baik dari segi desain pengendalian maupun operasional. Evaluasi ini berguna untuk menentukan

apakah pengendalian internal tersebut sudah cukup handal dalam mengatasi risiko yang ada atau belum. Hasil akhir dari ICoFR berupa laporan kepada direksi yang menunjukkan seberapa handal pengendalian internal tersebut. Laporan ini kemudian digunakan oleh direksi sebagai bahan untuk pengambilan keputusan.

Sampai saat ini, ICoFR telah diterapkan oleh beberapa perusahaan di Indonesia, antara lain, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, dan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berbagai macam hal mendasari pelaksanaan ICoFR dalam perusahaan tersebut. Sebagai contoh, bagi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, penerapan ICoFR merupakan kewajiban (*mandatory*), karena perusahaan tersebut telah mendaftarkan sahamnya dalam NYSE sejak 30 Juli 2002. Sedangkan bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk pelaksanaan ICoFR masih bersifat sukarela (*voluntary*). Tujuan penerapan ICoFR pada perusahaan ini adalah untuk menunjang kegiatan operasional dan memfasilitasi visi perusahaan, yakni menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Asia Tenggara.

Agar dapat mengikuti perkembangan yang ada di dalam perusahaan, ICoFR memerlukan evaluasi secara berkala oleh pihak eksternal. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah pengendalian internal yang diterapkan oleh perusahaan sudah cukup memadai dalam mengatasi risiko yang ada, sehingga kualitas dari laporan keuangan yang akan disajikan nantinya dapat tetap terjaga. Evaluasi serupa dilakukan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Irianto, 2011). Di mana dalam evaluasi tersebut ditemukan *Significant Deficiency* dalam pengendalian internal atas siklus aktiva tetap. Ketidakefisienan

tersebut disebabkan oleh kurangnya pemahaman dari karyawan terhadap proses bisnis yang ada dan *software* yang digunakan dalam menginput data. Menyikapi hal tersebut, pihak PT Telekomunikasi Indonesia Tbk melakukan perubahan secara operasional, yakni dengan cara membentuk tim khusus yang bertugas untuk mensosialisasikan kepada karyawan mengenai proses bisnis yang ada serta cara penggunaan *software* yang baik dan benar.

Penelitian bertema penerapan ICoFR di Indonesia masih jarang ditemui, mengingat penerapan ICoFR yang belum banyak dilakukan pada perusahaan di Indonesia. Oleh karenanya, peneliti tertarik untuk mengeksplorasi tentang evaluasi penerapan ICoFR pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Selain itu, pelaksanaan ICoFR di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk belum memperoleh evaluasi khusus dari pihak NYSE. Hal ini membuat PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memerlukan masukan dari berbagai pihak, baik internal maupun eksternal perusahaan.

Penelitian ini difokuskan pada pengendalian internal proses bisnis distribusi semen sak jalur darat, mengingat proses bisnis ini memiliki urgensi yang tinggi karena berhubungan secara langsung dengan pelanggan dan nilai akun dalam laporan keuangan. Hal ini dikarenakan proses pengiriman semen sak melalui jalur darat dilakukan dengan melibatkan ekspediter diluar anak perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Selain itu, keseluruhan penjualan semen sak dilakukan dengan cara piutang, sehingga diperlukan pengendalian internal yang efektif untuk meminimalisir risiko yang ada. Berdasarkan pada hal tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji dan

menuangkannya dalam penelitian ini dengan judul :

“Evaluasi Efektivitas *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) pada Proses Bisnis Distribusi Semen Sak Jalur Darat PT Semen Indonesia (Persero) Tbk”

1.1 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah yang ditetapkan oleh peneliti adalah :

1. Bagaimana efektivitas ICoFR untuk proses bisnis distribusi semen sak jalur darat PT Semen Indonesia (Persero) Tbk pada saat ini?

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan pada pokok masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini hanya akan dibatasi pada masalah yang berkaitan dengan upaya penilaian efektivitas ICoFR pada proses bisnis distribusi semen sak jalur darat PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana efektivitas ICoFR pada proses bisnis distribusi semen sak jalur darat PT Semen Indonesia (Persero) Tbk pada saat ini.

1.5 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis berupa:

1. Kontribusi Teoritis
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan keluasan wawasan serta referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Kontribusi Praktis

- a. Bagi Peneliti : Penelitian ini akan memberikan tambahan wawasan bagi peneliti seputar ICoFR serta permasalahan yang ada di dalamnya.
- b. Bagi perusahaan : Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi kepada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam mengevaluasi efektivitas ICoFR atas proses bisnis distribusi semen sak jalur darat untuk kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Audit Internal

Menurut Standar Profesi Audit Internal, Audit Internal adalah kegiatan *assurance* dan konsultasi (*consultant*) yang independen dan obyektif yang dirancang untuk memberi nilai tambah serta meningkatkan kelancaran operasi. Kegiatan tersebut membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menggunakan pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan manajemen risiko, pengendalian dan proses *governance*.

2.2 Internal Control Over Financial Reporting (ICoFR)

Pengertian ICoFR menurut laporan *Roadmap* implementasi ICoFR PT Semen Indonesia (Persero) Tbk tahun 2012 Konsultan RSM Amir Abadi Jusuf (AAJ) Associates menyatakan, merupakan sebuah proses yang dirancang oleh, atau berada di bawah pengawasan, Direktur Utama dan Direktur Keuangan, atau orang-orang yang melaksanakan fungsi serupa, dan dilaksanakan dalam kegiatan perusahaan oleh Direksi, Manajemen, dan personil

lainnya untuk dapat memberikan keyakinan yang memadai mengenai kehandalan pelaporan keuangan dan penyusunan laporan keuangan untuk pihak eksternal, telah sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

2.3 Tujuan pelaksanaan ICoFR

Tujuan dilaksanakannya ICoFR antara lain:

1. Memastikan pencatatan yang cukup rinci, akurat, dan wajar atas transaksi dan pengelolaan perusahaan
2. Memberikan keyakinan yang memadai bahwa transaksi telah dicatat dengan benar dalam rangka penyiapan laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum, dan bahwa setiap penerimaan dan pengeluaran perusahaan telah mendapatkan otorisasi dari manajemen perusahaan.
3. Memberikan keyakinan yang memadai mengenai upaya pencegahan atas identifikasi perolehan, penggunaan atau pengelolaan aset perusahaan tanpa otorisasi yang dapat berdampak material atas laporan keuangan.

2.4 Ruang Lingkup ICoFR

Menurut *Sarbanes – Oxley section 404*, Ruang lingkup dalam ICoFR merupakan wilayah dalam perusahaan yang harus diuji pengendalian internal yang ada di dalamnya. Antara lain :

1. Pengendalian tingkat entitas (*Entity Level Control*)
Pengendalian yang dibangun oleh manajemen untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa telah terdapat pengendalian internal

- atas laporan keuangan yang sesuai pada seluruh organisasi perusahaan.
2. Pengendalian tingkat transaksional (*Transactional Level Control*)
Pengendalian tingkat transaksional dimana pengendalian lebih fokus pada akun-akun signifikan dan proses serta transaksi terkait yang memungkinkan terjadi kesalahan (*error*) atau kecurangan (*fraud*) yang berdampak pada salah saji pada laporan keuangan.
 3. Pengendalian berbasis teknologi informasi (*IT Control*)
Merupakan pengendalian yang menggunakan media program aplikasi dan teknologi informasi. Pengendalian berbasis teknologi informasi meliputi :
 - a. *IT entity Level Control*
Pengendalian teknologi informasi di tingkat entitas yang mempunyai pengaruh yang luas (*pervasive effect*) di perusahaan.
 - b. *IT General Control*
Pengendalian terkait pemanfaatan program aplikasi yang menunjang proses bisnis perusahaan

2.5 Dasar Pelaksanaan ICoFR

Sarbanes - oxley section 404 merupakan dasar dari ICoFR. Di mana dalam undang-undang tersebut mewajibkan manajemen perusahaan yang terdaftar di NYSE untuk melaporkan efektivitas ICoFR dan attestasi auditor eksternal mengenai efektivitas ICoFR. Laporan Manajemen mengenai efektivitas ICoFR harus memuat :

1. Penggunaan kerangka kerja COSO (*COSO Framework*) sebagai acuan untuk mengevaluasi efektivitas ICoFR.
2. Penilaian (*assesment*) manajemen mengenai efektivitas ICoFR pada

akhir tahun, termasuk pengungkapan kelemahan yang material (*material Weakness*) mengenai ICoFR yang teridentifikasi oleh manajemen pada saat dilakukan penilaian (*assesment*).

3. Laporan attestasi auditor eksternal terhadap efektivitas ICoFR.
4. Tanggung jawab manajemen untuk membangun dan memelihara ICoFR perusahaan yang memadai.

2.6 Pembangunan ICoFR berdasarkan COSO Framework

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, atau disingkat COSO, adalah suatu inisiatif dari sektor swasta yang dibentuk pada tahun 1985. Tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penggelapan laporan keuangan dan membuat rekomendasi untuk mengurangi kejadian tersebut. COSO telah menyusun kerangka kerja yang disebut dengan '*Internal Control-Integrated Framework*', atau yang biasa dikenal sebagai *COSO Framework*, yang dapat digunakan untuk pengendalian, standar, dan kriteria internal untuk menilai sistem pengendalian mereka.

Security Exchange Commission (SEC) dan *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) merekomendasikan penggunaan kerangka kerja tersebut dalam ICoFR. *COSO Framework* digunakan sebagai kerangka pengendalian internal dengan pertimbangan bahwa kerangka tersebut dibuat oleh badan profesional, dengan mengikuti proses dan prosedur yang baku, tidak bias, dan digunakan secara luas sebagai kerangka kerja pengendalian yang efektif.

Gambar 2.1 COSO Cube



Sumber : www.pwc.com

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa terdapat tiga bagian besar (dimensi) dari kerangka kerja COSO yaitu :

1. Dimensi I yaitu tujuan pengendalian internal, COSO mendefinisikan pengendalian internal adalah proses yang dilaksanakan oleh komisaris, direksi, manajemen, dan personel lainnya dalam suatu organisasi, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi meliputi :
 - a. Efektivitas dan efisiensi operasi (*effective and efficient operations*).
 - b. Pelaporan keuangan yang andal (*reliable financial reporting*)
 - c. Kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan (*compliance with applicable laws and regulations*)
2. Dimensi II yaitu ruang lingkup pengendalian internal yang menjelaskan bahwa pengendalian internal harus dievaluasi pada 2 level yaitu level entitas dan level transaksional.

3. Dimensi III adalah lima komponen pengendalian internal. Kelima komponen merupakan kerangka kerja yang dapat dijadikan kriteria dalam membangun dan mengevaluasi pengendalian internal.

Sesuai kerangka kerja tersebut, terdapat lima komponen pengendalian internal yang saling terkait dan harus diterapkan di semua lini organisasi pada tingkat manapun, mulai dari *group*, unit bisnis, sampai tingkat transaksi/proses bisnis. Kelima komponen tersebut antara lain :

1. Lingkungan pengendalian – *Control Environment (CE)*
Merupakan keadaan yang mencerminkan sikap, kesadaran dan tindakan manajemen terhadap pengendalian internal. Komponen ini menciptakan kondisi yang dapat mempengaruhi kepedulian terhadap pengendalian intern. Lingkungan pengendalian merupakan dasar dari seluruh komponen pengendalian internal. Atribut pengendalian yang dicakup dalam lingkungan pengendalian dapat dijabarkan sebagai berikut:
 - a. Integritas, nilai-nilai estetika dan perilaku konsumen.
 - b. Kepedulian manajemen terhadap pengendalian dan gaya pengelolaan manajemen.
 - c. Komitmen manajemen terhadap kompetensi.
 - d. Partisipasi komisaris/komite audit dalam penerapan *Good Corporate Governance*.
 - e. Struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.
 - f. Struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.

- g. Kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya alam.
- 2. Penilaian Risiko – *Risk Assesment (RA)*
Merupakan kegiatan identifikasi dan analisis risiko yang relevan dan berpotensi menghambat pencapaian tujuan perusahaan, baik pada tingkat entitas maupun transaksional.
- 3. Aktivitas pengendalian – *Control Activities (CA)*
Aktivitas pengendalian membantu untuk memastikan bahwa arahan manajemen telah dilaksanakan dan langkah-langkah yang diperlukan telah diambil untuk mengatasi risiko, memberdayakan organisasi untuk dapat mencapai tujuannya, melibatkan berbagai proses seperti pemberian persetujuan (*approvals*), otorisasi (*authorizations*), verifikasi (*verifications*), rekonsiliasi (*reconsiliation*), review kinerja operasi, pengamanan aset, dan pemisahan tugas (*segregation of duties*).
- 4. Informasi dan komunikasi - *information and communication (IC)*
Informasi yang relevan harus diseleksi dan dikomunikasikan secara benar dan tepat waktu sehingga memungkinkan orang untuk memenuhi tanggung jawabnya, baik pada tingkat entitas maupun transaksional.
- 5. Pemantauan – *Monitoring (MN)*
Monitoring merupakan proses berkelanjutan yang digunakan manajemen untuk mengevaluasi dan memelihara kualitas pengendalian internal. Monitoring mencakup aktivitas manajemen dan pengawasan setiap saat (*on-going*) dalam operasi normal perusahaan, dan juga aktivitas periodik oleh

manajemen senior. Aktivitas ini juga mencakup proses pelaporan dan remidiasi atas defisiensi pengendalian internal dalam rangka memenuhi kebutuhan *SOX Section 404*.

2.7 Evaluasi ICoFR

Menurut *Sarbanes Oxley Section 404*, evaluasi ICoFR dilaksanakan melalui mekanisme audit, oleh internal auditor atau oleh penilaian pihak lain yang independen. Evaluasi oleh Internal Auditor dilakukan untuk menilai efektivitas ICoFR di perusahaan dengan cara melaksanakan *walkthrough* dan *test of control (TOC)*. Bilamana perlu, atas permintaan manajemen penilaian ICoFR dapat dilakukan oleh pihak lain yang independen untuk memberikan bantuan teknis dan konsultasi dalam melakukan attestasi atas efektivitas ICoFR. Evaluasi ICoFR dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara yang dilakukan oleh pihak eksternal perusahaan maupun internal audit.

Menurut *Sarbanes Oxley Act 404*, terdapat dua aspek yang harus dievaluasi dalam ICoFR, yakni dari aspek desain dan operasi pengendalian internal. Desain pengendalian internal dapat dikatakan efektif apabila :

- a. Desain tersebut dapat dilaksanakan secara operasional.
- b. Hasil desain dapat memenuhi tujuan pengendalian.
- c. Desain tersebut dapat menunjukkan risiko kemungkinan salah saji dalam laporan keuangan serta upaya yang dilakukan untuk mencegah risiko tersebut.
- d. Desain tersebut dapat mencegah atau mendeteksi

kesalahan atau kecurangan yang dapat menyebabkan salah saji material di dalam laporan keuangan.

Untuk aspek pengujian atas efektivitas desain dapat dilakukan melalui *walkthrough* atas proses bisnis yang berhubungan dengan pengendalian internal tersebut. Sedangkan untuk pengujian atas efektivitas operasi dapat dilakukan melalui *Test of Control* (TOC). Langkah – langkah untuk melakukan TOC di dalam PT Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan wawancara dengan pelaku pengendalian.
- b. Menguji dokumen atau bukti yang berhubungan dengan pengendalian yang ada.
- c. Melakukan observasi atas jalannya proses yang ada.

Melalui langkah-langkah di atas, penguji dapat memastikan apakah pengendalian yang ada telah dilaksanakan sesuai dengan desain serta apakah personil yang melaksanakan pengendalian memiliki kompetensi dan otoritas untuk menjalankan pengendalian secara efektif. Apabila dari kedua aspek tersebut ditemukan defisiensi, maka hal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah mengkategorikan defisiensi tersebut berdasarkan kategori yang ada.

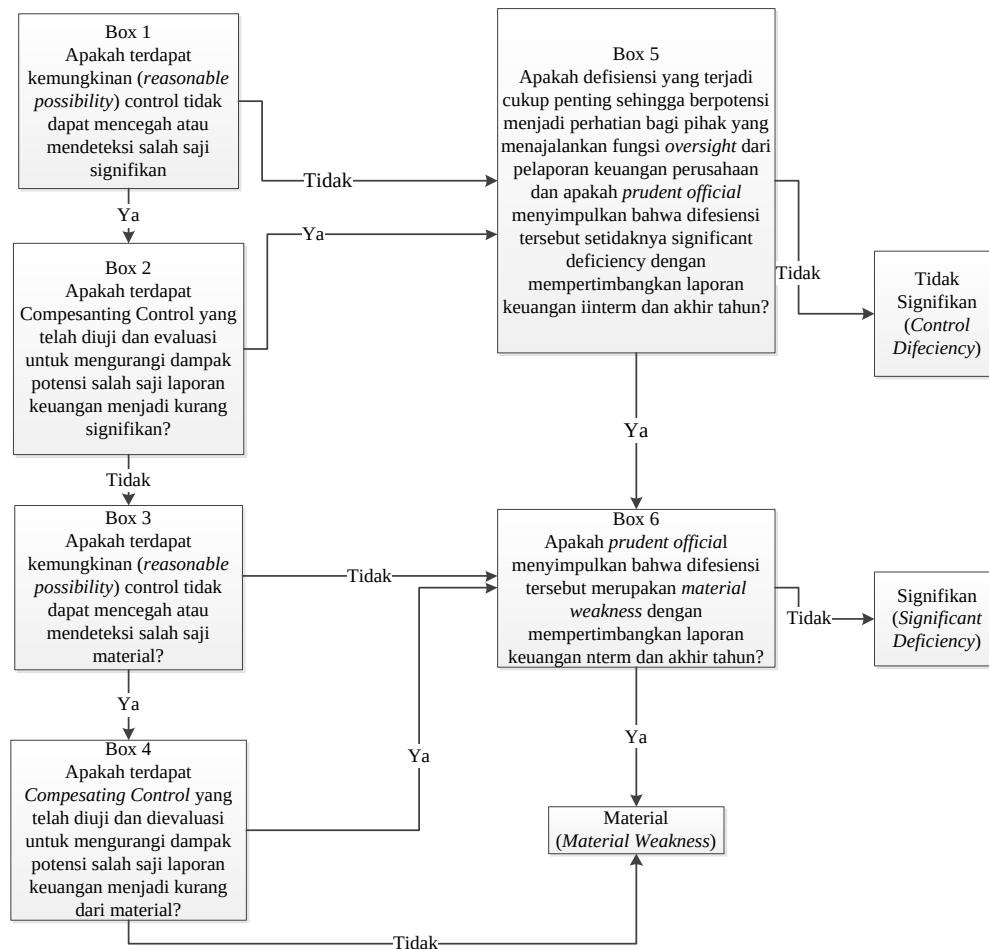
Dalam melakukan evaluasi atas operasi ICoFR, terdapat beberapa istilah penting yang dijadikan sebagai kategori

untuk mengelompokkan kelemahan dari pengendalian internal perusahaan, antara lain :

- i. *Control Deficiency* (CD) : merupakan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dari segi pengendalian internal atas laporan keuangan. Untuk kategori ini, kelemahan yang ada dinilai **tidak signifikan**.
- ii. *Significant Deficiency* (SD) : merupakan kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan dari segi pengendalian internal atas laporan keuangan. Untuk kategori ini, kelemahan yang ada dinilai **signifikan**.
- iii. *Material Weakness* (MW) : sama halnya dengan SD, hanya saja untuk MW, tingkat kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan lebih tinggi, sehingga diperlukan perhatian khusus dari perusahaan yang bersangkutan. Untuk kategori ini, kelemahan yang ada dinilai **material**.

Evaluasi efektivitas ICoFR dilakukan melalui mekanisme wawancara yang berurutan, dimulai dengan Box 1. Jawaban dari narasumber akan menentukan alur dan kategori dari defisiensi yang ditemukan. Adapun mekanisme wawancara ditampilkan dalam diagram berikut ini:

Diagram 2.1 Alur penilaian secara kualitatif



Sumber : Sarbanes Oxley Section 404 – data diolah

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode kualitatif deskriptif. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh objek penelitian secara *holistic* dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2009:6). Sedangkan pengertian metode deskriptif menurut Indriantoro dan Supomo (2009:88) adalah

penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subjek berupa : individu, organisasional, industri, atau perspektif yang lain.

Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dilakukannya dengan mendalami kajian pustaka, data dan angka sehingga realitas dapat dipahami dengan baik. Dalam penelitian ini, metode kualitatif deskriptif diterapkan melalui mekanisme wawancara dengan objek staff Biro Audit Akuntansi dan Keuangan Grup PT Semen

Indonesia (Persero) Tbk untuk memperoleh pemahaman atas alur proses bisnis dan pengendalian internal yang terdapat dalam proses bisnis distribusi semen sak jalur darat melalui kata-kata yang disampaikan oleh narasumber.

3.2 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data Primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan dengan cara melakukan pengamatan langsung dan pencatatan untuk pertama kalinya dengan keadaan yang sebenarnya (Moleong, 2009). Data pada penelitian ini diperoleh secara langsung dari Biro Audit Akuntansi dan Keuangan Group PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Data yang digunakan berupa data hasil wawancara dan pengamatan langsung terkait pengendalian internal atas proses bisnis distribusi semen sak jalur darat dan laporan-laporan yang berkaitan dengan ICoFR, yakni *Risk Control Matrix* (RCM) untuk proses bisnis distribusi semen sak jalur darat.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Studi dokumentasi
Studi dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan catatan-catatan, arsip-arsip, dan laporan-laporan yang terdapat di objek yang diteliti (Moleong, 2009).Arsip yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Risk Control Matrix* (RCM). RCM merupakan tabel risiko dalam sebuah proses bisnis beserta cara yang digunakan untuk mengurangi risiko tersebut.
2. Teknik wawancara

Teknik wawancara adalah melakukan tanya jawab langsung dengan responden atau obyek yang diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan (Moleong, 2009). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada pihak-pihak yang berhubungan secara langsung dengan aktivitas pengendalian internal pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, antara lain:

- a. Kepala Biro Audit Akuntansi Keuangan Grup PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, yaitu Ibu Erfanti Qodarsih.
- b. Staff Biro Audit Akuntansi Keuangan Grup PT Semen Indonesia Bapak Dian Prapanca.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini mengacu pada ketentuan *Sarbanes Oxley Section 404*, di mana untuk mendapatkan data yang mencukupi sebagai bahan evaluasi ICoFR, dapat melalui *Walkthrough* dan *Test of Control* (TOC). Melalui *Walkthrough* peneliti menyusuri proses bisnis yang ada, mulai dari hilir ke hulu. Sedangkan melalui *Test of Control* (TOC), peneliti melakukan pengujian pada pengendalian yang ada, dengan menguji dokumen yang berhubungan dengan proses bisnis tersebut.

3.4 Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif yang menggunakan metode deskriptif, yaitu dengan metode mengumpulkan, menyusun, menginterpretasikan, dan menganalisa data sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi pemecah masalah yang dihadapi (Moleong, 2009). Langkah-langkah yang dilakukan dalam mengolah dan menganalisis data adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi proses bisnis distribusi barang jadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk melalui wawancara dengan Biro Audit Akuntansi dan Keuangan Grup PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
2. Mengidentifikasi desain pengendalian internal yang ada pada proses bisnis distribusi barang jadi melalui *Risk Control Matrix* (RCM).
3. Melakukan *Walkthrough* dan *Test of Control* atas proses bisnis distribusi barang jadi untuk memperoleh data dan untuk mengetahui apakah pengendalian internal yang ada sudah dilakukan sesuai dengan prosedur atau belum. Melalui proses ini, peneliti dapat mengevaluasi desain dan operasi pengendalian internal dalam proses bisnis distribusi barang jadi.
4. Apabila dari proses sebelumnya ditemukan defisiensi, maka langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah mengkategorikan defisiensi tersebut ke dalam *Control Deficiency* (CD), *Significant Deficiency* (SD), atau *Material Weakness* (MW).

4. Pembahasan

4.1 Gambaran Umum PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah produsen semen terbesar di Indonesia. Pada tanggal 20 Desember 2012, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk resmi berganti nama dari sebelumnya bernama PT Semen Gresik (Persero) Tbk. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk diresmikan di Gresik pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 Semen Gresik tercatat di Bursa Efek Jakarta

dan Bursa Efek Surabaya sehingga menjadikannya BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat.

Pada tanggal 20 Desember 2012, melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Perseroan, resmi mengganti nama dari PT Semen Gresik (Persero) Tbk, menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Penggantian nama tersebut, sekaligus merupakan langkah awal dari upaya merealisasikan terbentuknya *Strategic Holding Group* yang ditargetkan dan diyakini mampu mensinergikan seluruh kegiatan operasional. Saat ini kapasitas terpasang Semen Indonesia sebesar 29 juta ton semen per tahun, dan menguasai sekitar 42% pangsa pasar semen domestik. Semen Indonesia memiliki anak perusahaan PT Semen Gresik, PT Semen Padang, PT Semen Tonasa dan Thang Long Cement.

4.2 Proses Bisnis Distribusi Semen Sak Jalur Darat

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi proses bisnis distribusi barang jadi untuk produk semen sak di pabrik Gresik milik PT Semen Indonesia (Persero) Tbk melalui Jalur Darat (truk). Proses bisnis distribusi semen sak melalui jalur darat dimulai dari truk masuk ke *silo* untuk memuat semen sampai dengan memberikan semen tersebut kepada pelanggan. Rincian dari proses bisnis ini diperoleh melalui wawancara dengan Biro Audit Akuntansi dan Keuangan Grup PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Proses bisnis ini dibagi menjadi beberapa bagian, antara lain :

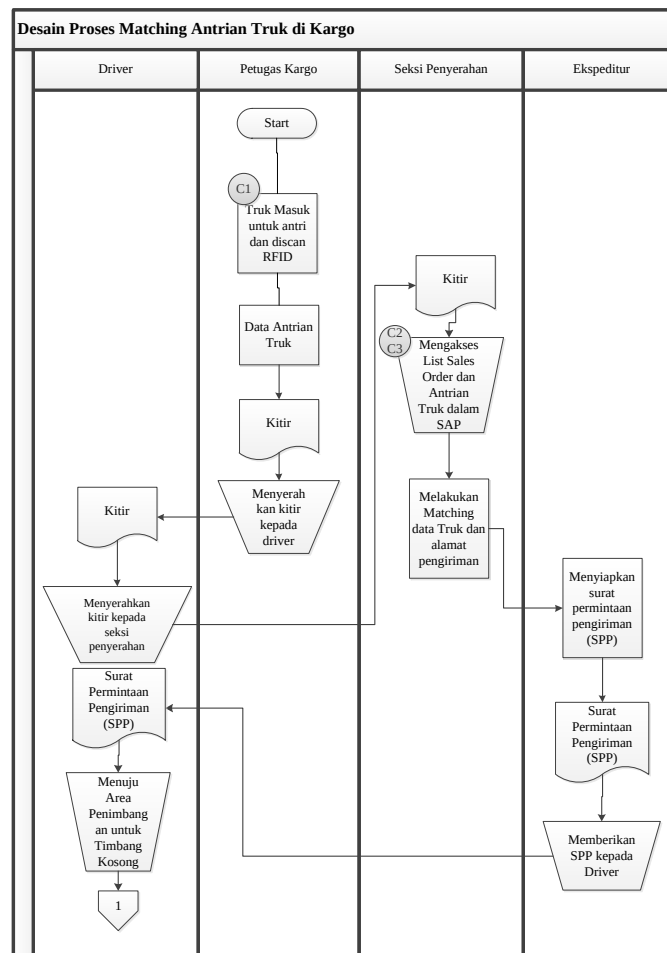
1. Proses *matching* antrian truk di kargo.
2. Proses timbang kosong.
3. Proses pemuatan dan pengiriman semen.

4.3 Flowchart Proses Bisnis Distribusi Semen Sak Jalur Darat

Setelah memperoleh deskripsi yang cukup dari Biro Audit Akuntansi dan Keuangan Group PT semen Indonesia (Persero) Tbk, selanjutnya peneliti menyusun *flowchart* untuk memudahkan dalam pemetaan proses bisnis serta pengendalian yang sudah dilakukan. Selain

itu, melalui *flowchart* ini peneliti juga dapat mengidentifikasi letak pengendalian internal yang dilakukan dalam proses bisnis dengan tepat. Sehingga prosedur evaluasi pengendalian internal nantinya dapat dilakukan secara sistematis. Berikut adalah *flowchart* proses bisnis distribusi Semen Sak untuk Jalur Darat.

Diagram 4.1 Desain Proses Matching Antrian Truk di Kargo



Sumber : Data Diolah

Untuk proses matching antrian truk di kargo, pengendalian internal dilakukan pada poin C1, C2, dan C3. Dengan deskripsi sebagai berikut :

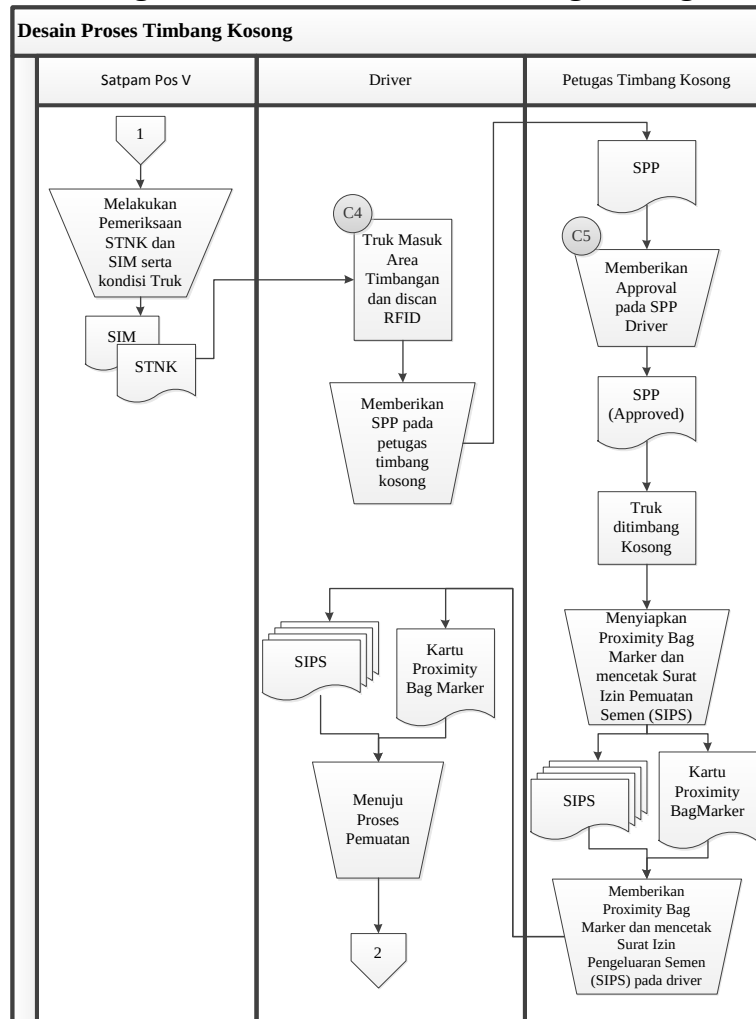
C1 : Scan RFID hanya mengenali truk yang terdapat dalam master data truk.

C2 : Otomatisasi blokir *Sales Order* (SO) pada sistem untuk SO distributor yang jaminannya tidak mencukupi. Matching untuk SO tersebut baru dapat dilakukan setelah distributor menyelesaikan masalah jaminannya.

C3 : Personel Seksi Penyerahan
mencocokkan antara daftar antrian truk

dengan daftar SO yang diterima dari Seksi
Administrasi Penjualan.

Diagram 4.2 Desain Proses Timbang Kosong



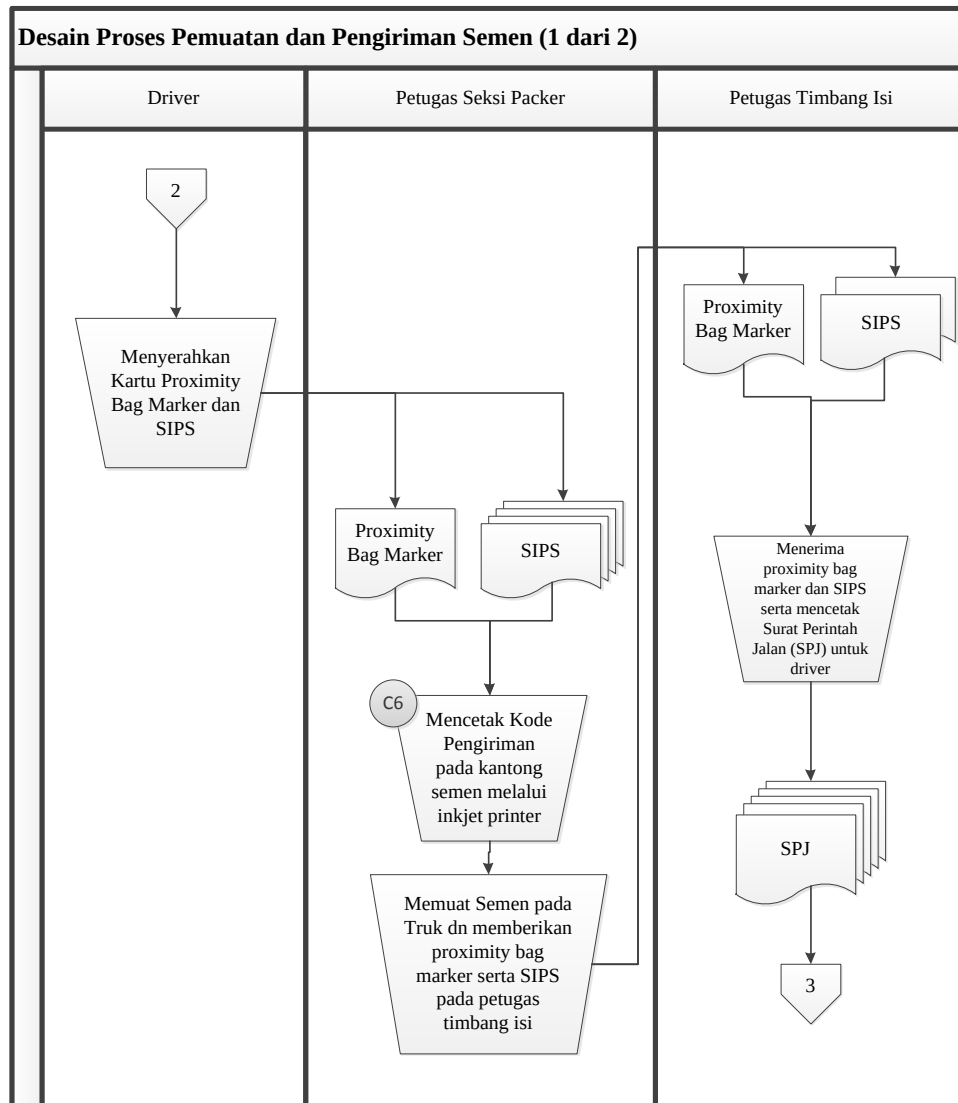
Sumber : Data Diolah

Untuk proses timbang kosong, pengendalian internal dilakukan pada poin C4 dan C5 dengan deskripsi sebagai berikut :

C4 : Scan RFID hanya mengenali truk yang terdapat dalam master data truk.

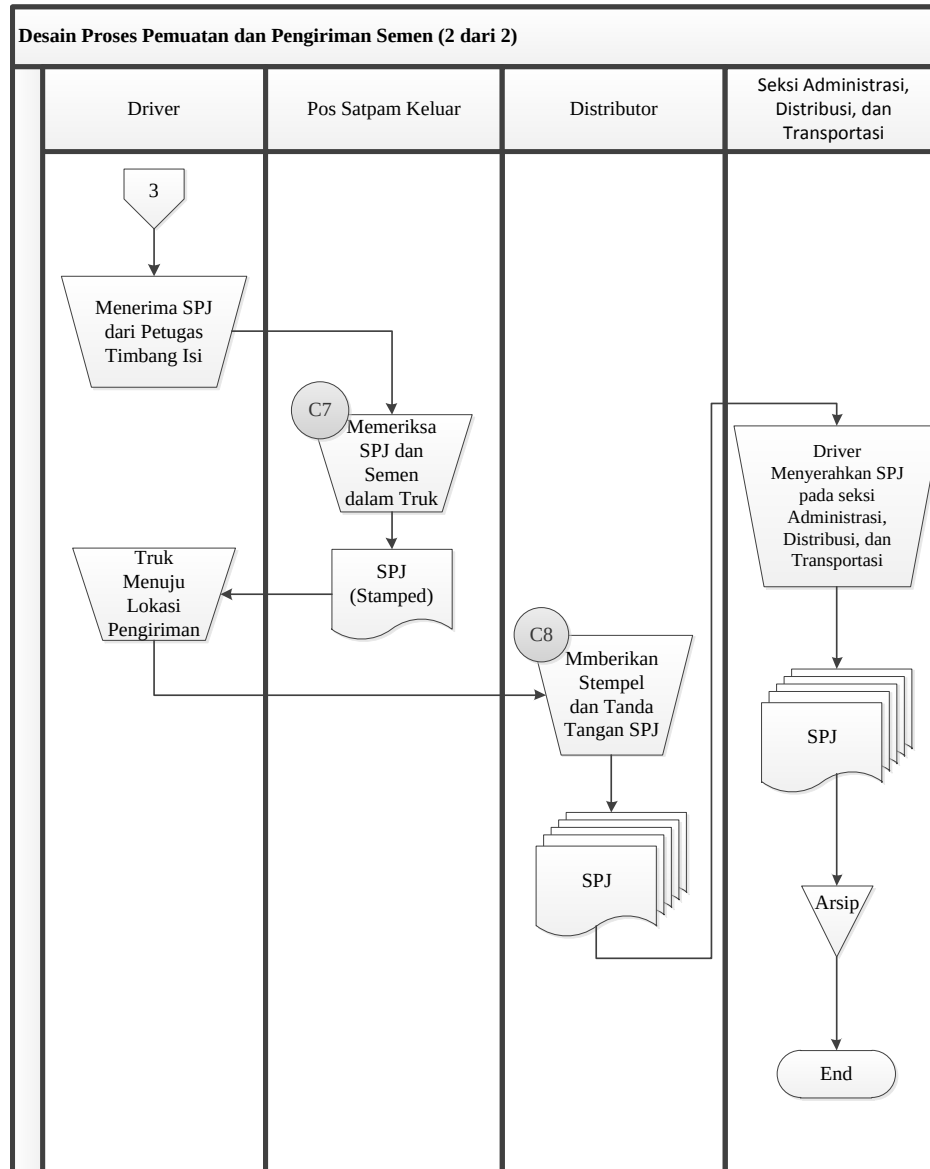
C5 : petugas timbangan memberikan Approval pada SPP *Driver*.

Diagram 4.3 Desain Proses Pemuatan dan Pengiriman Semen (1 dari 2)



Sumber : Data Diolah

Diagram 4.4 Desain Proses Pemuatan dan Pengiriman Semen (2 dari 2)



Sumber: Data Diolah

Untuk proses pemuatan dan pengiriman semen, pengendalian internal dilakukan pada poin C6, C7 dan C8 dengan deskripsi sebagai berikut :

C6 : Pada setiap kantong semen yang dikeluarkan dicetak kode pengiriman yang unik.

C7 : Truk yang akan meninggalkan area pabrik diperiksa oleh Satpam dan SPJ yang dibawa *driver* akan distempel oleh Satpam.

C8 : SPJ yang telah ditandatangani oleh pelanggan sebagai bukti bahwa barang telah diterima diserahkan kepada Seksi Administrasi, Distribusi, dan Transportasi.

4.4 Risk Control Matrix Proses Bisnis Distribusi Semen Sak Jalur Darat

Aktivitas pengendalian internal di dalam proses bisnis distribusi semen sak dibuat dengan mempertimbangkan risiko yang ada. Dari risiko yang sudah

teridentifikasi, dilakukan upaya pengendalian atas risiko tersebut. Ringkasan dari upaya tersebut dikumpulkan dan disusun dalam sebuah tabel bernama *Risk Control Matrix* (RCM).

RCM merupakan tabel isian yang memberikan beberapa keterangan atas aspek yang berhubungan dengan risiko

yang ada. Antara lain jenis risiko, deskripsi aktivitas pengendalian, tujuan pengendalian, serta akun dalam laporan keuangan yang berhubungan dengan risiko tersebut (*Related Account*). Tabel dibawah ini merupakan RCM dari proses bisnis distribusi semen sak jalur darat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Tabel 4.1 Risk Control Matrix Proses Bisnis Distribusi Semen Sak Jalur Darat

No	Risiko	Deskripsi Aktivitas Pengendalian	Tujuan Pengendalian	Related Account
C1	Pengiriman dilakukan oleh truk yang tidak sesuai.	Scan RFID hanya mengenali truk yang terdapat dalam master data truk.	Untuk menjaga kesesuaian data truk pengangkutan semen.	Beban Angkut dan Persediaan Barang Jadi
C2	Truk yang masuk ke dalam silo tidak sesuai dengan data yang ada.	Otomatisasi blokir SO pada sistem untuk SO distributor yang jaminannya tidak mencukupi. Matching untuk SO tersebut baru dapat dilakukan setelah distributor menyelesaikan masalah jaminannya.	Untuk menghindari adanya penjualan yang tidak didukung dengan kecukupan jaminan distributor	Beban Angkut dan Persediaan Barang Jadi
C3	Kuantitas persediaan yang dikeluarkan berbeda dengan kuantitas pesanan pembelian yang tercatat pada <i>database</i> .	Personel Seksi Penyerahan mencocokkan antara daftar antrian truk dengan daftar SO yang diterima dari Seksi Administrasi Penjualan.	Untuk memastikan kesesuaian data SO dengan kapasitas truk pengangkut.	Beban Angkut dan Persediaan Barang Jadi
C4	Data truk pengangkut semen tidak sesuai dengan <i>database</i>	Scan RFID hanya mengenali truk yang terdapat dalam master data truk.	Untuk menjaga kesesuaian data truk pengangkutan semen dengan <i>database</i> .	Beban Angkut dan Persediaan Barang Jadi
C5	Pengiriman semen tidak terotorisasi	Sebelum masuk ke area pemuatan semen, SPP yang dibawa <i>driver</i> harus diapprove oleh Petugas Timbangan.	Untuk menghindari pengiriman semen yang tidak terotorisasi	Beban Angkut dan Persediaan Barang Jadi, Piutang.
C6	Pengiriman semen tidak terotorisasi	Di setiap kantong semen yang dikirimkan dicetak kode pengiriman yang unik	Untuk menghindari pengiriman semen yang tidak terotorisasi	Beban Angkut dan Persediaan Barang Jadi
C7	Pengiriman semen tidak terotorisasi	Truk yang akan meninggalkan area timbangan diperiksa oleh Satpam dan SPJ	Untuk menghindari pengiriman semen yang tidak terotorisasi	Beban Angkut dan Persediaan Barang Jadi

		yang dibawa <i>driver</i> akan distempel oleh Satpam.		
C8	Pengiriman semen tidak terotorisasi	SPJ yang telah ditandatangani oleh pelanggan sebagai bukti bahwa barang telah diterima diserahkan kepada Seksi Administrasi, Distribusi, dan Transportasi.	Untuk menghindari pengiriman semen yang tidak terotorisasi.	Beban Angkut dan Persediaan Barang Jadi

Sumber : Data Diolah

Melalui RCM peneliti dapat mengetahui dokumen-dokumen yang berhubungan dengan aktivitas pengendalian internal yang ada. Dokumen inilah yang nantinya akan digunakan sebagai sampel untuk mengevaluasi ICoFR yang sudah

dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berikut adalah tabel untuk dokumen yang berhubungan dengan pengendalian internal untuk proses bisnis pengiriman semen sak jalur darat.

Tabel 4.2 Dokumen Pengendalian Internal

No	Related Documents	Keterangan
1	Daftar <i>Sales Order</i> (SO)	Terdapat dalam SAP perusahaan, berisi daftar <i>Sales Order</i> yang dikelola oleh sakan penjualan.
2	Master data truk	Terdapat dalam SAP perusahaan, berisi daftar nomor polisi truk, nomor polisi, nama <i>driver</i> , dan ekspediter.
3	Daftar antrian truk	Terdapat dalam SAP perusahaan, berisi daftar nomor polisi truk, nomor polisi, nama <i>driver</i> , dan ekspediter.
4	Surat Permintaan Pengiriman (SPP) yang telah disetujui oleh Petugas Timbangan	Merupakan surat yang dikeluarkan oleh ekspediter sebagai tanda bahwa supir dari truk yang bersangkutan merupakan wakil dari ekspediter tersebut, dan telah disetujui oleh petugas timbangan kosong.
5	Kartu <i>Proximity Bag Marker</i>	Merupakan kartu yang memiliki nomor unik dan berfungsi untuk menghindari pengeluaran persediaan yang tidak terotorisasi
6	Surat Perintah Jalan (SPJ) yang telah distempel oleh Satpam	Merupakan surat yang dikeluarkan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang menunjukkan detil dari truk pengangkut semen dan telah diotorisasi oleh satpam keluar.
7	Surat Izin Pengeluaran Semen (SIPS)	Merupakan surat yang dikeluarkan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang menunjukkan bahwa truk pengangkut semen tersebut telah mendapatkan izin dari shipping untuk mengirimkannya kepada distributor
8	Surat Perintah Jalan (SPJ) yang telah ditandatangani oleh pelanggan	Merupakan surat yang dikeluarkan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang menunjukkan detil dari truk pengangkut semen dan menunjukkan bahwa semen yang ada telah diterima oleh pelanggan.

Sumber : Data Diolah

4.5 Evaluasi desain dan operasi ICoFR

Menurut *Sarbanes Oxley Act Section 404*, terdapat dua aspek yang harus dievaluasi dalam ICoFR, yakni aspek desain dan aspek operasi pengendalian internal. Desain pengendalian internal dapat dikatakan efektif apabila :

- Desain tersebut dapat dilaksanakan secara operasional.
- Hasil desain dapat memenuhi tujuan pengendalian.
- Desain tersebut dapat menunjukkan risiko kemungkinan salah saji dalam laporan keuangan serta upaya yang dilakukan untuk mencegah risiko tersebut.
- Desain tersebut dapat mencegah atau mendeteksi kesalahan atau kecurangan yang dapat menyebabkan salah saji material di dalam laporan keuangan.

Untuk aspek pengujian atas efektivitas desain dapat dilakukan melalui *walktrough* atas proses bisnis yang berhubungan dengan pengendalian internal tersebut. *Walktrough* dilakukan dengan cara menelusuri proses bisnis dari hilir ke hulu. Sedangkan untuk pengujian atas efektivitas operasi dapat dilakukan melalui *Test of Control* (TOC). Langkah – langkah untuk melakukan TOC di dalam PT Semen

Indonesia (Persero) Tbk adalah sebagai berikut :

- Melakukan wawancara dengan pelaku pengendalian.
- Menguji dokumen atau bukti yang berhubungan dengan pengendalian yang ada.
- Melakukan observasi atas jalannya proses yang ada.

Melalui langkah-langkah tersebut, peneliti dapat memastikan apakah pengendalian yang ada telah dilaksanakan sesuai dengan desain serta apakah personil yang melaksanakan pengendalian memiliki kompetensi dan otoritas untuk menjalankan pengendalian secara efektif. Apabila dari kedua aspek tersebut ditemukan defisiensi, maka hal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah mengkategorikan defisiensi tersebut berdasarkan kategori yang ada.

Berdasarkan pada kriteria yang ada, peneliti melakukan observasi lapangan untuk mengetahui apakah desain pengendalian yang sudah disusun sesuai dengan implementasi di lapangan. Peneliti melakukan wawancara dan observasi dengan staff seksi penyerahan dan petugas timbangan kosong dan isi untuk mengetahui penerapan pengendalian internal atas proses bisnis distribusi semen sak melalui jalur darat yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berikut adalah hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti :

Tabel 4.3 Hasil Wawancara dan Observasi

No	Deskripsi Pengendalian	Person in charge	Implementasi					Keterangan
			Ya	Sering	Kadang	Jarang	Tidak	
1	Otomatisasi blokir SO pada sistem untuk SO distributor yang	Staff Seksi Penyerahan	V					Otomatisasi blokir dilakukan dengan menggunakan

	jaminannya tidak mencukupi. Matching untuk SO tersebut baru dapat dilakukan setelah distributor menyelesaikan masalah jaminannya.							an aplikasi SAP Turunan
2	Scan RFID hanya mengenali truk yang terdapat dalam master data truk.	Petugas Kargo	V					Hasil dari Scan RFID dimasukkan kedalam komputer untuk dicocokkan dengan <i>database</i> truk secara otomatis
3	Personel Seksi Penyerahan mencocokkan antara daftar antrian truk dengan daftar SO yang diterima dari Seksi Administrasi Penjualan.	Staff Seksi Penyerahan	V					<i>Database</i> untuk antrian truk dan daftar <i>Sales Order</i> diakses melalui SAP Turunan
4	Scan RFID hanya mengenali truk yang terdapat dalam master data truk.	Petugas Jembatan Timbang	V					Hasil dari Scan RFID dimasukkan kedalam komputer untuk dicocokkan dengan <i>database</i> truk secara otomatis
5	Sebelum masuk ke area pemuatan semen, SPP yang dibawa <i>driver</i> harus diapprove oleh Petugas Timbangan.	Petugas Timbangan	V					Setiap SPP sudah di approve

6	Di setiap kantong semen yang dikirimkan dicetak kode pengiriman yang unik	Seksi Packer.					v	<i>Proximity sak marker</i> sudah tidak digunakan sejak tahun 2013, dikarenakan banyak yang rusak.
7	Truk yang akan meninggalkan area timbangan diperiksa oleh Satpam dan SPJ yang dibawa <i>driver</i> akan distempel oleh Satpam.	Satpam.	V					Setiap SPP sudah di approve dan di arsip oleh seksi administrasi, distribusi, dan transportasi.
8	SPJ yang telah ditandatangani oleh pelanggan sebagai bukti bahwa barang telah diterima diserahkan kepada Seksi Administrasi, Distribusi, dan Transportasi.	Staff Seksi Administrasi, Distribusi, dan Transportasi	V					Setiap SPP sudah di approve oleh pelanggan dan di arsip oleh seksi administrasi, distribusi, dan transportasi.

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan pada hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa seluruh desain aktivitas pengendalian internal yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk pada proses bisnis distribusi

barang jadi semen sak jalur darat efektif. Hal ini terlihat pada desain *risk control matrix* yang sudah disusun oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan format sebagai berikut:

Tabel 4.4 Desain Risk Control Matrix

No	Risiko	Deskripsi Aktivitas Pengendalian	Tujuan Pengendalian	Related Account
C1	Penjualan yang ada tidak didukung dengan kecukupan jaminan distributor.	Otomatisasi blokir SO pada sistem untuk SO distributor yang jaminannya tidak mencukupi. Matching untuk SO tersebut baru dapat dilakukan setelah distributor menyelesaikan masalah jaminannya.	Untuk menghindari adanya penjualan yang tidak didukung dengan kecukupan jaminan distributor	Beban Angkut dan Persediaan Barang Jadi

C2	Truk yang masuk ke dalam silo tidak sesuai dengan data yang ada.	Scan RFID hanya mengenali truk yang terdapat dalam master data truk.	Untuk menjaga kesesuaian data truk pengangkutan semen.	Beban Angkut dan Persediaan Barang Jadi
----	--	--	--	---

Sumber : Data Diolah

Melalui desain *Risk Control Matrix* tersebut, dapat disimpulkan bahwa rancangan pengendalian internal yang ada dapat menunjukkan risiko salah saji dalam laporan keuangan serta upaya yang dilakukan untuk mencegah risiko tersebut.

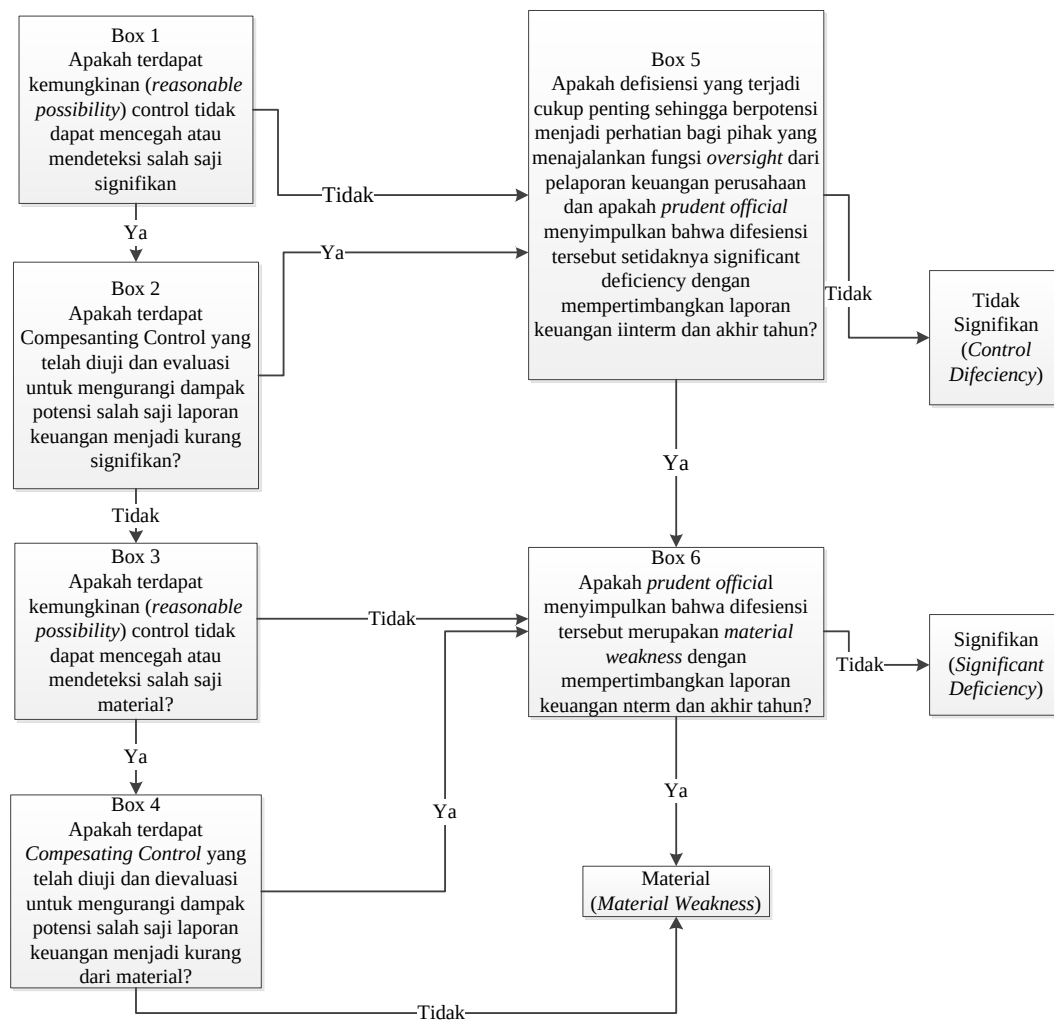
Selain itu, desain pengendalian internal tersebut dapat dilaksanakan secara operasional. Hal ini terlihat pada saat peneliti melakukan *walkthrough* pada seluruh pengendalian internal, seluruh aktivitas yang ada dilakukan dengan baik. Di sisi lain, hasil desain pengendalian internal tersebut dapat memenuhi tujuan pengendalian dan mencegah atau mendeteksi kesalahan atau kecurangan yang dapat menyebabkan salah saji material di dalam laporan keuangan. Hal ini terlihat dari tidak adanya komplain dari distributor maupun permasalahan yang diakibatkan oleh salah saji material dalam laporan keuangan yang dialami oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Sedangkan untuk aspek operasi, peneliti menyimpulkan pengendalian internal yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk untuk proses bisnis distribusi semen sak jalur darat secara

keseluruhan sudah cukup efektif. Hanya saja memerlukan perbaikan pada salah satu upaya pengendalian internal, yakni penggunaan *Proximity Bag Marker* (PBM) sebagai salah satu upaya untuk menghindari adanya pengiriman semen yang tidak terotorisasi. Absennya penggunaan PBM ini dapat dikategorikan sebagai defisiensi.

PBM merupakan cetakan yang digunakan untuk menyemprotkan *inkjet printer* pada sak semen. PBM berfungsi untuk memberikan kode pengiriman yang disesuaikan dengan SIPS pada setiap kantung semen. Berdasarkan pada wawancara yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa PBM sudah tidak digunakan sejak tahun 2013. Hal ini disebabkan karena banyaknya PBM yang rusak. Dampak yang ditimbulkan oleh tidak adanya PBM adalah, kemungkinan pengiriman semen yang tidak terotorisasi akan semakin besar. Hal ini dikarenakan *Compensating Control* yang ada tidak berjalan dengan baik. Untuk mengetahui kategori dari defisiensi ini, peneliti menggunakan mekanisme yang telah disusun oleh *Sarbanes Oxley Section 404*. Mekanisme tersebut dirangkum dalam diagram di bawah ini.

Diagram 4.5 Proses kategori defisiensi



Sumber : Sarbanes Oxley Section 404, Data diolah

Peneliti memulai proses penggolongan kategori defisiensi dengan mengidentifikasi apakah terdapat kemungkinan pengendalian yang ada tidak dapat mencegah atau mendeteksi salah saji signifikan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan melalui RCM, defisiensi ini dapat mengakibatkan salah saji yang signifikan. Hal ini dikarenakan semakin besar kemungkinan terjadi pengiriman semen yang tidak terotorisasi. Selain itu, dengan tidak adanya PBM dalam proses bisnis ini dapat berakibat nilai dari akun beban angkut dan persediaan barang jadi menjadi tidak akurat.

Setelah itu, proses penggolongan dilanjutkan dengan mengidentifikasi apakah masih terdapat pengendalian pengganti yang mampu mengurangi dampak potensi salah saji laporan keuangan menjadi kurang signifikan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti melalui RCM, terdapat pengendalian pengganti berupa penggunaan SIPS sebagai pemberi identitas atas semen yang akan dikirimkan kepada distributor. Penggunaan SIPS ini berguna untuk mengurangi potensi salah saji dalam akun beban angkut dan persediaan barang jadi yang disebabkan oleh pengiriman semen yang tidak terotorisasi. Dengan adanya pengendalian

pengganti ini, proses penggolongan dilanjutkan ke box 5.

Pada box 5, peneliti mengidentifikasi apakah defisiensi yang terjadi cukup penting sehingga berpotensi menjadi perhatian bagi pihak yang menjalankan fungsi *oversight* dari pelaporan keuangan perusahaan. Melalui pengamatan lapangan yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa penggunaan SIPS sudah cukup untuk mengurangi potensi pengiriman semen yang tidak terotorisasi. Mengingat bahwa dalam SIPS sudah tercantum identitas pengangkut semen, tujuan pengiriman, serta jumlah dan jenis semen yang akan dikirimkan ke distributor.

Berdasarkan pada mekanisme tersebut, peneliti mengkategorikan defisiensi yang terjadi sebagai *Control Deficiency* (tidak signifikan). Dengan pertimbangan, bahwa meskipun pengendalian tersebut tidak berjalan dengan baik, masih terdapat pengendalian pengganti (*Compensating Control*) yang mampu mengurangi dampak potensi salah saji dalam laporan keuangan. Pengendalian pengganti tersebut adalah penggunaan SIPS sebagai pemberi otorisasi dari semen sak yang akan dimuat oleh truk. Selain itu, menurut peneliti dengan adanya penggunaan SIPS sebagai pengendali pengganti ini, defisiensi yang terjadi tidak berpotensi menjadi perhatian secara khusus bagi pihak yang menjalankan fungsi *oversight* atas pelaporan keuangan.

4.6 Saran untuk perbaikan defisiensi

Berdasarkan pada Risk Control Matrix untuk proses bisnis distribusi semen sak jalur darat, penggunaan *Proximity Bag Marker* (PBM) berguna untuk mengurangi risiko pengiriman semen yang tidak terotorisasi. PBM merupakan papan cetakan yang nantinya digunakan untuk mencantumkan kode unik pada setiap sak semen yang akan dikirimkan kepada

distributor. Kode unik tersebut dicantumkan pada sak semen dengan menggunakan *inkjet printer*. Absennya penggunaan PBM dapat memperbesar kemungkinan pengiriman semen yang tidak terotorisasi, karena tidak ada kode unik yang dicantumkan pada sak semen.

Melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti, penggunaan PBM sudah tidak dilakukan sejak tahun 2013. Hal ini disebabkan oleh banyaknya PBM yang rusak. Sebagai solusi, sampai dengan saat ini perusahaan mengandalkan Surat Izin Pengeluaran Semen (SIPS) sebagai pemberi identitas untuk sak semen yang akan dikirimkan kepada distributor. Menurut peneliti, hal ini masih belum cukup efektif dalam mengurangi risiko pengiriman semen yang tidak terotorisasi, karena masih terdapat kemungkinan bahwa pihak *loader*, *satpam*, dan *driver* truk bekerja sama untuk mengeluarkan semen secara ilegal. Menurut peneliti, untuk mengurangi risiko tersebut sebaiknya ditambahkan sebuah sistem yang terhubung secara otomatis dengan database barang jadi perusahaan. Sehingga, pada saat semen dikeluarkan dari *silo*, secara otomatis jumlah persediaan barang jadi dalam *database* akan berkurang.

Sistem tersebut dapat diimplementasikan dengan menggunakan *Radio Frequency Identification* (RFID). Penerapan RFID dapat dilakukan dengan cara mencetak kode unik pada setiap sak semen yang akan digunakan dalam membungkus semen. Sedangkan untuk *scanner* RFID dapat diletakkan di atas *conveyor*. Sehingga pada saat semen dikeluarkan dari *silo* dan melewati *conveyor*, secara otomatis database persediaan barang jadi di dalam perusahaan akan berkurang. Sistem ini lebih praktis jika dibandingkan dengan penggunaan PBM, karena petugas seksi *packer* tidak perlu mencantumkan

kode secara manual pada sak semen dengan menggunakan *inkjet printer*.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan evaluasi pada segi desain dan operasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa ICoFR pada proses bisnis distribusi semen sak jalur darat PT Semen Indonesia sudah efektif secara desain, namun memerlukan perbaikan pada segi operasi. Dari segi desain, seluruh indikator keefektifan ICoFR sudah terpenuhi, salahsatunya adalah desain pengendalian internal tersebut dapat dilaksanakan secara operasional. Selain itu, hasil dari desain tersebut dapat memenuhi tujuan pengendalian yang sudah ditetapkan melalui mekanisme pencegahan dan pendeteksian kesalahan yang dapat menyebabkan salah saji material di dalam laporan keuangan. Namun dari segi operasi, menurut peneliti ICoFR pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memerlukan perbaikan pada salahsatu upaya pengendalian internal, yakni penggunaan *Proximity Bag Marker* (PBM) sebagai pencegah untuk pengiriman semen yang tidak terotorisasi. Berdasarkan pada wawancara yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa PBM sudah tidak digunakan sejak tahun 2013. Hal ini disebabkan karena banyaknya PBM yang rusak. Absennya penggunaan PBM ini dapat dikategorikan sebagai defisiensi.

Defisiensi ICoFR dari segi operasi tersebut dapat digolongkan ke dalam *Control Deficiency* (tidak signifikan). Mengingat bahwa meskipun pengendalian tersebut tidak berjalan dengan baik, masih terdapat pengendalian pengganti (*Compensating Control*) berupa penggunaan SIPS yang mampu mengurangi dampak potensi salah saji dalam laporan

keuangan. Dengan adanya pengendalian pengganti ini, defisiensi yang terjadi tidak berpotensi menjadi perhatian secara khusus bagi pihak yang menjalankan fungsi *oversight* atas pelaporan keuangan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang memerlukan perbaikan dan pengembangan dalam studi-studi berikutnya. Keterbatasan tersebut adalah penelitian ini hanya mengevaluasi satu bagian dari keseluruhan proses bisnis di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, yakni distribusi semen sak jalur darat. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya dapat digunakan untuk menggambarkan efektivitas ICoFR pada proses bisnis lainnya.

5.3 Rekomendasi

Berdasarkan pada peneitian yang telah dilakukan, berikut adalah saran perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dan penelitian berikutnya:

1. Untuk PT Semen Indoenesia (Persero) Tbk, berdasarkan pada defisiensi yang terjadi pada penggunaan PBM sebagai salahsatu upaya pengendalian internal peneliti menyarankan untuk mengganti PBM dengan RFID. Penggantian ini diperlukan untuk memaksimalkan kembali upaya pengendalian yang dilakukan, mengingat jika *compensating control* yang ada tidak berjalan dengan baik, maka risiko yang dihadapi oleh perusahaan terhadap proses bisnis tersebut akan semakin besar. RFID digunakan sebagai alternatif dengan pertimbangan jarak antara atap *conveyor* dengan *conveyor* yang cukup tinggi. Berbeda dengan *scanner* lainnya seperti *Barcode Scanner*, jarak yang dapat dicakup oleh RFID lebih panjang. Di sisi

lain, menurut peneliti penggunaan RFID lebih praktis jika dibandingkan dengan penggunaan PBM, mengingat cara pencetakan RFID tidak memerlukan *inkjet printer*. Pencantuman RFID pada sak semen dapat dilakukan dengan cara mencetak gambar RFID pada setiap sak semen yang akan digunakan untuk memuat semen yang dikirimkan ke distributor. Untuk scanner RFID dapat diletakkan di atas *conveyor*.

2. Untuk penelitian selanjutnya, dianjurkan untuk melakukan evaluasi pada proses bisnis pengiriman semen curah melalui jalur darat. Dengan demikian, diharapkan penelitian selanjutnya dapat membahas tingkat efektivitas pada pengendalian internal untuk proses bisnis distribusi semen dari sisi yang berbeda.

Daftar Pustaka

Ashbaugh-Skaife, Hollis. Collins W, Daniel. Kinney Jr, William. 2006. *The Discovery and Reporting of Internal Control Deficiencies Prior to SOX-Mandated Audits*. Elsevier Journal Accounting and Economics.

Committee of Sponsoring Organizations of The Threadway Commission. 2006. *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies : Volume I*

Committee of Sponsoring Organizations of The Threadway Commission. 2006. *Internal Control over Financial*

Reporting – Guidance for Smaller Public Companies : Volume II

Committee of Sponsoring Organizations of The Threadway Commission. 2006. *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies : Volume III*

Doyle, Jeffery. Ge, Weili. Mc Vay, Sarah. 2006. *Determinants of Weaknesses in Internal Control over Financial Reporting*. Elsevier Journal Accounting and Economics.

Indriantoro, Nur. Bambang, Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Yogyakarta : BPPE

Irianto, Sandhy. 2011. *Kajian Atas Upaya Peningkatan Efektivitas Internal Control Berbasis SOX Section 404 Atas Siklus Aktiva Tetap Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk*. Skripsi. 2011. Universitas Brawijaya Malang.

Moleong. Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Protivity Inc, 2004. *Guide To The Sarbanes-Oxley Act: Internal Control Reporting Requirements (Frequently Asked Question Regarding Section 404)*. Third Edition.

Wikipedia. *PT Semen Indonesia (Persero) Tbk*.
 Id.m.wikipedia.org/wiki/Semen_Indonesia.
 Diakses pada tanggal 15 Februari 2016 pukul 13.00 WIB.