

## **DESAIN PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS UDANG WINDU PADA BADAN USAHA “X” DI BANYUWANGI**

**Azizah Dione, Yenny Sugiarti**  
**Jurusan Akuntansi / Universitas Surabaya**  
**azizadione@gmail.com**

### ***Abstract***

*In running a company, every activity that occurs requires the right internal controls to achieve corporate objectives. The weak quality of shrimp produced by the company shows the weakness of the company's internal control. COSO-based internal controls should be applied to shrimp farming activities in order to obtain quality in accordance with company standards. This research uses the object of research of shrimp aquaculture business in Banyuwangi and using model theory of COSO Framework. In the evaluation of the researchers, it was found that the company has poor quality of shrimp due to its weak internal control system in the control environment and control activities, which is no organizational structure, job description, standard operating procedure, work instructions, and documents for shrimp farming activities. Researchers provide recommendations for leaders by making the design of organizational structure, job description, standard operating procedures, work instructions, and document improvements to make the company achieve its goals.*

*Keywords: Management Control Systems: Levers of Control: Family-business: Employee Performance.*

### **PENDAHULUAN**

Pentingnya kualitas produk sesuai dengan standar perusahaan memiliki tujuan untuk memenuhi kepuasan konsumen. Standar kualitas perusahaan juga dapat digunakan sebagai kunci keberhasilan agar dapat bersaing secara kompetitif. Berdasarkan hasil data kementerian dan kelautan perikanan terjadi kenaikan produksi udang windu selama kurun waktu lima tahun terakhir (2010 -2014) mencapai 4,81 % per tahun, dari 125.519 ton pada 2010, menjadi 131.809 ton pada 2014. Namun lain bahwa nilai udang windu di perdagangan ekspor Indonesia tahun 2013 hanya mencapai 7,2 milyar rupiah dan nilai tersebut masih tergolong rendah dibandingkan negara Vietnam yang dapat mengespor sebanyak 21,3 milyar ton udang windu. Rendahnya perdagangan ekspor udang windu di Indonesia disebabkan oleh

kurangnya pengawasan dan pemanfaatan sumberdaya udang windu oleh seluruh stakeholder budidaya udang windu (Fajrina, 2014).

Untuk mempertahankan standar kualitas produk, perusahaan perlu melakukan pengawasan kualitas dengan harapan meminimalkan jumlah produk cacat. Perusahaan Mattel Toys melakukan product recall terhadap sejumlah produk yang dianggap telah terkontwiasi cat bertimah. Kejadian ini merupakan salah satu kasus terburuk sepanjang sejarah mainan anak-anak. Pada Agustus 2007, Mattel menarik sekitar 1,5 juta unit mainan bermerek Fisher-Price, termasuk karakter Dora the Explorer, Elmo dan Big Bird (Kontan,2016).

Upaya perusahaan untuk mempertahankan kualitas produk sesuai dengan standart, yaitu dengan melakukan pengendalian internal perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian Hermanson (2012) pengendalian internal dapat meningkatkan kekuatan dari berbagai divisi yang ada dalam perusahaan. Sistem pengendalian internal juga dapat digunakan sebagai kebijakan dan prosedur yang melindungi dari penyalagunaan. Menurut hasil survey yang dilakukan oleh RSM Indonesia (Rsm.global, 2015). mengenai perlunya sistem pengendalian internal dalam organisasi, 94% responden yang menjawab “Ya”, 2% “Tidak”, dan 4% “Tidak Yakin”. Hampir semua responden setuju bahwa organisasi mereka membutuhkan sistem pengendalian internal, karena mereka mempercayai dengan adanya sistem pengendalian internal membuat kerja dalam organisasi menjadi lebih efektif dan sebagai proses pencapaian tujuan organisasi.

Paparan sebelumnya membahas tentang perlunya pengendalian internal untuk meningkatkan kualitas produk pada perusahaan, maka penulis tertarik untuk membahas dan meneliti lebih lanjut mengenai desain pengendalian internal untuk meningkatkan kualitas udang windu pada badan usaha “X” di Banyuwangi. Objek dari penelitian ini adalah usaha tambak udang windu di Banyuwangi. Berdasarkan hasil penelitian usaha tambak udang ini, hasil panen pada tahun 2016 tidak menghasilkan profit yang memuaskan bagi perusahaan. Hal ini disebabkan akibat penurunan kualitas udang selama produksi dilakukan. Oleh karena itu pada penelitian ini, dilakukan penelitian mengenai bagaimana desain pengendalian internal untuk meningkatkan kualita udang windu pada badan usaha “X” di Banyuwangi.

## **TELAAH TEORETIS**

### ***Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)***

Kerangka kerja COSO mengasumsikan keberadaan kelima komponen tersebut akan berakibat pada pengendalian internal yang efektif. Namun, ini kerangka kerja hanya memberikan panduan yang luas mengenai konsep pengendalian internal dan biarkan rincian

ke perusahaan mengadopsi itu sendiri (Paape dan Spekle, 2012). Ada lima komponen dalam pengendalian intern menurut Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013), yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Weber (2012) mengemukakan dari hasil penelitiannya hanya sebagian kecil perusahaan dengan skala kecil dapat mengatasi kelemahan pengendalian internal. Van der Stede (2011) mengusulkan bahwa pengendalian internal yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mengaturnya tujuan yang realistis dan memastikan organisasi memiliki sumber daya yang memadai untuk mencapainya. Keterkaitan antara kualitas dengan pengendalian internal dapat dilihat melalui COSO *framework*. Apabila pengendalian internal dalam perusahaan lemah maka kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan akan tidak optimal bahkan juga bisa di bawah standar.

## **METODE**

Tujuan penulisan dari penelitian ini lebih mengarah pada *explanatory research*, yaitu menggambarkan dan menjelaskan bagaimana desain pengendalian internal untuk meningkatkan kualitas udang windu di Banyuwangi. Penelitian ini dilakukan untuk membantu memberikan solusi mengenai desain pengendalian internal yang tepat pada usaha tambak udang windu di Banyuwangi.. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan pemilik usaha tambak, kepala operasi, dan pegawai yang bersifat semi struktur. Wawancara dilakukan dengan cara tatap muka langsung dengan responden dan dengan menggunakan metode *semi structured interview* dan terlebih dahulu dilakukan perjanjian waktu terhadap responden. Observasi dilakukan dengan pengamatan secara langsung oleh peneliti terhadap aktivitas yang dilakukan partisipan dari aktivitas wawancara yang dilakukan. Observasi ini dilakukan pada bulan Agustus, September, dan Oktober pada saat jam kerja, hal ini dimaksudkan agar peneliti benar-benar mengetahui keadaan perusahaan yang sebenarnya. peneliti juga melakukan analisis dokumen yang ada pada badan usaha sebagai pendukung dalam melakukan penelitian. Hal ini dilakukan untuk melihat konsistensi dari data yang diberikan oleh partisipan dan hasil observasi tidak mengalami perubahan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Badan Usaha**

Usaha tambak udang ini berdiri pada tahun 2012 yang berlokasi di Jalan Agus Salim, Desa Alas Bulu, Kecamatan Wongsorejo, Banyuwangi. Bisnis tambak udang ini memiliki jumlah pegawai 18 orang yang terbagi dalam beberapa divisi. Produk dari usaha ini hanya udang windu saja.

### **Kelemahan Pengendalian Internal pada Badan Usaha “X” di Banyuwangi**

Pada budidaya udang ini memiliki beberapa kelemahan yang dapat menurunkan kualitas udang. Perusahaan ini masih menggunakan segala sesuatu dengan sederhana sehingga tidak dapat menelusuri dan mengatasi risiko dalam perusahaan. Mulai dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, serta informasi dan komunikasi. Keempat komponen tersebut memiliki titik poin yang paling penting dalam mempengaruhi kualitas udang. Pertama, lingkungan pengendalian memiliki kelemahan seperti pimpinan tidak memiliki komitmen untuk nilai integritas, tidak ada *job description* tertulis, tidak ada standar rekrutmen pegawai, *reward and punishment* tidak dilakukan dengan maksimal dan tidak semua pegawai kompeten dibidangnya. Kedua, penilaian risiko memiliki kelemahan tidak dapat mengedalikan risiko dengan maksimal. Pimpinan mengetahui risiko tersebut namun hanya ditangani dengan hal yang sama, sehingga risiko tersebut muncul kembali. Ketiga, aktivitas pengendalian memiliki kelemahan pencatatan akuntansi masih terlalu sederhana, tidak ada laporan penggunaan produk pakan, vitamin, dan obat, tidak ada CCTV, dan tidak ada laporan tertulis kegiatan budidaya untuk pegawai. Keempat, informasi dan komunikasi memiliki kelemahan penyampaian informasi hanya melalui lisan dan tidak ada intruksi kerja tertulis.

### **Dampak dari Kelemahan Pengendalian Internal terhadap Kualitas**

Perusahaan ini masih belum menjalankan pengendalian internal dengan maksimal, akibatnya kualitas dari udang menurun dan mempengaruhi profit perusahaan. Kelemahan-kelemahan yang dapat mempengaruhi kualitas udang adalah, pertama lingkungan pengendalian. Dampak dari lemahnya lingkungan pengendalian terhadap kualitas udang adalah pegawai cenderung tidak menjalankan tugasnya secara disiplin, sehingga dapat mempengaruhi kualitas udang. Kurangnya tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya, sehingga sering lalai dan dapat memberikan kualitas buruk bagi udang. Sering terjadi

kesalahan pada saat budidaya udang karena tidak ada pengalaman dalam budidaya udang, sehingga akan mempengaruhi kualitas udang. Pegawai kurang termotivasi dan bertanggung jawab akan tugasnya, sehingga seringkali melakukan kesalahan dan tidak terpacu untuk menjadi lebih baik pada saat bekerja. Terjadi perangkapan divisi, dimana keahlian setiap pegawai dengan pegawai lain berbeda. Kemudian dampak dari lemahnya penilaian risiko adalah menyebabkan kesalahan yang sama terulang kembali, sehingga kualitas udang akan terus menurun. Dampak dari lemahnya aktivitas pengendalian adalah tidak dapat mengidentifikasi antara pendapatan dan beban, sehingga tidak dapat mengoptimalkan biaya untuk melakukan peningkatan kualitas budidaya udang. Dapat mempersulit perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap aktivitas mana yang harus diperbaiki, sehingga tidak ada peningkatan kualitas terhadap udang. Tidak dapat mengontrol kegiatan budidaya udang secara 24 jam, sehingga banyak kemungkinan kejadian tidak dapat dikontrol yang dapat mempengaruhi kualitas udang. Kualitas udang yang dihasilkan tidak memenuhi standar perusahaan. Kemudian yang terakhir adalah lemahnya komponen informasi dan komunikasi memberi dampak ke kualitas udang adalah menyebabkan kesalahan penyampaian informasi, sering terjadi *miss communication* yang dapat memicu kesalahan dalam budidaya terjadi dan tidak ada standar dalam melakukan disetiap aktivitas, sehingga kualitas udang tidak akan sesuai yang diinginkan perusahaan.

### **Rekomendasi Pengendalian Internal**

Kelemahan pengendalian internal yang ada dalam budidaya udang dapat diminimalisir dengan adanya rekomendasi. Rekomendasi ini mengarah kepada perbaikan sistem pengendalian internal yang ada diperusahaan sebelumnya. Rekomendasi pertama adalah lingkungan pengendalian yaitu menerapkan reward and punishment bagi yang tidak jujur dan tidak disiplin, pengawasan oleh kepala operasi lebih intensif, memeriksa *checklist* kinerja pegawai. Membuat *job description* tertulis, kemudian melakukan sosialisasi mengenai *job description* tersebut. Karena pegawai masih awam akan pembagian tugas seperti itu. Menetapkan bersama kepala operasi untuk standar rekrutmen pegawai, yaitu memiliki potensi dan pengalaman dalam budidaya udang. Menambah aturan Reward and punishment, sehingga pegawai lebih termotivasi dan lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya. Melakukan *On the Job Training*, yang diawasi langsung oleh pegawai senior. Rekomendasi

kedua pada penilaian risiko adalah membuat skema bersama kepala operasi mengenai segala risiko yang akan terjadi, dengan memberikan alternatif-alternatif yang baik. Rekomendasi ketiga pada aktivitas pengendalian adalah menyewa jasa akuntan untuk memperbaiki pencatatan akuntansi perusahaan. Membuat laporan penggunaan produk pakan, vitamin, dan obat, dan diarsip dengan rapi sesuai tanggal pembuatan dokumen. Menyalakan CCTV kembali agar keamanan lebih terjaga dan mengawasi keadaan budidaya udang. Membuat laporan tertulis kegiatan budidaya untuk pegawai yang akan diperiksa oleh kepala operasi, kemudian dilaporkan ke pimpinan. Terakhir adalah rekomendasi untuk komponen informasi dan komunikasi yaitu, membuat papan pengumuman terkait informasi yang akan disampaikan, serta memberikan informasi tambahan dan penekanan informasi melalui lisan. Membuat intruksi kerja pegawai, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan sama dan memenuhi standar perusahaan.

## **KESIMPULAN**

Secara keseluruhan perusahaan masih belum memiliki pengendalian internal yang efektif dan efisien, hal ini dibuktikan dengan hasil panen kualitas udang yang tidak memenuhi standar sebesar 57% dari total 14 kali panen. Pada komponen lingkungan pengendalian, perusahaan kelemahan utama terhadap tidak adanya job description tertulis dan tidak ada standar rekrutmen pegawai. Kedua, penilaian risiko memiliki kelemahan tidak dapat mengedalikan risiko dengan maksimal. Ketiga, aktivitas pengendalian memiliki kelemahan utama pada tidak ada laporan penggunaan produk pakan, vitamin, dan obat dan tidak ada laporan tertulis kegiatan budidaya untuk pegawai. Keempat, informasi dan komunikasi memiliki kelemahan penyampaian informasi hanya melalui lisan dan tidak ada intruksi kerja tertulis. Keempat komponen dari COSO ini masih belum diterapkan secara maksimal oleh perusahaan, sehingga tujuan perusahaan masih belum bisa tercapai sepenuhnya. 3.Rekomendasi yang bisa diterapkan oleh perusahaan adalah pada lingkungan pengendalian dengan membuat job description tertulis dan disosialisasikan oleh kepala operasi serta menetapkan bersama kepala operasi untuk standar rekrutmenmen pegawai. Rekomendasi kedua pada penilaian risiko adalah membuat skema bersama kepala operasi mengenai segala risiko yang akan terjadi, dengan memberikan alternatif-alternatif yang baik. Rekomendasi ketiga pada aktivitas pengendalian adalah membuat laporan penngunaan produk pakan, vitamin, dan obat, dan diarsip dengan rapi sesuai tanggal pembuatan dokumen dan membuat laporan tertulis kegiatan budidaya untuk pegawai. Rekomendasi untuk komponen informasi dan komunikasi yaitu, membuat papan pengumuman terkait informasi yang akan disampaikan dan membuat intruksi kerja pegawai, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan sama dan memenuhi standar perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fajrina, Ninish. 2014. “*Mengembalikan Uang Windu Sebagai Uang Asli Indonesia*”, ([http://www.wwf.or.id/ruang\\_pers/?33402/mengembalikan-udang-asli-indonesia-udang-windu](http://www.wwf.or.id/ruang_pers/?33402/mengembalikan-udang-asli-indonesia-udang-windu), diakses 3 Juni 2017).
- Hermanson, D.R., Smith, J.S., Stephens, N.M. 2012. “*How Effective are Organizations’ Internal Controls? Insights into Specific Internal Control Elements, Current Issues In Auditing*”, Vol. 6 Issue, pp. A31-A50.
- Kontan. 2016. “*Mattel dan Barbie Jadi Superstar*”, (<http://kolom.kontan.co.id/news/627/Mattel-dan-Barbie-jadi-superstar>, diakses 15 Juni 2017).
- McNally, J.S. 2013. “*The 2013 COSO Framework & SOX Compliance*”.
- Paape, L. and Spekle, R. 2012. “*The adoption and design of enterprise risk management practices: an empirical study*”, *European Accounting Review*, Vol. 21 No. 3, pp. 533-564.
- Rice, S. and Weber, P. 2012. “*How effective is internal control reporting under SOX 404?, Determinants of the (non-)disclosure of existing material weaknesses*”, *Journal of Accounting Research*, Vol. 50 No. 3, pp. 811-844.
- RSM. 2015. “*Internal Control Survey in Indonesia*”, (<https://www.rsm.global/indonesia/sites/default/files/media/services/Internal%20Contol%20Survey%202015%20-%20RSM.pdf>, diakses 17 Juni 2017).
- Van der Stede, W.A. 2011. “*Management accounting research in the wake of the crisis: some reflections*”, *European Accounting Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 605-623.