

**STUDI TENTANG DAMPAK PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
PERSEDIAAN BARANG TERHADAP PENINGKATAN KINERJA OPERASIONAL
PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada PT ZI-TECHASIA)**

Natasha Putri

Noval Adib

Fakultas Ekonomidan Bisnis

Universitas Brawijaya

Malang

Email: natashaputri17232gmail.com

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effectiveness of the internal control system for inventory management and understand the impact of the implementation of the internal control system for inventory to improve the operational performance of PT ZI-TECHASIA. PT ZI-TECHASIA is a distributing and trading company for mechanical and chemical materials. This study uses descriptive qualitative research methods, with data collection techniques in the form of interviews, observation, and documentation. The type of data used in this study is primary data. The utilized data analysis technique in this study is an interactive analysis model from the COSO (Committee of Sponsoring Organization) framework. The results of this study indicate that the framework of COSO has been implemented in the internal control system for merchandise at PT ZI-TECHASIA, but is not yet perfect. In addition, the internal control system for inventory has a significant impact on improving the company's operational performance.

Keywords: impact, internal control system, inventory, operational performance

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas sistem pengendalian internal atas pengelolaan persediaan dan mengerti dampak dari penerapan sistem pengendalian internal persediaan terhadap peningkatan kinerja operasional PT ZI-TECHASIA. PT ZI-TECHASIA merupakan perusahaan distributor dan dagang bahan-bahan mekanik dan kimia. Studi ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik analisis data dalam studi ini memakai model analisis interaktif dari kerangka COSO (*Committe of Sponsoring Organization*). Hasil studi ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal barang dagang di PT ZI-TECHASIA telah merapkan kerangka dari COSO namun belum sempurna. Selain itu, sistem pengendalian internal atas persediaan barang memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan.

Kata Kunci: dampak, sistem pengendalian internal, persediaan barang, kinerja operasional

PENDAHULUAN

Di dalam aktivitas perdagangan terdapat kegiatan menjual, membeli dan menyimpan barang – barang dagangan. Barang dagang yang baru tiba setelah dibeli akan disimpan di dalam gudang atau ruang penyimpanan. Hal itu juga terjadi apabila barang dagangan masih belum terjual. Barang yang disimpan di dalam gudang ini memiliki fungsi yang sangat penting untuk keberlangsungan usaha perusahaan, dan bisa disebut sebagai persediaan.

Definisi persediaan menurut (Handoko, 2000:333) adalah suatu istilah umum yang menunjukkan segala sesuatu atau sumber daya – sumber daya organisasi yang disimpan dalam antisipasinya terhadap pemenuhan permintaan. Sedangkan, Haming dan Nurnajamudin (2012) mendefinisikan persediaan adalah sumber daya ekonomi yang berwujud yang perlu diadakan dan dipelihara untuk menunjang proses produksi, meliputi bahan baku, produk jadi, komponen rakitan, bahan pembantu, dan barang sedang dalam proses pengerjaan.

Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa persediaan merupakan barang berwujud, nyata, dan dapat dilihat yang harus dijaga, dipelihara, dan harus selalu sedia (*re-stock*) karena merupakan unsur dari kegiatan ekonomi penting di dalam perusahaan. Bentuk dari persediaan ini berbagai macam, mulai dari bahan mentah, setengah jadi, dan barang jadi yang nanti dapat dijual kembali atau di distribusikan ke bagian produksi untuk diolah kembali.

Menurut Pramudya (2015) salah satu hal yang krusial di dalam kegiatan operasional perusahaan khususnya di bidang ritel dan distributor adalah perlindungan terhadap aset perusahaan yang berupa persediaan barang dagang. Hal ini disebabkan persediaan barang dagang sangat rentan terhadap tindakan *fraud* (kecurangan).

Selain itu di dalam persediaan juga mengalami masalah permintaan oleh pembeli dalam jangka pendek atau bahkan yang jumlah dan waktu yang tak menentu, permintaan tinggi di saat musim tertentu, kerusakan barang saat ingin dijual dan lain sebagainya. Untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan tersebut, perusahaan harus memiliki pengendalian internal yang baik dan tersistematis untuk mengatur persediaan.

Menurut Mulyadi (2017:129), definisi pengendalian internal adalah suatu sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode, dan ukuran-ukuran yang di koordinasikan untuk menjaga aset organisasi, mengecek

ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Menurut Romney dan Steinbart (2014:226), sistem pengendalian internal adalah proses dan prosedur yang dijalankan untuk menyediakan jaminan memadai bahwa tujuan pengendalian dipenuhi.

Berdasarkan pernyataan di atas pengendalian internal merupakan sebuah sistem yang tersistematis mulai dari struktur, metode, hingga ukuran yang saling berkoordinasi dengan satu sama lain untuk menjaga harta atau aktiva guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Sehingga apabila di dalam persediaan terdapat sistem pengendalian internal, maka persediaan akan mudah dilacak dan menjadi teratur, sehingga mengurangi masalah dan meningkatkan efektivitas perusahaan.

Peneliti tertarik untuk menjadikan PT ZI-TECHASIA sebagai objek untuk diteliti dikarenakan PT ZI-TECHASIA merupakan perusahaan dagang sekaligus distributor untuk bahan kimia dan mekanik. Perusahaan ini melakukan aktivitas penjualan maupun pembelian barang dagang serta memiliki tempat atau gudang untuk melakukan penyimpanan barang yang disebut sebagai persediaan.

Namun, tidak berbeda dengan perusahaan dagang pada umumnya, persediaan di PT ZI-TECHASIA ini pun memiliki kendala yang menghambat aktivitas perdagangan. Salah satu kendala ini ditemukan oleh peneliti melalui pra observasi dengan manajer *supply chain* PT ZI-TECHASIA dan beliau mengatakan:

“Untuk akhir-akhir ini kendala yang terjadi adalah keterlambatan barang, ya bisa karena banyak hal ya, ya mungkin karena dari *supplier* nya, yang menahan barang kita karena emang kita belum bayar, atau mungkin karena *schedule* kapalnya *delay*, atau karena *pra material* di *supplier* nya itu lagi kosong jadi mereka *ga* bisa produksi juga, ya seperti itu.”

Analisis terhadap sistem pengendalian internal persediaan di dalam perusahaan menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Kegiatan analisa ini dilakukan untuk mengetahui seberapa aman penjagaan dari persediaan yang ada di dalam ruang penyimpanan, sebab perusahaan seringkali melakukan pengeluaran dan penerimaan barang. Oleh karena itu perlu adanya suatu sistem pengendalian untuk mengatur persediaan agar tidak terjadi kehilangan maupun

keterlambatan dalam penerimaan dan pengiriman barang.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Putri (2017) mengatakan bahwa sistem dan prosedur akuntansi persediaan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Malang sudah cukup baik karena menggunakan data pendukung sistem dan prosedur akuntansi persediaan, yaitu fungsi terkait, informasi yang dibutuhkan manajemen, dokumen yang digunakan, dan catatan akuntansi yang terstruktur. Namun, berbeda dari penelitian Fuazy (2016), mengatakan bahwa terjadi permasalahan mengenai wewenang dan tanggung jawab.

Dari hasil penelitian yang berbeda tersebut, terjadi beberapa perbedaan yang menjadi dasar pemikiran dalam penelitian ini guna mengetahui bagaimana sistem pengendalian internal persediaan serta hambatan dan dampak dalam persediaan yang terjadi di PT ZI-TECHASIA, dengan judul penelitian “Studi Tentang Dampak Penerapan Sistem Pengendalian Internal Persediaan Barang Terhadap Peningkatan Kinerja Operasional Perusahaandi PT ZI-TECHASIA”.

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah sebuah proses dan prosedur yang dijalankan untuk menyediakan jaminan memadai bahwa tujuan pengendalian internal dipenuhi karena ia menyebar ke seluruh aktivitas pengoperasian perusahaan dan merupakan bagian integral dari aktivitas manajemen, Romney dan Steinbart (2014: 226). Dalam arti luas, sistem pengendalian intern dapat dipandang sebagai sistem sosial (*social system*) yang mempunyai wawasan atau makna khusus yang berada dalam organisasi perusahaan. Sistem tersebut terdiri dari kebijakan, teknik, prosedur, alat – alat fisik, dokumentasi orang-orang dengan berinteraksi satu sama lain (Hariadi, 1986: 3).

Bodnar dan Hopwood (2006: 11) mengungkapkan bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses yang dirancang untuk menyediakan keyakinan yang rasional atas tercapainya tujuan (1) realibilitas pelaporan keuangan, (2) efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan, dan (3) kesesuaian Organisasi dengan aturan serta regulasi yang ada.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) mendefinisikan pengendalian internal sebagai proses yang dilaksanakan oleh manajemen organisasi, bertujuan untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai

pencapaian tujuan, di klasifikasikan dalam kategori berikut: efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan informasi keuangan serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.

Menurut Hariadi (1986: 2) sistem pengendalian internal memiliki arah tujuan untuk: (a). melindungi harta. (b). menjamin terhadap “terjadinya utang yang tidak layak”. (c). menjamin ketelitian dan dapat dipercayainya data akuntansi. (d). dapat diperolehnya operasi secara efisien dan (e). menjamin ditaatinya kebijakan perusahaan.

Dalam proses pengendalian internal dipengaruhi oleh dewan direksi perusahaan, manajemen dan personel lainnya. Menurut COSO (*Commite of Sponsoring Organization*) dalam Bodnar dan Hopdwood (2006: 129) menyatakan proses pengendalian internal suatu organisasi terdiri dari lima elemen yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian (*control environment*)
2. Penaksiran Risiko (*risk assessment*)
3. Aktivitas Pengendalian (*control activities*)
4. Informasi dan komunikasi (*information and communication*)
5. Pengawasan (*monitoring*)

Persediaan

Istilah persediaan (*inventory*) adalah suatu istilah umum yang menunjukkan segala sesuatu atau sumber daya – sumber daya organisasi yang disimpan dalam antisipasinya terhadap pemenuhan permintaan (Handoko, 2000: 333)

Sutojo dan Kleinsteuber (2004: 101) mengatakan bahwa persediaan dalam bidang usaha industri manufaktur dapat menyerap 25% sampai 30% seluruh dana yang ditanam di perusahaan, persediaan di golongkan dalam empat kategori:

1. Bahan baku (*raw materials*)
2. Bahan pembantu (*supplies*)
3. Barang setengah jadi (*work in progress*)
4. Barang jadi (*finished good*)

Dampak Pengendalian Internal Terhadap Peningkatan Laba

Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustain, dan harvest* (Kaplan dan Norton, 2001).

Kerangka kerja COSO juga menemukan bahwa sistem pengendalian internal yang di lembagakan dengan baik meningkatkan proses pelaporan dan juga memunculkan laporan yang andal yang meningkatkan fungsi akuntabilitas manajemen suatu entitas.

Selain itu, Feng et al. (2009) mengatakan bahwa kualitas pengendalian internal tidak hanya memiliki implikasi untuk laba yang dilaporkan, seperti yang diperiksa sebelumnya, tetapi juga kemungkinan memengaruhi laporan internal yang digunakan manajemen untuk membentuk proyeksi seperti ekspektasi penghasilan.

Kamardin dan Haron (2011) menemukan bahwa alat mekanisme utama yang tersedia untuk mencapai pengendalian internal dan akuntabilitas keuangan yang efektif adalah komitmen staf terhadap akuntabilitas, kepatuhan yang memadai terhadap kebijakan dan prosedur akuntansi serta pemberian imbalan untuk hasil kerja yang baik.

Selain itu, menurut Osadchy dan Akhmetshin (2015) pengendalian di bidang keuangan sebagai salah satu aspek kunci dari fungsi manajemen, dimana kegiatan organisasi untuk menyesuaikan rencana produksi dan penjualan yang telah disetujui sebelumnya dan mendistribusikan kembali sumber daya yang digunakan dalam pergantian untuk mengoptimalkan penempatan mereka tergantung pada tugas yang ditugaskan dalam periode perencanaan.

Sebaliknya, menurut Doyle, Ge, dan McVay (2007) terdapat perusahaan yang berusaha menghadapi masalah pengendalian pelaporan keuangan mereka dalam menghadapi kekurangan sumber daya, masalah akuntansi yang kompleks, dan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

Berdasarkan hasil temuan dari Kinyua et al. (2015) dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara lingkungan pengendalian internal dan kinerja keuangan. Hasil yang baik di bidang keuangan dapat menunjukkan bahwa aktivitas perusahaan telah berjalan optimal, terjadi peningkatan modal, dan laba di dalam perusahaan akan terus mengalami perkembangan lebih ke arah yang positif di masa depan (Osadchy dan Akhmetshin, 2015).

Dengan demikian, meningkatkan pengendalian internal dapat meningkatkan pengungkapan tepat waktu dan mengurangi biaya audit, menunjukkan hal yang relevan untuk investor, kreditor, dan analisis keuangan biaya dan akurasi perkiraan pendapatan (Chalmers, Hay, dan Khlif, 2018).

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Objek dalam penelitian ini adalah PT ZI-TECHASIA yang berlokasi di Jalan Jenderal Gatot Subroto No. 38, Jakarta Selatan. PT ZI-TECHASIA dipilih menjadi objek penelitian karena perusahaan ini bergerak di bidang perdagangan dan penjualan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu: Wawancara, Pra Observasi, Observasi, Dokumentasi. Metode analisis data yang dilakukan yaitu: Pengumpulan data, Reduksi data, Penyajian data, Penarikan kesimpulan

HASIL PENELITIAN

Analisis Prosedur Penerimaan Persediaan

Di dalam menerapkan prosedur atau SOP oleh PT ZI-TECHASIA memiliki beberapa hal yang dapat dijadikan langkah untuk memaksimalkan penerapannya.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa, proses prosedur penerimaan persediaan barang dimulai saat *salesman* membuat PR (*Purchase Order*) kepada bagian *warehouse admin* apabila barang yang akan dibeli tersebut bukan merupakan barang yang *consumable* atau sering dijual. Sebaliknya, untuk barang-barang jenis *consumable* harus menggunakan *forecasting* dalam memprediksi waktu barang tersebut akan dipesan.

Saat melakukan pemesanan barang akan lebih baik jika pihak *warehouse admin* melakukan konfirmasi kepada *supplier* terlebih dahulu kepada *supplier* mengenai ketersediaan barang yang akan dipesan melalui telepon sebelum membuat dan mengirimkan PO (*Purchase Order*).

Selama peneliti melakukan pengamatan, proses penerimaan saat barang tiba di gudang sudah baik. Mulai dari proses pemeriksaan barang sampai dengan memberikan stiker di tiap kemasan barang. Namun, belum ada laporan dengan format yang paten untuk mencatat penerimaan saat barang tiba dan format laporan untuk lokasi penyimpanan barang yang akan diserahkan kepada *warehouse admin*.

Analisis Prosedur Pengeluaran Persediaan

Proses penerapan sistem pengendalian internal yang meliputi prosedur pengeluaran persediaan barang di dalam perusahaan perlu adanya tinjauan ulang untuk mengetahui seperti apa hambatan yang dapat mengganggu jalannya

kegiatan operasional perusahaan. Hambatan tersebut dapat di minimalisir agar mencapai kinerja operasional yang maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, bahwa prosedur yang telah berjalan di perusahaan sudah baik. Hal ini dilihat dari adanya pemeriksaan daftar kredit *customer* saat adanya order, serta adanya dokumen DO (*Delivery Order*) saat melakukan transaksi penjualan. Barang tidak dapat keluar dari gudang apabila tidak ada dokumen tersebut. Kebijakan *approval* DO (*Delivery Order*) harus dilakukan oleh *warehouse manager*. Proses pemindahan barang ke truk juga dilihat dari barang tersebut, apakah harus menggunakan *forklift* atau *handlift*.

Namun, saat melakukan pengiriman barang perlu adanya konfirmasi yang lebih jelas antara pelanggan dan perusahaan agar pelanggan tidak bisa meminta barang dikirim lebih awal dibanding barang lainnya, sehingga hal tersebut menyebabkan *schedule* pengiriman barang di perusahaan menjadi kacau dan perlu disesuaikan ulang. Selain itu, saat terjadi keterlambatan pengiriman barang perusahaan akan dikenakan penalti oleh pelanggan, namun belum ada dokumen resmi yang menandakan bahwa perusahaan dikenakan penalti dan piutang perusahaan berkurang. Selain itu, ketika melakukan penagihan atas piutang, perusahaan memiliki kendala karena pelanggan belum bisa bayar pada saat waktu yang telah disepakati. Hal ini akan menyebabkan arus masuk kas perusahaan juga akan terganggu apabila dibiarkan terlalu lama.

Analisis Sistem Pengendalian Internal dengan Kerangka COSO

Setelah melakukan analisa pada sistem pengendalian internal persediaan barang dagang di PT ZI-TECHASIA melalui prosedur-prosedur yang diterapkan dalam kegiatan operasional, selanjutnya peneliti akan menyampaikan hasil analisis mengenai keterkaitan atau relevansi teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan kerangka COSO dan kaitannya dengan objek yang telah diteliti dan diobservasi yaitu PT ZI-TECHASIA.

COSO yang merupakan singkatan dari *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* diterapkan pada tahun 1985 untuk mensponsori Komisi Nasional Pelaporan Keuangan Berbahaya atas inisiatif sektor swasta independen yang mempelajari

penyebab dari kekurangan atas pelaporan keuangan serta konsep dalam *Internal Control* (IC) atau pengendalian internal.

Oleh karena itu, konsep COSO masih relevan untuk diterapkan di dalam perusahaan PT ZI-TECHASIA sebagai perusahaan dengan sektor swasta, untuk mencegah terjadinya kasus kekurangan dan memantau sistem pengendalian internal. Berikut ini merupakan analisis dari keterkaitan atau relevansi antara konsep COSO (*Committee of Sponsoring Organization*) yang diterapkan di dalam perusahaan.

Analisis Lingkungan Pengendalian PT ZI-TECHASIA

Bodnar dan Hopdwood (2006: 129) mengatakan bahwa lingkungan pengendalian merupakan dampak kumulatif atas faktor-faktor untuk membangun, mendukung dan meningkatkan efektivitas kebijakan dan prosedur tertentu. Oleh karena itu, lingkungan pengendalian di dalam perusahaan dapat menentukan iklim sebuah organisasi dalam memengaruhi karyawan terhadap proses pengendalian. Di bawah ini merupakan faktor-faktor yang terdapat di dalam lingkungan pengendalian:

• Nilai – nilai Integritas dan Etika

Menurut Hayes, Wallage dan Gortemaker (2017:274) integritas dan nilai-nilai etika merupakan elemen penting dari lingkungan pengendalian yang mempengaruhi rancangan dari komponen-komponen lainnya. Nilai – nilai integritas dan etika yang diterapkan oleh PT ZI-TECHASIA sudah baik. Integritas dimulai dari kepemimpinan dari tingkat atas yang memberikan contoh yang baik terhadap karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Ibu Fanny selaku Accounting, reporting & IT Manager diketahui di dalam setiap masalah yang dihadapi, para manajer tidak langsung menegur di depan umum, namun akan melakukan pertemuan di ruang tertutup dan mencari akar permasalahan dan menyelesaikan masalah tersebut secara baik-baik.

Perusahaan akan bertindak tegas apabila ada karyawan yang datang terlambat. Sanksi dimulai dari teguran lisan, sampai memberi Surat Peringatan (SP) kepada karyawan yang datang terlambat tersebut. Dalam proses absensi perusahaan telah menggunakan *identity card* yang akan terdeteksi sensor saat memasuki ruangan kantor.

Penelitian Kinyua *et al.* (2015) juga menyimpulkan bahwa sebagian besar perusahaan yang terdapat di *Nairobi Securities Exchange* (NSE) memiliki kebijakan entitas yang tepat pada praktik bisnis, konflik kepentingan dan kode etik yang di komunikasikan secara memadai. Penelitian ini juga menegaskan bahwa hubungan manajemen perusahaan dengan pemangku kepentingan didasarkan pada kejujuran dan keadilan. Selain itu, sebagian besar perusahaan yang terdapat di *Nairobi Securities Exchange* (NSE) telah memiliki integritas sistem dan nilai-nilai etika yang merupakan indikasi dari lingkungan pengendalian internal.

• Komitmen Terhadap Kompetensi

Hayes, Wallage dan Gortemaker (2017:274) mengatakan bahwa manajemen perlu menentukan beberapa tingkat kompetensi untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu dan memastikan bahwa karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut memiliki pelatihan, pengalaman, dan inteligensi yang diperlukan.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, komitmen terhadap kompetensi yang diterapkan oleh PT ZI-TECHASIA dapat dilihat dari proses penerimaan karyawan. Karyawan yang akan bekerja di perusahaan harus melalui tahap seleksi oleh bagian HRD, seperti seleksi tertulis dan wawancara. Setelah tahap seleksi dan wawancara selesai, karyawan akan di *training* terlebih dahulu selama 6 bulan.

Training ini memiliki tujuan agar karyawan dapat memahami di lingkungan kerja perusahaan, pihak perusahaan pun dapat melihat sejauh mana karyawan tersebut memiliki daya juang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dengan tepat waktu. Selama proses *training*, pihak HRD akan melihat kesesuaian antara latar belakang, kemampuan, dan pengalaman karyawan baru dengan pelatihan yang dijalani untuk menentukan posisi yang tepat sebelum diangkat menjadi karyawan tetap.

Namun, perusahaan perlu untuk memberikan pelatihan lebih lanjut terhadap karyawan lama maupun karyawan baru, agar tidak ada batas atau *gap* antara sesama karyawan dan juga dapat meningkatkan pengetahuan setiap karyawan agar dapat mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik. Seperti meningkatkan pengetahuan dalam penanganan barang.

Hal ini serupa dengan penelitian Kinyua *et al.* (2015) yaitu karyawan di perusahaan yang terdaftar di *Nairobi Securities Exchange* (NSE)

memiliki uraian pekerjaan yang jelas, manajemen menentukan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Perusahaan memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan dan memiliki mekanisme evaluasi kinerja. Sehingga, sebagian besar perusahaan yang terdapat di *Nairobi Securities Exchange* (NSE) berkomitmen terhadap kompetensi dan memiliki indikasi yang jelas tentang keberadaan lingkungan pengendalian internal yang baik.

• Filosofi Manajemen dan Gaya Operasi

Filosofi manajemen dan gaya operasi yang diterapkan oleh PT ZI-TECHASIA yakni kedisiplinan, tanggung jawab, dan kejujuran. Hal ini ditunjukkan agar setiap kegiatan di dalam perusahaan dilakukan dengan semestinya dan bebas dari tindakan yang merugikan kedua belah pihak. Suasana yang diciptakan di dalam PT ZI-TECHASIA terkhususnya *warehouse* adalah suasana yang nyaman dan interaktif namun tetap memperhatikan status dari setiap karyawan yang ada.

Para manajer dan karyawan dapat berinteraksi satu dengan yang lainnya, agar mengurangi kesalahpahaman mengenai pelaksanaan dalam setiap prosedur yang telah dibuat. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Hayes, Wallage dan Gortemaker (2017:275) bahwa contoh yang ditetapkan oleh manajemen puncak dan dewan direksi memberikan sinyal yang jelas kepada para karyawan terkait kultur perusahaan dan tentang pentingnya pengendalian.

Hal ini juga ditunjukkan dalam penelitian Kinyua *et al.* (2015) dimana keputusan manajemen dalam perusahaan yang terdaftar di *Nairobi Securities Exchange* (NSE) tidak didominasi oleh beberapa individu, bahwa analisis risiko dan potensi manfaat dari suatu usaha dilakukan sebelum membuat keputusan. Penelitian ini juga mengkonfirmasi bahwa manajemen di perusahaan terbuka memiliki mekanisme untuk mengantisipasi, mengidentifikasi dan mengambil tindakan cepat terhadap peristiwa yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan. Ini membuktikan adanya filosofi dan gaya manajemen positif di perusahaan-perusahaan yang dikutip di *Nairobi Securities Exchange* (NSE).

• Struktur Organisasi

Struktur organisasi entitas memberikan kerangka kerja dalam aktivitas bisnis yang direncanakan, dilakukan, dikendalikan, dan dipantau (Hayes, Wallage dan Gortemaker,

2017:275). Maka, setiap organisasi akan memiliki tujuan yang akan dicapai melalui strategi-strategi yang harus dijalani.

Salah satu cara untuk mencapai sebuah tujuan adalah membuat struktur organisasi sesuai dengan fungsi, tanggung jawab dan kebutuhan di dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Fanny selaku *Accounting, reporting & IT Manager* bahwa struktur organisasi telah disesuaikan dengan ukuran tanggung jawab maupun sifat kegiatan operasional dari perusahaan tersebut.

Hal ini juga serupa dalam penelitian Kinyua *et al.* (2015) bahwa struktur organisasi perusahaan yang terdaftar di *Nairobi Securities Exchange* (NSE) sudah jelas dalam hal wewenang dan tanggung jawab serta ada pengawasan maupun pemantauan. Penelitian ini juga mengatakan bahwa struktur organisasi untuk sebagian besar perusahaan telah sesuai untuk ukuran dan kompleksitasnya. Ini merupakan indikasi yang jelas mengenai keberadaan lingkungan kontrol internal yang baik.

- **Perhatian Serta Pengarahan yang Diberikan oleh Dewan Direksi**

Dewan direksi memiliki fungsi sebagai perpanjangan tangan dari pemilik saham yang memantau aktivitas manajemen dan kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, dewan direksi harus siap untuk menanyakan dan mengamati aktivitas manajemen, memberikan pandangan lain, dan memiliki keberanian untuk bertindak jika berhadapan dengan pelanggaran yang jelas, suatu hal yang penting bahwa dewan direksi setidaknya terdiri atas para direktur (non-eksekutif) yang independen (Hayes, Wallage dan Gortemaker, 2017:274)

Saat menghadiri rapat dewan, dewan direksi dapat memberikan saran serta masukkan yang berguna bagi keberlangsungan aktivitas bisnis perusahaan ke depannya. Namun, untuk melakukan pengembangan PT ZI-TECHASIA dapat memiliki komite audit dan audit internal di dalam perusahaan.

- **Cara Pembagian Otoritas dan Tanggung Jawab**

Pembagian otoritas dan tanggung jawab di PT ZI-TECHASIA terlihat dari adanya struktur organisasi yang jelas dalam melakukan aktivitas bisnisnya. Penetapan tanggung jawab ini juga tertera di dalam SOP yang dibuat oleh perusahaan

terutama mengenai kegiatan operasional sehari-hari.

Panduan tersebut menjelaskan sejumlah kebijakan, seperti praktik bisnis, sejumlah tanggung jawab, tugas, dan kendala (termasuk deskripsi pekerjaan secara tertulis) atas pekerjaan karyawan (Hayes, Wallage dan Gortemaker, 2017:276).

Namun, menurut observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, masih terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan tugas agar menghindari terjadinya perangkapan tanggung jawab. Semisal fungsi pembelian yang diserahkan kepada bagian *supply-chain* dan belum ada fungsi pemesanan barang yang terpisah, bagian admin di gudang yang merangkap untuk membuat PO (*Purchase Order*), ikut melakukan penerimaan barang, serta meng-*entry* data persediaan barang ke dalam sistem WMS di gudang.

Di dalam kegiatan operasional juga terdapat staf divisi barang yang secara khusus menangani jenis barang sesuai dengan divisinya tersebut. Dimulai dari proses barang tiba di gudang hingga dijual kembali, serta melakukan perhitungan fisik persediaan barang apabila sedang terdapat giliran perhitungan barang dari divisinya. Hal-hal tersebut tentunya sangat rentan terjadi kehilangan persediaan barang di gudang karena adanya praktik kecurangan pencatatan maupun manipulasi karena adanya perangkapan tugas.

Hal ini juga serupa dalam penelitian Kinyua *et al.* (2015) dimana karyawan perusahaan yang terdaftar di *Nairobi Securities Exchange* (NSE) memiliki penugasan tanggung jawab dan pendelegasian wewenang yang jelas, sehingga menunjukkan indikasi keberadaan lingkungan pengendalian internal yang baik.

- **Kebijakan Sumber Daya Manusia dan Prosedur**

Hayes, Wallage dan Gortemaker (2017:277) mengatakan dengan para karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya, kelemahan dalam pengendalian lainnya dapat diimbangi dan laporan keuangan yang reliabel masih mungkin dihasilkan.

Pelaksanaan kebijakan sumber daya manusia di PT ZI-TECHASIA sudah baik. Hal ini dilihat dari setiap karyawan yang selalu bertindak disiplin dan jujur dalam melakukan tanggung jawabnya. *Supply-Chain Manager* selalu mengawasi pelaksanaan prosedur penerimaan maupun pengeluaran persediaan barang yang telah ditetapkan.

Perusahaan memberikan fasilitas kepada karyawan berupa perjalanan keluar kota setiap setahun sekali dan juga tunjangan pada hari raya. Hal ini tentunya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan karena karyawan merasa ada tanggapan yang positif atas kinerja yang telah diberikan selama satu tahun.

Namun, di dalam perusahaan belum memiliki prosedur retur pembelian, retur penjualan barang dagang serta proses perhitungan *cycle count*. Walaupun hal-hal tersebut jarang terjadi, tetapi apabila dibiarkan dalam waktu yang lama akan menimbulkan risiko kehilangan barang karena tidak adanya prosedur yang tertulis dan selalu berubah-ubah.

Hal ini juga serupa dalam penelitian Kinyua *et al.* (2015) dimana karyawan perusahaan yang terdaftar di *Nairobi Securities Exchange* (NSE) setuju bahwa manajemen telah menunjukkan komitmen terhadap kompetensi dan memastikan bahwa personel menerima pelatihan yang memadai untuk melakukan tugas mereka. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar perusahaan yang terdapat di *Nairobi Securities Exchange* (NSE) memiliki kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang baik dengan membuktikan adanya lingkungan pengendalian internal yang baik.

Analisis Penaksiran Risiko PT ZI-TECHASIA

1. Perubahan Personel

Perubahan personel di dalam perusahaan ditandai dengan ketidakhadiran pihak-pihak yang berwenang dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya. Hal ini terjadi di saat beberapa karyawan menggunakan cuti atau tidak hadir tanpa alasan. Akibat kelalaian tersebut, proses bekerja di dalam perusahaan menjadi tidak kondusif dan tidak efektif. Proses pengerjaan yang bertahap akan terhambat karena ketidakhadiran personel tersebut, karena hanya personel tersebut yang dapat mengakses bagiannya dari program komputer.

2. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan merupakan perputaran tugas dan fungsi karyawan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Juga berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dan juga sebagai salah satu cara mencegah tindak penyelewengan yang akan dilakukan oleh karyawan.

Namun, perusahaan hampir tidak pernah melakukan rotasi pekerjaan karyawan dalam

beberapa tahun terakhir ini. Hal ini dinilai sangat penting untuk dilakukan mengingat banyaknya karyawan di perusahaan yang sudah lama menangani pekerjaan yang sama dan sudah mengetahui kelemahan dari setiap bagian pekerjaan tersebut.

3. Akses Kunci Gudang

Akses kunci gudang merupakan salah satu hal yang paling penting untuk menghindari adanya tindakan pencurian barang dari dalam gudang. Di dalam perusahaan kunci gudang diberikan kepada *warehouse manager* dan kepala operasional gudang.

Namun, berdasarkan hasil wawancara Ibu Tata selaku *supply-chain manager*, dalam beberapa kasus seperti lembur, akses kunci gudang akan diberikan kepada karyawan yang akan bekerja lembur pada saat itu. Hal ini perlu diperhatikan lebih lanjut untuk mencegah kehilangan barang persediaan di gudang saat akses kunci tidak berada pada pihak yang berwenang.

4. Pengelolaan Barang Persediaan

Telah terjadi kesesuaian antara hasil wawancara dengan Ibu Tata selaku *supply-chain manager* dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti mengenai cara pengelolaan dan penanganan barang di gudang perusahaan, yakni berdasarkan pada jenis, ukuran, dan tanggal kadaluarsa barang tersebut.

Apabila barang yang dinilai memiliki pergerakan yang cepat (*fast moving*) maka akan diletakkan di bagian yang mudah di ambil, untuk barang yang berat dan besar akan diletakkan di rak paling bawah. Perusahaan juga telah melakukan pemisahan penyimpanan menurut jenis barang.

Saat penerimaan barang di gudang, pihak gudang akan melihat tanggal *expired* di setiap kemasan sebelum diletakkan di tempat yang telah ditentukan, untuk perpindahan barang perusahaan akan menggunakan *forklift* atau *handlift* sesuai dengan jenis barang tersebut. Perusahaan juga melakukan *forecasting* untuk meminimalkan *stock* persediaan barang di gudang.

Fungsi gudang di dalam PT ZI-TECHASIA telah melakukan pemeriksaan kuantitas dan data persediaan. Hal ini telah sesuai dengan fungsi gudang oleh Mulyadi (2017: 487) yaitu fungsi gudang bertanggung jawab untuk melakukan penyesuaian data kuantitas persediaan yang

dicatat dalam kartu gudang berdasarkan hasil penghitungan fisik persediaan.

5. Teknologi Baru

Dalam kegiatan operasional perusahaan telah menggunakan program ACCPAC (*Accounting Package*) untuk melakukan *entry* pemesanan sampai pada pembuatan laporan keuangan. Berdasarkan kutipan hasil wawancara dengan Ibu Fanny selaku *Accounting, reporting & IT Manager*

bahwa setiap karyawan akan memiliki *username* dan *password* berbeda agar tidak bisa diakses oleh karyawan yang lain. Namun, perusahaan akan menggunakan manual DO saat terjadi hal-hal yang urgensi yaitu saat pelanggan meminta barang secara mendadak karena persediaan barangnya sudah habis dan hampir berhenti produksi.

Analisis Aktivitas Pengendalian PT ZI-TECHASIA

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang dibangun untuk membantu memastikan bahwa arahan manajemen dilaksanakan dengan baik (Bodnar dan Hopdwood, 2006: 129). Di bawah ini merupakan analisis berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai faktor-faktor aktivitas pengendalian di perusahaan:

1. Pemisahan Tugas

Pemisahan tugas bertujuan untuk mengurangi seseorang dalam berbuat kecurangan. PT ZI-TECHASIA telah melakukan pemisahan tugas yang dilakukan oleh fungsi-fungsi yang berbeda. Tugas penyimpanan barang, tugas penerimaan uang dan tugas pencatatan laporan keuangan sudah terpisah. Tugas-tugas tersebut dilakukan oleh fungsi gudang, fungsi keuangan (*finance*), dan fungsi akuntansi (*accounting*).

Pemisahan tugas secara sistem juga telah diterapkan oleh perusahaan, seperti setiap orang yang berbeda tugas akan mendapatkan *username* dan *password* yang berbeda untuk menjalankan program di dalam komputernya masing-masing. Perusahaan juga memiliki karyawan khusus di bagian IT untuk memantau kelancaran sistem yang ada, dan apabila terdapat kendala dapat segera diatasi agar tidak mengganggu jalannya aktivitas bisnis.

2. Dokumen dan Catatan yang Memadai

Dokumen yang dibuat dan digunakan oleh PT ZI-TECHASIA sudah memadai. Hal ini dapat dilihat dari adanya dokumen berupa PO (*Purchase*

Order) untuk melakukan pemesanan barang dan dokumen DO (*Delivery Order*) saat mengirimkan barang. Di dalam dokumen tersebut juga sudah tersedia tempat untuk melakukan otorisasi atau tandatangan, terdapat nomor, alamat dan nama yang jelas. Catatan-catatan tersebut harus diberikan secara memadai agar dapat memberikan asurans yang baik bahwa seluruh aset dikendalikan secara tepat dan seluruh transaksi dicatat dengan benar (Hayes, Wallage dan Gortemaker, 2017:275).

Namun, karena banyaknya transaksi yang masuk dan keluar setiap hari nya, seringkali dokumen-dokumen tersebut terselip sehingga sulit ditemukan pada saat dibutuhkan. Kegiatan dalam pengarsipan dokumen perlu diperhatikan dengan lebih teliti, karena dokumen merupakan bukti otentik bahwa telah terjadinya transaksi dan sebagai bahan pertanggungjawaban.

3. Akses Terbatas ke Harta Kekayaan Organisasi

Menurut Hariadi (1986:2) sistem pengendalian internal memiliki arah tujuan untuk: (a). melindungi harta. (b). menjamin terhadap “terjadinya utang yang tidak layak”. (c). menjamin ketelitian dan dapat dipercayainya data akuntansi. (d). dapat diperolehnya operasi secara efisien dan (e). menjamin ditaatinya kebijakan perusahaan.

Salah satu pengendalian internal yaitu pembatasan akses guna untuk melindungi harta di dalam perusahaan sudah baik. Fungsi penerima maupun pengeluaran kas sudah terpisah dengan fungsi penjualan maupun pembelian, dan sudah terpisah dengan fungsi pencatatan laporan keuangan. Dengan pemisahan fungsi-tersebut perusahaan telah meminimalkan pencurian aset yang dapat dilakukan oleh karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Tata selaku *supply-chain manager* bahwa di dalam gudang penyimpanan persediaan telah dilakukan penjagaan melalui satpam, persediaan yang berukuran kecil juga sudah di pisah di dalam ruangan tersendiri, namun untuk penjagaan satpam belum dilakukan 24 jam, dan di dalam gudang belum terdapat CCTV beserta monitor untuk mengawasi keadaan gudang, pintu gudang juga selalu terbuka sehingga karyawan yang tidak berkepentingan dapat keluar dan masuk ke dalam gudang.

4. Tinjauan Kinerja oleh Pihak Independen

Proses pembelian barang pada perusahaan telah mengacu dengan *forecasting* yang dibuat.

Secara berkala PT ZI-TECHASIA juga melakukan proses *cycle count* yaitu proses perhitungan fisik pada persediaan gudang. Kegiatan ini selalu dilakukan seminggu sekali yaitu pada hari Senin. Tujuan diadakan *cycle count* rutin adalah untuk mengetahui jumlah persediaan fisik yang ada di gudang dan mencocokkan dengan yang ada di WMS dan mengetahui arus mutasi dan transaksi dari persediaan barang. Selain itu, berguna untuk meminimalkan selisih yang terjadi saat proses perhitungan barang di gudang dengan jumlah yang ada di sistem.

Panitia Penghitung Fisik Persediaan. Panitia ini berfungsi untuk melaksanakan penghitungan fisik persediaan dan menyerahkan hasil perhitungan tersebut kepada bagian kartu persediaan untuk digunakan sebagai dasar penyesuaian terhadap catatan persediaan dalam kartu persediaan (Mulyadi, 2017: 487).

Namun, proses *cycle count* tersebut hanya dilakukan oleh bagian gudang, tidak dengan pihak khusus seperti auditor internal. Hal ini dikarenakan perusahaan belum memiliki fungsi auditor internal tersendiri. Proses pemeriksaan keseluruhan oleh tim independen hanya dilakukan setahun sekali.

5. Pengendalian Pengolahan Informasi

Pengendalian pengolahan informasi berfungsi untuk memantau kegiatan otorisasi, keakuratan, dan kelengkapan transaksi yang terjadi pada perusahaan. Otorisasi berfungsi untuk membatasi transaksi yang terjadi di luar SOP yang berlaku. Saat terjadi pengeluaran barang di luar SOP (selain penjualan) contohnya barang untuk demo, maka harus ada otorisasi atau *approval* dari pihak CFO, agar barang tersebut dapat keluar dari gudang.

Selain itu, perusahaan telah menggunakan program ACCPAC sesuai dengan kebutuhan, mulai dari *order* barang sampai dengan pembuatan laporan keuangan. Program ACCPAC ini harus selalu terintegrasi satu dengan divisi lainnya, agar data yang dihasilkan adalah data yang aktual dan akurat.

Analisis Informasi dan Komunikasi PT ZI-TECHASIA

Informasi dan komunikasi adalah komponen keempat dari pengendalian internal. Bodnar dan Hopdwood (2006: 129) mengatakan bahwa informasi mengacu pada sistem akuntansi organisasi, yang terdiri dari metode dan catatan

yang diciptakan untuk mengidentifikasi, merangkai, menganalisis, mengelompokkan, mencatat, dan melaporkan transaksi organisasi dan untuk memelihara akuntabilitas aset dan utang yang terkait.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa penerapan informasi dan komunikasi di dalam perusahaan sudah baik. Seperti bagian gudang dengan teliti melakukan pencatatan saat terjadinya transaksi, agar data selalu *ter-update* dengan aktual. Begitu pula, dengan bagian *accounting* yang akan mencocokkan jumlah persediaan dengan kas di program ACCPAC. Namun, perusahaan membutuhkan proses *entry* data yang lebih cepat agar tidak menghambat bagian yang lainnya.

Pada bagian *supply-chain* atau operasional di PT ZI-TECHASIA telah membuat SOP yang terlebih dahulu melalui diskusi kemudian akan ditulis dan ditempel di gudang sebagai pengingat. Perusahaan melakukan komunikasi dengan lancar terkait aktivitas perusahaan agar tidak ada kesalahpahaman mengenai SOP yang telah dibuat. Pihak manajer mengkoordinasikan tugas dengan lisan maupun melalui *e-mail*.

Analisis Aktivitas Pengawasan PT ZI-TECHASIA

Aktivitas pengawasan merupakan komponen kelima dari pengendalian internal. Pengawasan atau *monitoring* merupakan proses yang berkelanjutan untuk menaksir kualitas pengendalian internal dari waktu ke waktu serta untuk mengambil tindakan koreksi yang diperlukan (Bodnar dan Hopdwood, 2006: 129).

Menurut hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa PT ZI-TECHASIA telah menerapkan aktivitas pengawasan ini pada saat perhitungan persediaan barang di gudang atau *cycle count*. Proses *cycle count* diawasi oleh *Supply-Chain Manager* dan juga karyawan dari divisi lain sebagai saksi.

Persediaan barang juga telah dijaga oleh satpam, namun penjagaan ini belum 24 jam, serta belum terdapat CCTV dan monitor di dalam gudang. Pintu gudang pun selalu terbuka sehingga karyawan yang tidak berkepentingan dapat masuk ke dalam gudang.

Analisis Dampak Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Operasional Perusahaan

Tabel1Daftar Penjualan dan Laba PT ZI TECHASIA 5 Tahun terakhir:

Tahun	Penjualan	Laba
2014	167.520.104.220,11	51.478.998.002,98

2015	178.446.731.112,66	51.650.332.068,21
2016	180.722.349.512,35	51.957.121.987,04
2017	180.934.067.789,97	53.209.298.368,29
2018	183.522.178.863,51	55.664.093.540,10

Sumber: Data penjualan dan laba PT ZI TECHASIA yang telah diolah

Dengan adanya tabel diatas membuktikan bahwa sistem pengendalian internal dalam kerangka COSO yang telah diterapkan oleh PT ZI-TECHASIA memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi yaitu peningkatan laba perusahaan.

Hubungan yang signifikan antara sistem pengendalian internal persediaan barang dengan peningkatan laba perusahaan dapat dilihat dari adanya ketersediaan dan kesiapan barang saat ingin melakukan penjualan. Penjualan baru akan terlaksana saat ada atau tidaknya persediaan. Namun, penjualan baru akan selsesai atau *finish* dan dapat dinyatakan sah sebagai pendapatan saat barang sudah terjual. Oleh karena itu, menjaga barang datang hingga terjual adalah fungsi dari sistem ini.

Apabila sistem pengendalian internal di dalam perusahaan di terapkan secara efisien, maka tingkat kegagalan serta hambatan di perusahaan tersebut akan berkurang. Dengan demikian, memeriksa pedoman manajemen juga memungkinkan untuk mendokumentasikan lebih baik efek dari kualitas pengendalian internal pada sistem pelaporan keuangan (Feng, Li dan, McVay, 2009).

Sistem pengendalian internal yang efektif dan efisien akan meningkatkan kinerja operasional perusahaan secara keseluruhan. Kinerja operasional ini dapat dilihat dari adanya peningkatan penjualan perusahaan dan berdampak pula pada peningkatan laba. Peningkatan laba yang berkelanjutan ini akan membuat kepercayaan investor cenderung meningkat, sehingga tingkat aliran arus kas masuk pada masa yang akan datang semakin meningkat pula (Suwandi, 2016).

Sistem pengendalian internal yang efektif tersebut juga sudah mulai diterapkan oleh PT ZI-TECHASIA dalam rangka meningkatkan performa kinerja operasionalnya. Dalam waktu lima tahun terakhir penjualan yang terjadi di PT ZI-TECHASIA mengalami peningkatan dan mengakibatkan laba perusahaan ikut meningkat.

Kamardin dan Haron (2011) menemukan bahwa alat mekanisme utama yang tersedia untuk mencapai pengendalian internal dan akuntabilitas keuangan yang efektif adalah komitmen staf

terhadap akuntabilitas, kepatuhan yang memadai terhadap kebijakan dan prosedur akuntansi serta pemberian imbalan untuk hasil kerja yang baik.

Hasil yang baik di bidang keuangan dapat menunjukkan bahwa aktivitas perusahaan telah berjalan optimal, terjadi peningkatan modal, dan laba di dalam perusahaan akan terus mengalami perkembangan lebih ke arah yang positif di masa depan (Osadchy dan Akhmetshin, 2015).

Dengan demikian, meningkatkan pengendalian internal dapat menambah pengungkapan tepat waktu dan mengurangi biaya audit, menunjukkan hal yang relevan untuk investor, kreditor, dan analisis keuangan biaya dan akurasi perkiraan pendapatan (Chalmers, Hay, dan Khlif, 2018)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Sistem pengendalian internal terhadap persediaan barang dagang di dalam perusahaan PT ZI-TECHASIA telah menggunakan kerangka dari COSO (*Commite of Sponsoring Organization*) dan sangat relevan dengan kegiatan operasional perusahaan. Selain itu, sistem pengendalian internal memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan.
2. penerapan yang sudah dilakukan oleh perusahaan masih belum sempurna. Hal ini dilihat dari adanya perangkapan tugas di dalam menangani persediaan barang. Selain itu juga ditemukan kendala dalam pengawasan aset fisik persediaan perusahaan, pemeriksaan secara independen dan kecepatan dalam memasukkan data ke dalam sistem. Oleh karena itu, beberapa kondisi tersebut dapat menimbulkan risiko yang dapat merugikan perusahaan. Walaupun sistem pengendalian internal PT ZI-TECHASIA telah dilakukan dengan baik, tetapi apabila kendala yang muncul tidak segera diatasi maka akan menurunkan kinerja operasional serta laba perusahaan.

Saran

1. Dalam setiap tugas atau aktivitas yang dilakukan perusahaan sebaiknya diberikan penanggung jawab terhadap kegiatan tersebut, selain itu para manajer diharapkan dapat membagi tanggung jawab terhadap karyawan dengan lebih jelas, agar tidak terjadi

- ketimpangan yang dapat menimbulkan kendala terhadap pelaksanaan sistem pengendalian internal, terutama terhadap persediaan.
2. Pelaksanaan penjagaan dan pengawasan terhadap aset perusahaan berupa persediaan di gudang agar lebih intens untuk diawasi untuk mengurangi hal-hal yang tidak diinginkan seperti pencurian atau kehilangan barang.
 3. Menuliskan secara resmi beberapa *standar operasional prosedur* (SOP) walaupun jarang digunakan, agar memudahkan karyawan dalam melakukan aktivitas pengendalian internal terhadap persediaan barang dagang di luar transaksi yang sering terjadi.
 4. Pihak manajemen hendaknya melakukan komunikasi dan memberikan motivasi kepada karyawan secara tertulis maupun lisan, agar tidak terjadi salah pengertian dalam melakukan kegiatan operasional yang sudah ditentukan, serta karyawan dapat lebih termotivasi dalam melakukan tanggungjawabnya.
 5. Perusahaan dapat menambahkan bagian khusus audit internal, dengan tujuan dapat mengawasi dan menilai secara langsung sistem pengendalian maupun kinerja aktivitas perusahaan.
 6. penelitian selanjutnya diharapkan lebih matang dalam menentukan topik dan objek yang akan diteliti, agar penelitian tersebut tidak mendekati waktu kedatangan tim independen dan pelaksanaan audit. Sehingga perusahaan dapat memberikan waktu lebih lama untuk melakukan observasi dan para narasumber yang diwawancarai dapat lebih fokus terhadap pengambilan data oleh peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Bodnar, H. George dan Hopwood, William S. (2006). *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi 9, Terjemahan. Yogyakarta: ANDI.
- Chalmers, Hay, dan Khlif. (2018). Internal control in accounting research: A review. *Elsevier: Journal of Accounting Literature*. Vol. 42, Hal. 80-103. Diakses dari: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0737460717300435>
- Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* (COSO). Diakses dari:

<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>. Diakses pada tanggal 9 Desember 2018.

- Doyle, J., Ge, W., McVay, S., (2007). Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. *Journal of Accounting and Economics* Vol.44, Hal. 193–223. Diakses dari <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410106000905>
- Feng, Li dan, McVay. (2009). Internal Control and Management Guidance. *Elsevier: Journal of Accounting and Economics* Vol. 48, Hal. 190-209. Diakses dari <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410109000500>.
- Haming, Murfudin dan Mahfud Nurnajamudin. (2012). *Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur Dan Jasa*. Jakarta: Bumi aksara.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariadi, Bambang. (1986). *Sistem Pengendalian Intern*. Yogyakarta: BPFE.
- Hayes, Wallage dan Gortemaker. (2017). *Prinsip-Prinsip Pengauditan (International Standards on Auditing)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kamardin, H., dan Haron, H. (2011). Internal corporate governance and Board Performance in Monitoring Roles Evidence from Malaysia. *Emerald: Journal of Financial Reporting & Accounting*. Vol. 9 No. 2 Hal. 119-140. Diakses dari <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/19852511111173095>
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. (2000). *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kinyua J., Gakure R., Gekara M., dan Orwa G. (2015). Effect of Internal Control Environment on the Financial Performance of Companies Quoted in the Nairobi Securities Exchange. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research* 3. Vol. 4, hal. 29-48. Diakses

dari seahipaj.org/journals-ci/dec-2015/IJIFER/full/IJIFER-D-3-2015.pdf

Value). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Vol. 13, No. 2, hal 174 - 193 .

- Laudon, Kenneth C., dan Laudon, Jane P. (2017). *Sistem Infomasi Manajemen: Mengelola Perusahaan Digital*. Edisi 13. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. (2017). *Sistem Akuntansi*. Edisi keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Osadchy, E. A., Akhmetshin, E. M. (2015). Development of the Financial Control System in the Company in Crisis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 6, No. 5. Diakses dari www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/7657
- Pramudya, Jaka. (2015). Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Persediaan Barang Dagangan (Studi Kasus pada CV Jaka Disc Elektronik Pangkalan Bun). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*. Vol 4, No.2. Diakses dari <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/3314>.
- Putri, G. D. A. (2017). Analisis Sistem Dan Prosedur Akuntansi Persediaan Obat-obatan, (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*. Vol 5, No.2. Diakses dari <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/4136>.
- Romney, Marshall B. dan Steinbert, Paul J. (2014). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutojo, S. dan Kleinstauber, F. (2004). *Financial Management For Non-financial Executives*. Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka.
- Suwandi. (2016). Peran Kemampuan Manajerial Sebagai Mekanisme Peningkatan Kualitas Laba Dan Nilai Perusahaan (The Role of Managerial Ability as a Mechanism to Improve Earnings Quality and Firm