

**EVALUASI PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK MEMINIMALKAN  
POTENSI KECURANGAN PADA SIKLUS PENJUALAN PT “X” DI  
KOTA SEMARANG**

**Tan, Johan. Wibowo**

Jurnal Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

[johanwibowoo@gmail.com](mailto:johanwibowoo@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya potensi kecurangan (*fraud*) yang dapat terjadi akibat lemahnya *internal control* pada industri manufaktur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan objek penelitian yaitu PT “X” yang merupakan pabrik dan juga toko yang memproduksi berbagai macam oleh-oleh khas kota semarang khususnya ikan bandeng presto. Dasar teori dalam menganalisis potensi *fraud* menggunakan *COSO framework* karena dengan kerangka kerja COSO ini dapat memberikan panduan umum *internal control* yang dikembangkan dan digunakan secara internasional sehingga diharapkan dapat memberikan analisis potensi *fraud* yang signifikan. Temuan peneliti bahwa PT “X” memiliki *internal control* yang masih lemah. Penelitian dan analisis yang dilakukan menggunakan *COSO framework* dan mendapatkan hasil berupa berbagai potensi *fraud* yang dapat terjadi pada PT “X” khususnya pada siklus penjualan. Fokus dari penelitian ini adalah pada siklus penjualan karena peneliti menilai bahwa siklus penjualan lebih berpotensi untuk munculnya berbagai potensi kecurangan. Beberapa potensi kecurangan yang dapat muncul adalah seperti pencurian barang dagang, pencurian kas. Penyebab utamanya adalah pemilik yang sekaligus pimpinan badan usaha yang belum memahami mengenai *internal control* yang baik dan prosedur yang belum terdokumentasi. Peneliti memberikan rekomendasi perbaikan *internal control* secara umum seperti melakukan aktivitas pengendalian yang lebih baik, menilai ulang risiko *fraud*, dan perbaikan sikap kepemimpinan dari pemilik, yang mana rekomendasi ini dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mencegah terjadinya berbagai potensi *fraud* yang ada.

**Kata Kunci :** *Internal control, COSO framework, fraud, siklus penjualan, PT “X”*.

## **ABSTRACT**

This study aims to investigate the potential for fraud (fraud) that may occur due to weak internal controls in the manufacturing industry. This study used a qualitative approach. This study uses object penilitian, PT "X" which is the factory and the store also produce various kinds of souvenirs Semarang especially milkfish presto. Basic theory in analyzing potential fraud using the COSO framework as the COSO framework is to provide a general guide internal control is developed and used internationally is expected to provide an analysis of potential fraud investigators signifikan. Temuan that PT "X" has a weak internal control . Research and analysis were performed using the COSO framework and getting results in a variety of potential fraud that may occur in the PT "X" in particular in the selling cycle. The focus of this research is in the sales cycle because the researchers considered that the sales cycle is more potential for the emergence of a variety of potential fraud. Some of the potential fraud that may arise is like stealing merchandise, cash theft. The main cause is the owner of the business entity once leaders who do not understand the good internal controls and procedures have not been documented. Researchers memberkan recommendations for improvement of internal control in general as doing better control activities, re-assess the risk of fraud, and improving the attitude of the leadership of the owner, which this recommendation can be considered to prevent the occurrence of a variety of potential fraud exist.

**Keywords: Internal control, The COSO framework, Fraud, Sales cycle, PT "X".**

## **PENDAHULUAN**

Perusahaan yang berorientasi pada perolehan laba harus menerapkan pengendalian internal (*internal control*) dalam aktivitas bisnisnya. Menurut *committee of sponsoring organization(COSO) (2007) internal controls promote efficiency, reduce risk of asset loss, and help ensure the reliability of financial statements and compliance with laws and regulation*. Pengendalian internal menurut COSO menjadi penting karena dengan menerapkan pengendalian internal, kegiatan bisnis perusahaan akan jadi efisien kemudian juga meminimalkan risiko kehilangan aset serta memastikan kepatuhan pada peraturan yang ada.

Efisiensi pada aktivitas bisnis perusahaan itu penting karena perusahaan yang ingin mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya harus dapat melakukan kegiatan operasionalnya secara efektif, efisien dan ekonomis (Andayani, 2009). COSO juga menyebutkan ada fungsi penting lainnya dari pengendalian internal yaitu fungsi untuk meminimalkan risiko pencurian aset, seperti yang kita semua tahu bahwa salah satu kerugian perusahaan terbesar adalah adanya pencurian aset perusahaan yang bisa berupa *cash* atau *important file* (data pelanggan, data *supplier*).

Menurut survey yang dilakukan oleh Hermiyati (2010) pada 23 direktur rumah sakit umum dan swasta di Bandung membuktikan bahwa terdapat pengaruh pada penerapan *internal control* terhadap pencegahan *fraud* pengadaan barang. Hasil survey inilah yang akhirnya membuat peneliti tertatik untuk mengangkat masalah pengendalian internal untuk mengurangi kecurangan di sebuah badan usaha. *Sarbanes Oxley Act* juga mewajibkan para pihak manajemen perusahaan untuk membangun, mengevaluasi, serta memonitor efektivitas pengendalian internal (Idrianita, 2007).

Kemudian hasil survey dari KPMG NZ Forensic (2012) seperti yang terlihat pada gambar 1, menyebutkan bahwa penerapan pengendalian internal yang buruk serta adanya penyelewengan terhadap pengendalian ini merupakan dua faktor utama yang menyebabkan terjadinya kecurangan. Pada tahun 2008 terlihat bahwa di New Zealand sebanyak 31% responden mengalami kecurangan yang dilakukan karyawan karena adanya penyelewengan pada pengendalian internal yang ada. Jumlah perusahaan yang mengalami kecurangan karena penyelewengan pengendalian internal ini berkurang pada tahun 2012 menjadi 18%. Penerapan pengendalian internal yang buruk juga menyebabkan terjadinya kecurangan di perusahaan yang dilakukan oleh karyawan. Sebanyak 31% responden pada tahun 2008 mengalami kecurangan dari karyawannya karena pengendalian internal yang buruk, dan pada tahun 2012 meningkat menjadi 35%.

Kemudian hasil survey lainnya menunjukkan bahwa ketika sudah terjadi kecurangan maka metode utama untuk mendeteksi kecurangan yang sudah terjadi adalah aplikasi dari pengendalian internal (KPMG, 2012). Sebanyak 49%

responden di australia pada tahun 2012 serta sebanyak 40% responden rata-rata dari australia dan New Zealand telah mendeteksi kecurangan yang dilakukan oleh karyawannya dengan menerapkan pengendalian internal yang kuat. Dari berbagai hasil survey yang ada, sudah terlihat bahwa memang pengendalian internal memegang peranan penting dalam meminimalkan kecurangan.

Kecurangan atau *fraud* tidak hanya terjadi pada perusahaan dengan skala yang sudah besar melainkan terjadi juga pada perusahaan kecil dan menengah. Hal ini dibuktikan dengan hasil survey dari *The Association of Certified Fraud Examiners(ACFE)*(2008) seperti yang terlihat pada gambar 2 yang menunjukkan bahwa ternyata potensi untuk terjadinya kecurangan pada bisnis kecil dan menengah lebih besar dibandingkan bisnis yang sudah besar. Sebanyak 38% responden perusahaan dengan jumlah karyawan <100 pada tahun 2008 menyebutkan bahwa perusahaan mereka mengalami kecurangan, sedangkan responden perusahaan dengan jumlah karyawan >10.000 hanya sebesar 18% yang mengalami kecurangan di perusahaannya.

## **METODE PENELITIAN**

Dari segi manfaat penelitian ini merupakan penelitian *applied research* yang bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang ada di objek penelitian serta memberikan solusi terkait masalah evaluasi pengendalian internal untuk meminimalkan potensi kecurangan pada siklus penjualan di PT “X” yang ada di kota semarang. Penelitian ini merupakan *explanatory research*. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah dengan cara wawancara ( *semi-structured interview*), observasi ( *non-participant observation*), dan analisis dokumen.

Objek penelitian adalah PT “X” yaitu sebuah perusahaan manufaktur di bidang makanan khususnya oleh-oleh khas kota semarang. Sumber data diperoleh dari pimpinan PT “X” dan beberapa karyawan khususnya bagian siklus penjualan meliputi kepala bagian penjualan, *salesman*, kasir dan sekretaris perusahaan, kegiatan operasional perusahaan, dokumen internal perusahaan, dan jurnal ilmiah terkait topik pengendalian internal dan kecurangan. Wawancara masing-masing

dilakukan selama kurang lebih 1 jam sebanyak 4 kali. Observasi dilakukan selama 3 hari. Untuk memperoleh validitas, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data dari berbagai sumber. Nantinya data-data tersebut akan dibandingkan satu sama lain untuk dilihat konsistensinya. Dalam menginterpretasikan jawaban dari hasil wawancarapun, penulis menggunakan kriteria yang sama sehingga kesimpulan yang didapat dari jawaban tersebut dapat diperoleh secara objektif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Adanya beberapa kelemahan pengendalian internal pada siklus penjualan PT “X” menyebabkan potensi kecurangan muncul, berikut adalah beberapa kelemahan pengendalian internal dan potensi kecurangan yang muncul;

1. *Salesman* atau karyawan perusahaan lainnya dapat melakukan kerja sama dengan bagian gudang (kepala gudang) untuk mengambil beberapa barang dagang dan dijual sendiri dan keuntungannya dibagi dua.
2. Bagian penjualan memberikan harga khusus berupa diskon kepada koleganya atau saudaranya bukan kepada *customer* yang dikhususkan perusahaan.
3. Potensi kecurangan yang dilakukan oleh pelanggan dengan cara membeli barang dan menciptakan hubungan yang baik dengan perusahaan (tidak pernah terlamabat membayar). Namun pada suatu waktu, kustomer ini membeli barang dagangan dengan jumlah yang banyak dan kemudian tidak melakukan pembayaran(*customer blow out schemes*).
4. Uang hasil tagihan dapat digunakan oleh *salesman* untuk kepentingan pribadi dahulu (*lapping*)
5. Supir perusahaan melakukan kecurangan dengan cara menggunakan mobil perusahaan untuk berpergian diluar jam kerja dan bukan untuk kepentingan pengiriman barang ke konsumen.
6. Karyawan akan berpura-pura sedang sakit atau sedang ada masalah, untuk bisa membolos kerja.

Dengan munculnya potensi kecurangan tersebut, peneliti menganalisis beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan untuk dapat meminimalkan potensi kecurangan tersebut, rekomendasi ini sendiri berdasarkan dengan kerangka kerja pengendalian internal yang ada di COSO. Berikut adalah rekomendasi yang dapat dilakukan oleh PT “X”;

1. Untuk potensi kecurangan yang pertama adalah adanya kerjasama antara *salesman* atau karyawan lain dengan bagian gudang untuk mengambil beberapa barang dagangan dan dijual sendiri di luar perusahaan. Aktivitas perbaikan yang dapat dilakukan oleh PT “X” pertama adalah dengan mengadakan *stock opname* yang dilakukan oleh pimpinan atau dengan menyewa pihak independen untuk melakukannya. Harus dibuat dokumen berupa slip pengeluaran barang dari gudang yang ditanda tangani oleh bagian gudang dan karyawan yang mengeluarkan barang tersebut. PT “X” juga harus mempertimbangkan kembali kebijakan penargetan yang diberikan kepada *salesman* yang menurut peneliti cukup memberikan tekanan pekerjaan sehingga memunculkan potensi kecurangan.
2. Potensi kecurangan yang muncul berikutnya adalah adanya pemberian harga khusus berupa pemotongan harga (diskon) oleh bagian penjualan kepada kustomer yang merupakan kolegenya bukan kepada kustomer yang memang dikhususkan oleh perusahaan. Maka tindakan perbaikan yang bisa dilakukan oleh perusahaan yang pertama adalah dengan cara kepala bagian penjualan atau pimpinan senantiasa melakukan pengecekan antara daftar harga barang dengan *invoice* yang dibayarkan oleh kustomer.. Selain itu, perusahaan harus sudah menetapkan standar pemberian diskon kepada bagian penjualan, sebagai acuan dalam memberikan harga pada kustomer.
3. Selain potensi kecurangan yang dilakukan karyawan, kustomer juga bisa menyebabkan potensi kecurangan pada siklus penjualan PT “X”. Salah satu potensi kecurangan yang disebabkan oleh kustomer adalah adanya *customer blow out schemes*. Salah satu tindakan yang bisa diambil perusahaan untuk mencegah potensi tindak kecurangan ini adalah dengan selalu mengecek *credit limit* dari tiap-tiap kustomer secara *riil time*

sehingga perusahaan selain dapat melakukan penagihan secara tepat waktu, perusahaan bisa mengerti hubungan antara konsumen dengan perusahaan (apakah konsumen tersebut sering terlambat membayar). Selain itu, yang tak kalah penting untuk dilakukan adalah dengan menyiapkan surat perjanjian yang berlandaskan hukum untuk ditanda tangani oleh kustomer ketika hendak melakukan pembelian secara kredit, sehingga ketika kustomer tersebut tidak mau membayar hutangnya maka bisa diperkarakan lewat jalur hukum. Dan yang terakhir perusahaan harus senantiasa memantau prosedur penagihan yang dilakukan oleh bagian penjualan (*salesman*) apakah sudah tepat dengan tanggal jatuh tempo.

4. Salah satu potensi kecurangan yang sering terjadi pada siklus penjualan adalah tindakan *lapping* yang dilakukan oleh *salesman* yang mana *salesman* menggunakan uang hasil tagihan untuk kepentingan pribadi mereka terlebih dahulu sebelum disetor. Untuk menghindari potensi kecurangan seperti ini, perusahaan sebaiknya menerapkan kebijakan untuk bertransaksi dengan proses transfer via bank, apalagi jika penagihannya dalam jumlah yang cukup besar. Dengan adanya proses transfer ini akan mengontrol uang kas yang dibawa oleh *salesman*. Perusahaan juga bisa melakukan konformasi terakit penagihan yang dilakukan oleh *salesman* kepada kustomer via telepon dengan mengkonfirmasi kebenaran penagihan dan jumlah piutang yang ada di kustomer tersebut. Alternatif terakhir yang bisa dilakukan perusahaan adalah dengan menyediakan pihak independen untuk melakukan fungsi penagihan piutang tersebut.
5. Diluar karyawan bagian penjualan yang memang memiliki fungsi yang berhubungan dengan pembelian kustomer, ternyata potensi kecurangan juga bisa muncul dari supir perusahaan. Salah satunya adalah dengan penggunaan kendaraan kantor untuk keperluan pribadi mereka diluar jadwal pengiriman ke kustomer. Salah satu alternatif pengendalian yang bisa dipakai untuk meminimalkan adanya potensi kecurangan ini adalah dengan memeriksa secara berkala kalau bisa harian, terkait jumlah kilometer yang ditempuh oleh kendaraan perusahaan dan membandingkannya dengan standar jumlah kilometer yang sudah dimiliki

perusahaan sesuai dengan rute pengiriman hari itu jika ditemukan perbedaan maka sudah pasti supir menggunakan kendaraan untuk berkunjung ke tempat diluar rute pengirimannya. Pimpinan juga harus melakukan pembicaraan terhadap beberapa supir yang melakukan kecurangan ini dan melakukan diskusi mengapa mereka melakukan kecurangan tersebut, misalkan menanyakan mereka sebenarnya memiliki kebutuhan apa sehingga harus memakai kendaraan perusahaan, dan nantinya mencari solusi bersama.

6. Potensi kecurangan terakhir yang mungkin terjadi tidak hanya di siklus penjualan namun juga di semua siklus adalah adanya karyawan yang berpura-pura sedang sakit atau memiliki keperluan penting dan mendadak untuk bisa membolos kerja. Memang sulit untuk menertibkan karyawan dari pembolosan kerja namun ada beberapa alternatif yang bisa dicoba oleh perusahaan. Perusahaan harus menegakan adanya hukuman berupa pemotongan gaji jika karyawan membolos melebihi jatah cuti yang mereka punyai. Sehingga apapun alasannya karyawan hanya boleh membolos sesuai jatah cuti yang ada. Kemudian pemberian *reward* bagi karyawan selalu masuk kerja terus dan memiliki kinerja yang produktif. Sehingga hal ini akan memicu karyawan lain untuk rajin masuk kerja agar bisa mendapatkan *reward*. Salah satu bentuk *reward* yang bisa diberikan oleh perusahaan adalah *grubish reward*, yaitu bentuk *reward* yang diberikan oleh perusahaan jika karyawan mampu mencapai hasil omzet penjualan tertentu. Hal ini akan memicu karyawan untuk masuk kerja bahkan saat hari libur, karena mereka tahu saat hari-hari itu pemesanan akan meningkat sehingga omzet perusahaan akan tinggi dan mereka akan mendapatkan *reward* atau bonus dari omzet tersebut.

Setelah mengetahui rekomendasi yang bisa dilakukan untuk meminimalkan potensi kecurangan tersebut yang terakhir, peneliti akan dampaknya ;

1. Dampak dengan adanya *stock opname* dari pimpinan atau pihak independen adalah karyawan bagian gudang akan semakin berhati-hati

dan takut untuk mencuri barang, karena mereka sadar bahwa mereka akan diperiksa. Hasil dari pengurangan barang dagangan perusahaan yang hilang ini adalah keuntungan perusahaan yang meningkat. kemudian perubahan kebijakan target *salesman* akan membuat mereka bekerja tanpa beban sehingga pikiran untuk melakukan kecurangan akan semakin minim

2. Dampak dari adanya penerapan kontrol seperti ini adalah kembalinya omzet ataupun profit yang diperoleh oleh perusahaan seperti kondisi yang seharusnya karena penetapan harga jual kepada konsumen sudah sesuai dengan standar yang diterapkan perusahaan. Dengan adanya alur kas yang lancar dari perolehan omzet perusahaan maka kinerja operasional bisa berjalan dengan lancar.
3. Dampak dari adanya kontrol yang tepat dalam pengecekan *credit limit* pelanggan, serta prosedur penagihan dengan batasan tanggal pembayaran kredit pelanggan tersebut adalah kemungkinan terjadinya piutang tak tertagih akan semakin kecil, serta uang dari proses penjualan yang digunakan untuk mengelola aktivitas operasional PT "X" memiliki alur kas yang lancar. Dengan lancarnya kegiatan operasional perusahaan maka hal ini akan memicu peningkatan laba perusahaan. Kemudian dengan menerapkan prosedur untuk mengenal pelanggan lebih baik, perusahaan lebih bisa mengelola proses penjualan yang personal ke pelanggan. Seperti memberitahukan pelanggan jika ada promosi-promosi, sehingga hubungan dagang antara perusahaan dengan kustomer bisa lebih meningkat
4. Dengan adanya upaya pencegahan berupa transaksi dengan proses transfer via bank, akan meminimalkan jumlah uang yang dipegang oleh *salesman* sehingga tindakan pencurian uang hasil tagihan akan semakin kecil. Dengan minimalisasi uang hasil tagihan yang dicuri oleh *salesman* maka arus kas perusahaan akan semakin baik dan kegiatan operasional perusahaan akan berjalan dengan lancar. Kemudian adanya pengecekan berupa konfirmasi kepada pelanggan terkait jumlah piutang dan kebenaran adanya penagihan akan

menyebabkan *salesman* menjadi takut untuk melakukan pencurian uang hasil tagihan, karena mereka sadar bahwa perusahaan akan mengecek keberadaan uang tagihan tersebut.

5. Dampak dengan adanya pemeriksaan secara berkala pada jumlah kilometer yang ditempuh kendaraan kantor, adalah meminimalkan pemborosan bahan bakar kendaraan untuk perjalanan diluar keperluan kantor, sehingga dengan adanya penghematan ini, perusahaan bisa mengurangi pengeluaran untuk sesuatu yang tidak menghasilkan keuntungan. Kemudian dengan adanya diskusi antara supir dan pimpinan maka akan menghasilkan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak.
6. Dampak dari adanya penerapan sistem *reward* pada karyawan berdasarkan jumlah omzet yang diperoleh perusahaan, akan memicu karyawan untuk tidak membolos kerja bahkan akan masuk kerja saat hari-hari libur karena memang saat-saat itu penjualan perusahaan akan meningkat dan mereka bisa memperoleh bonus dari peningkatan omzet perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Setelah melakukan analisis dapat ditemukan kesimpulan sebagai berikut;

1. *Control Environment* pada PT “X” masih lemah, hal ini disebabkan karena kode etik dan kebijakan perusahaan yang selama ini telah ditetapkan, tidak dijalankan dengan konsisten oleh pegawainya. Hal ini disebabkan perusahaan masih tidak menetapkan sanksi yang tegas apabila terjadi pelanggaran terhadap kode etik tersebut, sehingga pegawai tidak sungkan untuk melakukan pelanggaran. Dengan adanya kelemahan penegndalian internal seperti ini dapat menimbulkan potensi kecurangan berupa pembolosan kerja karyawan dengan alasan yang tidak sesuai dengan kondisi karyawan tersebut. Dampak dari adanya pembolosan kerja karyawan adalah kegiatan operasional perusahaan akan terganggu.

2. Dalam menghadapi risiko yang mungkin terjadi, perusahaan hanya melakukan upaya informal untuk mencegahnya tanpa adanya usaha untuk melakukan *risk assesment*, sehingga risiko yang terjadi ini bisa mengakibatkan adanya kecurangan. salah satu bentuk potensi kecurangan yang bisa muncul adalah adanya pelanggan yang tidak membayar piutang pada perusahaan. Sehingga hal ini akan menghambat kelancaran arus kas perusahaan yang mempunyai efek pada terhambatnya kegiatan operasional perusahaan karena perputaran kas terganggu.

3. Penerapan *control activities* pada PT “X” hingga saat ini kurang terlaksana dengan baik. Hal ini terlihat dari beberapa hal, yaitu :

- a. dalam proses otorisasi, pimpinan tidak begitu terlibat sehingga terkadang dokumen-dokumen penting tidak diotorisasi oleh pimpinan PT “X”.
- b. tidak adanya sistem keamanan yang ketat dalam menjaga aset perusahaan sehingga hal ini memicu terjadinya pencurian aset perusahaan.
- c. beberapa dokumen penting yang harusnya dibuat tidak ada di PT “X”.

Adanya beberapa kelemahan ini akan berakibat pada munculnya potensi kecurangan seperti pencurian aset perusahaan oleh karyawan, karena dokumen untuk barang tersebut tidak dibuat.

4. proses penyampaian informasi dan komunikasi antara bawahan dan atasan dalam PT “X” terjalin dengan sangat baik. Hal ini terlihat dari adanya penyampaian evaluasi, kebijakan-kebijakan baru dari pimpinan langsung ke bawahannya.

5. pengawasan yang dilakukan dari atasan kepada bawahan sudah mencukupi dan sudah baik terbukti dengan adanya rapat yang dilakukan mingguan.

Rekomendasi secara umum yang siberikan adalah ;

- Pimpinan PT “X” sebaiknya lebih berfokus untuk meningkatkan aktivitas pengendalian pada kegiatan operasional perusahaan.
- Sikap kepemimpinan PT “X” harus lebih menunjukkan bahwa dia pimpinan dan karyawan adalah bawahan, sehingga karyawan akan lebih segan dalam bekerja.

- Adanya peninjauan kembali terhadap kebijakan yang dinilai memberikan tekanan terhadap pekerjaan karyawan atau bisa dikatakan kebijakan yang sedikit “memaksa” karyawan melakukan kecurangan.
- Pemberian *reward* bagi karyawan yang memang berprestasi.

