

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Data Hasil Penelitian

PT. ATA pada awalnya berbentuk Perseroan Komanditer dengan nama CV. ATA yang bergerak dalam bidang Konsultan Konstruksi Umum, didirikan berdasarkan Akta Pendirian Nomor: 47, tanggal 30 April 1998 dan telah di daftarkan dalam buku register di kepanitraan Pengadilan Negeri Surabaya dengan No. 357/1998 tanggal 9 juni 1998 berkedudukan di jalan pucang Rinenggo No. 65 Surabaya oleh Notaris Suyati Subadi, SH. Pada 2007, komisaris dan pengurus sepakat dan setuju bersama-sama untuk meningkatkan bentuk usaha dari Perseroan Komanditer menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. ATA, dengan Akte Notaris no. 22 pada tanggal 28 maret 2007 yang berkedudukan di Rungkut Roko Mega Raya Blok N 11-12 Surabaya, oleh Notaris Suyati Subadi, S.H, yang di syahkan tanggal 10 April 2008 oleh Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-17949.AH.01.01. Tahun 2008, Jenderal Administrasi Hukum Umum di Jakarta, merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang kegiatan usaha jasa konsultan Teknik konstruksi.

Pada tahun 2016 terjadi perubahan kepenguruan di PT. ATA yaitu dengan Akta Notaris No. 13, tanggal 28 nopember 2016 dengan berkedudukan di Jalan Raya Prapen No. 2B Surabaya, oleh Notaris Iyen Suhesti, S.H yang di syahkan tanggal 9 desember 2016 oleh Kepeutusan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-AH.01.03-0106601, Direktur Jenderal Administrasi Hukum Umum di Jakarta. Tujuan didirikannya PT. ATA

adalah untuk ikut berpartisipasi dalam melaksanakan program pemerintah dalam pembangunan ekonomi nasional dengan cara membina dan mengembangkan perusahaan atas dasar prinsip-prinsip ekonomi yang sehat dan rasional dan kompetitif.

PT. ATA mempunyai visi dan misi sebagai berikut:

Visi:

“Menjadikan PT. ATA sebagai perusahaan jasa konsultansi Teknik konstruksi dengan kinerja terbaik dalam persaingan di Indonesia”. Penjelasan atas Visi PT. ATA mengacu pada prinsip pengelolaan perusahaan untuk menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan, maka kinerja dalam hal ini mencakup:

1. Kinerja *Profitability*;
2. Kinerja *Sustainability*; dan
3. Kinerja *Competitiveness*.

Visi dari perusahaan yang didukung oleh SDM, organisasi, produksi, pemasaran, keuangan serta manajemen. Diharapkan, perusahaan dapat menjadikan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang profesional, memiliki team spirit yang tinggi dan berkinerja tinggi diimbangi dengan kinerja organisasi yang efektif dalam rangka meningkatkan pangsa pasar dan unggul dalam persaingan serta menghasilkan produk jasa konsultansi Teknik Konstruksi yang berkualitas.

Misi perusahaan adalah usaha dasar yang dicanangkan oleh perusahaan dalam usahanya untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Untuk mencapai visinya dalam mengemban misi PT. ATA adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan jasa konsultansi yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat baik di pasar dalam negeri ataupun internasional, dan memupuk keuntungan (profit oriented) dengan menyelenggarakan kegiatan usaha yang dapat meningkatkan nilai perusahaan;
2. Dengan Good Corporate Governance yang diterapkan perusahaan, turut serta melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya;
3. Membuat Tenaga Ahli PT. ATA mempunyai kompetensi tinggi dan mempunyai persyaratan yang dapat diterima oleh industri jasa konsultansi bertaraf nasional maupun internasional dan dapat memberikan pelayanan yang prima terhadap setiap penugasan.

Maksud dan tujuan didirikannya PT. ATA adalah untuk melayani jasa di bidang usaha konsultan konstruksi meliputi kontrak kerja:

1. Jasa perencana konstruksi arsitektur meliputi bidang:
 - a) Jasa nasehat dan pra desain arsitektur;
 - b) Jasa desain arsitektural;
 - c) Jasa penilai perawatan dan kelayakan bangunan Gedung;
 - d) Jasa desain interior; dan
 - e) Jasa arsitektur lainnya.
2. Jasa perencana konstruksi perencanaan rekayasa meliputi bidang:

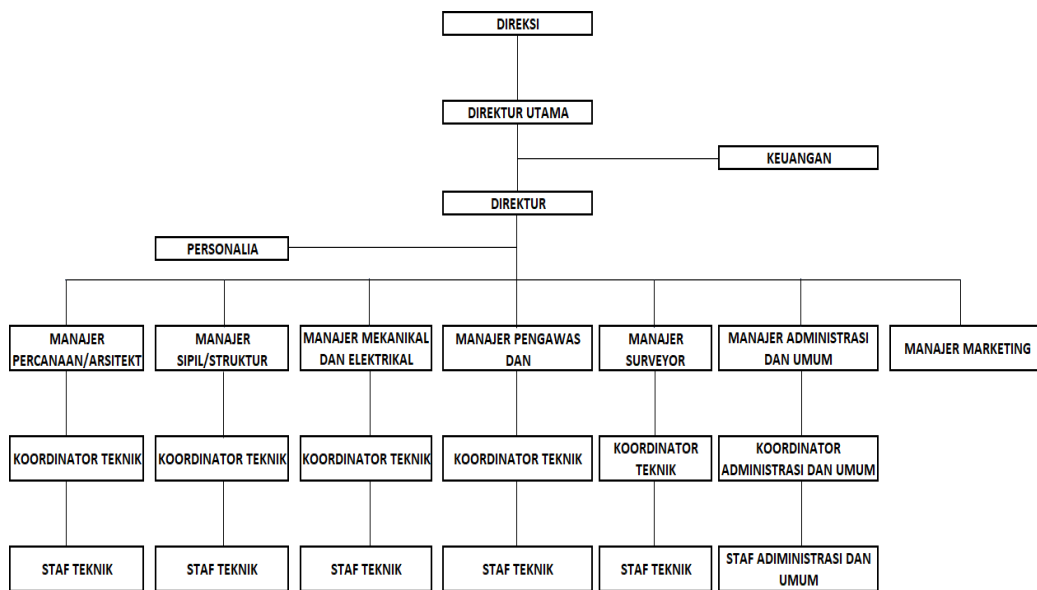
- a) Jasa nasehat dan konsultasi rekayasa Teknik;
 - b) Jasa desain rekayasa untuk konstruksi pondasi serta struktur bangunan;
 - c) Jasa desain rekayasa untuk pekerjaan dan elektrikal dalam bangunan; dan
 - d) Jasa desain rekayasa lainnya.
3. Jasa perencana konstruksi perencanaan penataan ruang meliputi bidang jasa perencanaan dan perancangan lingkungan bangunan dan lanskap
 4. Jasa pengawas konstruksi pengawsan arsitektur meliputi bidang jasa pengawas administrasi kontrak
 5. Jasa pengawas konstruksi pengawasan rekayasa meliputi bidang jasa pengawas pekerjaan pekerjaan konstruksi bangunan Gedung
 6. Jasa konsultan lainnya meliputi bidang:
 - Jasa manajemen projek terkait konstruksi bangunan; dan
 - Jasa manajemen projek terkait konstruksi pekerjaan teknik sipil lainnya.

Keberadaan struktur organisasi bagi sebuah perusahaan merupakan hal yang sangat penting dan bersifat mendasar, karena struktur organisasi merupakan pijakan dasar dalam usaha mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan. Struktur organisasi yang jelas maka setiap bagian yang akan dapat mengetahui tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap personil.

Secara umum proses pengorganisasian adalah proses menciptakan hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, personalia dan faktor fisik agar supaya kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan disatukan dan diarahkan

pada pencapaian tujuan bersama. Struktur organisasi PT. ATA secara umum dijelaskan pada Gambar PT. ATA, yang membatasi kedudukan, wewenang, dan tanggung jawab setiap anggotanya dijelaskan pada gambar 4.1.

GAMBAR 4. 1 STRUKTUR ORGANISASI PT. XYZ



Sumber: PT XYZ (2022)

Gambar 4.1 menunjukkan struktur organisasi PT. ATA yang merupakan hasil dari proses pengorganisasian sehingga terbentuknya suatu struktur organisasi yang membatasi kedudukan, wewenang dan tanggung jawab setiap anggota bagian sehingga akan tercipta koordinasi yang sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi. Berdasarkan pada tujuan perusahaan, ketrampilan, dan pengalaman anggotanya, PT. ATA mendeskripsikan pembagian wewenang anggotanya melalui tugas dan tanggung jawab setiap anggota tim dalam setiap menjalankan operasi perusahaan.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Penyajian Data

Penelitian ini melibatkan Pimpinan dan staf yang menduduki posisi sebagai manajerial perusahaan dimana para informan yang dipilih merupakan staf yang kompeten dibidangnya serta lebih memahami dan mengetahui sistem pengendalian internal dalam siklus pendapatan di PT. ATA. Berikut nama-nama informan yang menjadi target penelitian:

Tabel 4.1
Data Informan

No.	Nama (Initial)	Jabatan	Lama Menjabat
1.	Bapak M	Direktur	10 tahun
2.	Bapak R	Manajer keuangan	8 tahun
3.	Bapak T	Bagian Akuntansi	7 tahun
4.	Ibu Y	Bagian Keuangan	7 tahun
5.	Bapak W	Manajer Teknik perencanaan	7 tahun
6.	Bapak R	Manajer pengendalian dan analisis proyek	7 tahun
7.	Bapak P	Personalia	5 tahun
8.	Bapak Y	Manajer administrasi dan umum	5 tahun
9.	Bapak H	Manajer marketing	4 tahun
10.	Ibu C	Koordinator administrasi dan umum	4 tahun
11.	Ibu B	Staff administrasi dan umum	2 tahun

Sumber: Diolah peneliti (2022)

Hasil penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi dan dampak sistem pengendalian internal dalam siklus pendapatan PT. ATA yang akhirnya dapat mempengaruhi efektifitas di lapangan. Sumber data diperoleh dari hasil

wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan 11 (sebelas) orang informan. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan data-data jurnal ilmiah dan buku referensi sebagai pendukung hasil wawancara.

Tahap analisis penelitian ini meliputi pembuatan daftar pertanyaan untuk wawancara, pengumpulan data, dan analisis data yang dilakukan sendiri oleh peneliti. Untuk dapat mengetahui sejauhmana informasi yang diberikan oleh informan penelitian, peneliti menggunakan beberapa tahap, yaitu:

1. Menyusun draf pertanyaan wawancara berdasarkan dari unsur-unsur kredibilitas yang akan ditanyakan pada narasumber atau informan.
2. Melakukan wawancara dengan informan kunci dan informan pendukung yaitu tim manajemen PT. ATA, kemudian melengkapi hasil wawancara disajikan data-data ilmiah yang telah diolah peneliti.
3. Memindahkan data penelitian yang berbentuk daftar dari semua pertanyaan yang diajukan kepada narasumber atau informan.
4. Menganalisis hasil data wawancara yang telah dilakukan.

4.2.2 Implementasi Siklus pendapatan PT. ATA Melalui Tender

PT. ATA memiliki ada dua cara untuk mendapatkan sebuah proyek, yaitu untuk mengikuti tender sebuah proyek di dinas pemerintah atau pihak swasta biasanya memakai iklan di media massa dan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) dan peminjaman nama perusahaan (pinjam bendera).

1. Prosedur lelang tender

PT. ATA mendapatkan tender melalui tender terbuka. Tender terbuka adalah tender yang diumumkan kepada publik, pekerjaan proyek tersebut dapat dikerjakan oleh umum. Tentunya oleh badan-badan yang sudah lulus prakualifikasi. Biasanya tender terbuka dilakukan oleh proyek-proyek pemerintah dan perusahaan swasta yang besar. Undangan untuk tender terbuka yang diiklankan, disebutkan antara lain apa hakikat pekerjaannya, siapa pemiliknya, dan siapa pemberi dananya (misalnya dana proyek yang dipinjam dari bank luar negeri).

Para peminat dapat mengambil dokumen tender dari proyek yang akan dilelang dan setelah mempelajarinya akan diadakan rapat penjelasan pekerjaan. Terkadang dalam pengumuman lelang tender, si pemberi pekerjaan tidak akan memberitahukan berapa besarnya biaya atau penganggaran dana untuk pengerjaan proyek tersebut.

Berbeda dengan tender terbuka, tender tertutup merupakan kebalikan dari tender terbuka. Pekerjaan yang akan dilelang dalam tender tertutup hanya dapat dikerjakan oleh beberapa badan yang sudah dikenal dan memiliki kekhususan tersendiri (keahlian khusus yang belum dimiliki badan lain). Pemberitahuannya tender melalui surat undangan/secara lisan, lewat telepon. Proyek konstruksi dengan cara tender tertutup ini banyak dilakukan oleh pihak swasta dan pemerintah yang membangun proyek yang sifatnya rahasia. Jadi PT. ATA dalam hal ini sering mendapatkan tender melalui pelelangan tender terbuka dibandingkan dengan tender tertutup, yaitu melalui LPSE.

2. Prosedur peminjaman nama perusahaan (pinjam bendera)

Meminjamkan atau meminjam bendera/ perusahaan untuk ikut pengadaan barang dan jasa pemerintahan atau swasta lazim dilakukan.

Praktik itu bahkan masih ada sampai sekarang. Perbuatan meminjam nama perusahaan lain untuk ikut tender pengadaan barang dan jasa (PBJ) sering juga disebut pinjam bendera perusahaan. Sayangnya, tidak ada aturan yang eksplisit dan detil melarang pinjam bendera perusahaan lain ketika mengikuti tender. Pinjam bendera atau meminjamkan bendera atau perusahaan sulit untuk di lacak oleh panitia lelang.

Hal ini dapat terjadi karena masing-masing yang pinjam atau yang meminjamkan sdh ada suatu kesepakatan kedua belah pihak secara rahasia, karena perusahaan terafiliasi atau dikendalikan oleh seseorang yang menjadi beneficial ownership. Bisa juga terjadi karena nama perusahaan tertentu sudah terlalu sering memenangkan tender, sehingga untuk mengelabui pelaksana lelang, dipinjamlah nama perusahaan lain.

Dapat juga terjadi karena peserta tender tak memenuhi syarat jumlah, sehingga dipakai nama perusahaan lain sekadar memenuhi persyaratan.

Meskipun demikian, bukan berarti perbuatan meminjam bendera itu

tidak mengandung potensi pelanggaran hukum. Menurut Ahli

pengadaan barang dan jasa menjelaskan pinjam bendera melanggar tiga ketentuan. Pertama, melanggar prinsip dan etika pengadaan

sebagaimana diatur dalam Pasal 6-7 Perpres No. 16 Tahun 2018 tentang

Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Pasal 7 mengharuskan semua pihak

yang

terlibat PBJ mematuhi etika, termasuk mencegah pemborosan dan kebocoran keuangan negara. Kedua, melanggar larangan membuat dan memberikan pernyataan tidak benar atau memberikan keterangan palsu, sesuai Peraturan LKPP No. 9 Tahun 2019. Ketiga, menabrak larangan mengalihkan seluruh atau sebagian pekerjaan kepada pihak lain, sebagaimana diatur dalam Peraturan LKPP No. 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Praktik kegiatan 'peminjaman bendera perusahaan', lumrah kita temukan dalam pengadaan tenderisasi pemerintah atau swasta.

Pada umumnya, suatu pekerjaan konsultan konstruksi diberikan oleh pengguna jasa kepada penyedia jasa yang memenuhi persyaratan seperti pada bagian proses tender lelang. Namun dalam kenyataannya seringkali terjadi pada pengerjaan suatu proyek konsultan konstruksi, namun seorang konsultan konstruksi yang mengerjakan suatu proyek konstruksi bukan pemilik perusahaan jasa konsultan konstruksi yang memenangkan tender pada proses lelang, orang tersebut hanya meminjam nama perusahaan yang bersangkutan untuk mendapatkan proyek yang diinginkan. Setelah kontraktor yang bersangkutan selesai mengerjakan proyek konstruksi tersebut, ia akan memberikan fee kepada pemilik nama perusahaan Konsultan konstruksi yang dipinjam tadi. Peminjaman nama perusahaan seperti ini sudah sangat banyak terjadi dikalangan masyarakat jasa konsultan konstruksi, dan dikenal dengan istilah pinjam nama atau pinjam bendera.

Berdasarkan wawancara dengan Direktur dan manager administrasi dan keuangan, dalam proses peminjaman nama perusahaan ada prosedur yang harus dilakukan:

- a) Penawaran peminjaman bendera melalui menejemen.
- b) Melakukan pendalaman tentang proyek yang akan dilakukan dalam proses pinjam bendera oleh departemen pengendalian dan analisis resiko bersama tenaga ahli perusahaan.
- c) Melakukan analisi resiko proyek, kemungkinan proyek gagal di tengah jalan, dan analisis biaya tender yang memungkinkan penggelembungan oleh pihak peminjam nama perusahaan, sehingga meminimalkan risiko penggelapan dana.
- d) Jika telah dilakukan analisi dan dirasa proyek tersebut telah memenuhi standar kualitas perusahaan, maka dibuat surat kontrak peminjaman bersama dengan pihak yang melakukan peminjaman nama dengan legalitas notaris.
- e) Fee sebesar 5% (lima persen) sampai dengan 7,5% total nilai tender yang berasal dari peminjaman nama perusahaan akan dimasukkan dan dicatat oleh bagian akuntansi sebagai pendapatan lain-lain.

4.2.3 Implementasi Siklus Pendapatan PT. ATA Melalui Kerjasama Operasi (KSO) Tender

PT. ATA melakukan Kerjasama Operasional (selanjutnya KSO) atau biasa disebut Joint Operational yang dilakukan dengan perusahaan lain

dalam melangsungkan usaha atau proyek infrastruktur untuk menyelesaikan suatu proyek. Penggabungan tersebut bersifat sementara hingga proyek selesai. Jenis KSO yang dilakukan oleh PT. ATA dibagi menjadi 2 (dua), yaitu:

1. KSO Administratif

KSO Administratif didefinisikan sebagai salah satu administrasi usaha di bawah naungan KSO, mulai dari pengajuan tender, penagihan hasil kerja, penerbitan invoice bahkan penandatanganan persetujuan kontrak kerja. KSO administratif memerlukan NPWP sendiri. Untuk mendapatkan NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) dan NPKP (Nomor Pengakuan Pengusaha Kena Pajak), maka KSO harus terlebih dulu mengisi dan menandatangani formulir Permohonan Pendaftaran dan Perubahan Data Wajib Pajak dengan melampirkan dokumen-dokumen berikut ini:

- a. Fotokopi Perjanjian Kerjasama sebagai KSO di notaris;
- b. Fotokopi Kartu NPWP masing-masing anggota yang tergabung dalam KSO; dan
- c. Fotokopi KTP atau Paspor yang ditambah dengan surat keterangan domisili yang ditandatangani lurah atau kepala desa setempat (bagi orang asing)

Jadi KSO administratif di PT. ATA mengharuskan memiliki NPWP. KSO administratif mengharuskan penyelenggaraan pembukuan sendiri yang terpisah dari para anggotanya, yakni pembukuan tersebut pada dasarnya sama dengan pembukuan perusahaan-perusahaan umum yang

lainnya sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku di Indonesia.

2. KSO Non-Administrasi

KSO Non Administrasi yang dilakukan di PT. ATA, yaitu suatu kerja sama yang tidak terpisah dari anggotanya KSO berdasarkan kontrak kerja dilakukan atas nama masing-masing anggota KSO dan tanggungjawab kerja ada pada masing-masing anggota KSO, karena tidak menjadi entitas usaha yang terpisah dari anggotanya. KSO Non Administratif tidak perlu didaftarkan untuk memiliki NPWP, karena tidak menjadi entitas yang berbeda dari para anggotanya, tidak ada aspek perpajakan atas setiap penyerahan barang dan/atau jasa dari anggota KSO ke KSO ataupun sebaliknya.

Meski dapat diabaikan, namun ada baiknya pembukuan khusus KSO tetap di jalankan untuk mendapatkan keuntungan berikut ini:

- a. Masing-masing anggota KSO akan mengetahui jumlah dan jenis kontribusi yang diberikan pada kerjasama operasional yang dijalankan;
- b. Masing-masing anggota KSO dapat memberi pertanggungjawaban atas keuntungan yang didapatkan dari KSO;
- c. Pelaksanaan proyek harus dikelola secara bersama-sama dengan tujuan mencari suatu keuntungan secara bersama;

- d. Tidak tertutup kemungkinan untuk mengadakan KSO dalam rangka menyelesaikan sebuah proyek tertentu, yang sifatnya sementara hingga proyek tersebut selesai;
- e. Masing-masing anggota KSO dapat mengetahui jumlah dan jenis kontribusi yang diberikan terhadap KSO;
- f. Masing-masing anggota KSO dapat mempertanggungjawabkan keuntungan yang diperoleh dari KSO, begitupun sebaliknya; dan
- g. Masing-masing anggota KSO dapat menilai kinerja bisnis yang ada

4.2.4 Prosedur Penyusunan Kontrak dan Perubahannya di PT. ATA

Dokumen kontrak merupakan perikatan hukum antara pengguna jasa dengan penyedia jasa. Berikut prosedur penyusunan kontrak dan perubahannya di PT. ATA, yaitu:

- 1) Penyusunan Kontrak dan Perubahan materinya harus memenuhi ketentuan dokumen tender yang ditetapkan pengguna jasa dan ketentuan persyaratan dari penyedia jasa;
- 2) Penyusunan kontrak harus mempertimbangkan keseimbangan hak dan kewajiban pihak pengguna jasa dan pihak penyedia jasa;

Jika terdapat perubahan kontrak berupa Addendum/Memorandum/Amandemen yang merupakan perubahan dari kontrak awal dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kontrak. Kegagalan konstruksi/bangunan biasanya berupa kesalahan dalam tahapan

survei investigasi, studi, perencanaan, pengawasan konstruksi dan paska konstruksi. Berikut prosedur penyusunan Addendum/Memorandum/Amandemen kontrak di PT. ATA, yaitu:

1. Peninjauan Addendum/Memorandum/Amandemen harus mengacu kepada kontrak awal;
2. Materi yang ditetapkan dalam Penyusunan Kontrak dan Addendum;
3. Materi yang dibahas dalam Penyusunan Kontrak dan Perubahan harus diupayakan agar perusahaan dalam posisi aman baik dalam aspek administrasi, legal, teknis, non teknis maupun komersial, melalui cara sebagai berikut:
 - a. Direksi dapat meminta bantuan/pertimbangan pihak ketiga (ahli hukum kontrak) untuk mereview atau menyiapkan dokumen kontrak.
 - b. Direksi dapat meminta bantuan/pertimbangan pihak ketiga (ahli konstruksi) dan atau membentuk Tim apabila terjadi kegagalan konstruksi/Bangunan.

4.2.5 Siklus Produksi dalam Kaitannya Dengan Siklus Pendapatan di PT. ATA

Siklus pendapatan di PT. ATA tidak terlepas dari siklus produksi. Prosedur kerja ini berlaku untuk semua pelaksanaan Pekerjaan Studi yang dilaksanakan oleh PT. ATA. Pekerjaan Studi dilakukan oleh Regu Pelaksana tugas (tenaga ahli proyek perusahaan) yang dibentuk oleh perusahaan dengan berdasarkan pada persyaratan yang ada dalam kontrak.

Setiap tahapan studi harus mengacu pada Kerangka Acuan Kerja (selanjutnya disebut KAK/Terms of Reference), studi terdahulu, peraturan perundangan dan standard yang berlaku.

Pekerjaan Studi ini dibagi menjadi beberapa tahapan sesuai dengan Rencana Operasionan Pelaksana Tugas dan Rencana Mutu Kontrak yang sudah disahkan:

1. Tahap masukan pekerjaan studi

Pada tahap masukan pekerjaan studi ini mencakup beberapa kegiatan di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Mobilisasi personil sesuai dengan jadwal penugasan personil baik tenaga ahli maupun tenaga penunjang dan mobilisasi peralatan diantaranya penyiapan kantor dengan perlengkapannya, peralatan kerja, ATK, dan lain-lain;
- b. Pemahaman KAK, setiap tenaga ahli diminta mempelajari KAK sehingga memahami apa saja yang harus dilakukan selama pelaksanaan proyek;
- c. Pengurusan ijin untuk kegiatan lapangan dan ke instansi yang terkait yang dikeluarkan oleh Pengguna Jasa;
- d. Inventarisasi/Pengumpulan laporan hasil studi terdahulu (bila sudah pernah dilakukan);
- e. Inventarisasi/pengumpulan data primer dan data sekunder sesuai dengan kebutuhan studi; dan
- f. Membuat laporan pendahuluan.

2. Tahap kegiatan pekerjaan studi

Melakukan kajian hasil studi yang dilakukan dalam diskusi terhadap proses studi dan permasalahannya.

3. Tahap Akhir Pelaksanaan

a. Pada tahap akhir/penyelesaian perlu dilakukan verifikasi dan validasi bersama Pengguna Jasa sampai mendapat persetujuan dari Pengguna Jasa.

b. Apabila terdapat perubahan/koreksi pekerjaan studi yang akan menjadi produk pekerjaan studi, perlu diadakan perbaikan/penyempurnaan dan perubahannya dikendalikan.

c. Team Leader menyerahkan seluruh dokumen/laporan yang dipersyaratkan dalam Kontrak

4. Pelaporan

Pelaporan merupakan keluaran pekerjaan studi yang harus diserahkan kepada Pengguna Jasa sesuai dengan yang ada dalam kontrak.

Jika terdapat siklus produksi yang tidak sesuai dengan prosedurnya, maka terdapat kebijakan manajemen untuk produksi yang tidak sesuai, antara lain sebagai berikut:

1) Identifikasi ketidak sesuaian atau penyimpangan produk/jasa harus ditetapkan dalam setiap proses pekerjaan;

2) Setiap petugas/pejabat yang terlibat dalam suatu pekerjaan baik langsung maupun tidak langsung, mempunyai wewenang dan tanggung

jawab untuk melapor kepada atasan langsungnya bila terjadi penyimpangan baik dalam produk dan prosesnya;

- 3) Setiap penyimpangan produk harus diidentifikasi, dicatat, dan dilaporkan dengan menggunakan laporan produk tidak sesuai;
- 4) Apabila ketidak sesuaian diketahui setelah produk diserahkan kepada pengguna jasa, Tim Leader harus mencatat dan berusaha untuk memperbaikinya;
- 5) Apabila ketidak sesuaian diketahui sebelum produk diserahkan kepada Pengguna Jasa, ketidaksesuaian tersebut harus diperbaiki terlebih dahulu;
- 6) Jika ketidak sesuaian terjadi secara berulang-ulang dengan penyimpangan yang sama, untuk mengendalikannya harus dianalisis penyebab ketidak sesuaiannya dan dilakukan tindakan koreksi; dan
- 7) Jika penyimpangan tidak dapat langsung ditanggulangi secara langsung di lapangan, yang terkait melaporkannya ke manajemen untuk mendapatkan keputusan tentang cara pengendaliannya.

4.2.6 Prosedur Pengendalian Proyek di PT. ATA

Prosedur pengendalian proyek ini menetapkan tata cara untuk monitoring dan mengendalikan serta mengevaluasi proses realisasi produksi yang konsisten dengan persyaratan proses-proses lainnya dari sistem manajemen mutu. Prosedur ini dimaksudkan sebagai acuan bagi unit-unit terkait agar dapat mendukung Regu Pelaksana Tugas untuk menyajikan

produk dengan mutu yang baik dan sesuai serta konsisten dengan aktivitas proses Sistem Manajemen Mutu pelaksanaan proyek yang akan dikerjakan.

Ketentuan Umum pengendalian proyek adalah sebagai berikut:

- a. Pengendalian proyek terdiri dari Pengendalian Waktu, Biaya, Mutu, Likuiditas dan Safety;
- b. Dasar dari pengendalian adalah dokumen rencana mutu kontrak dan rencana operasi pelaksanaan tugas;
- c. Evaluasi kegiatan penjelasan tentang evaluasi yang berisi penjelasan tentang realisasi pelaksanaan di proyek dari segi waktu, biaya, mutu, likuiditas, dan safety pelaksanaan beserta masalah dan tindak turun tangannya;
- d. Pengendalian terhadap pelaksanaan proyek melalui beberapa tahapan, yaitu:
 - 1) Tahapan Persiapan;
 - 2) Tahap Pelaksanaan; dan
 - 3) Tahap Penyelesaian.
- e. Evaluasi kegiatan pengendalian Pelaksana proyek disusun oleh team leader dan di serahkan kepada menejemen pengendalaian pada akhir proyek yang terdiri dari:
 - 1) Pengendalian Produksi dan Waktu;
 - 2) Pengendalian Produksi dan Biaya;
 - 3) Pengendalian Mutu;
 - 4) Pengendalian Likuiditas; dan

5) Pengendalian Safety.

Sedangkan untuk prosedur pengendalian permintaan dan pertanggungjawaban pembayaran proyek perencanaan atau pengawasan/manajemen konstruksi adalah prosedur bagi para pelaksana proyek yang terkait dengan dokumen dari proyek untuk kebutuhan yang belum ada kepastian nilainya dan belum dilengkapi dengan bukti nota/kwitansi/faktur yang dapat dipertanggungjawabkan.

Tujuan dari prosedur pengendalian permintaan dan pertanggungjawaban panjar, yaitu:

- a. Memberikan panduan dalam proses Permintaan Panjar Kerja Proyek dan pertanggungjawabannya untuk memastikan bahwa permintaan Panjar Kerja Proyek ini sesuai dengan Sistem Manajemen Mutu yang berlaku di perusahaan; dan
- b. Untuk menjamin kesesuaian dokumen dan efektivitas Permintaan Panjar Kerja Proyek dan pertanggungjawabannya agar sesuai dengan persyaratan dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Permintaan Panjar Kerja Proyek adalah proses pengajuan dana oleh team leader Peminta Panjar Kerja yang dokumennya belum dilengkapi dengan bukti nota/kwitansi/faktur yang dapat dipertanggungjawabkan, yang dilampiri dengan rincian Panjar Kerja yang diajukan sebagai informasi yang dapat dipakai untuk pertimbangan manajemen dalam memutuskan suatu pembayaran.

Pertanggungjawaban Panjar Kerja Proyek adalah proses penyerahan bukti nota/kwitansi/faktur oleh team leader Pemintaan Panjar Kerja dengan menyertakan rekapitulasi realisasi penggunaan dana panjar. Panjar kerja proyek merupakan pengeluaran uang kepada team leader Peminta Panjar Kerja untuk memenuhi kebutuhan pendanaan operasional proyek dan harus dipertanggungjawabkan dalam kurun waktu selambat-lambatnya dua (2) minggu setelah panjar kerja dibayar.

Setiap permintaan Panjar Kerja Proyek diharuskan mengisi Surat Permintaan dan Pertanggungjawaban Panjar ini merupakan salah satu alat pengendali pengeluaran dana/uang, yang mencakup antara lain:

- a. Peminta Panjar Kerja
- b. Atasan Peminta Panjar Kerja Manajer proyek.
- c. Catatan verifikasi atas kelengkapan dokumen.
- d. Persetujuan pembayaran.
- e. Waktu pertanggungjawaban panjar kerja bagi peminta panjar kerja yang belum mempertanggungjawabkan panjarnya sesuai dengan batas ketentuan, maka tidak diperbolehkan mengajukan panjar kerja lagi.

Permintaan Pembayaran merupakan proses pengajuan pembayaran yang dilakukan oleh Proyek dalam hal ini adalah team leader untuk pekerjaan yang sudah dilaksanakan dan sesuai dengan bukti-bukti yang dapat dipertanggungjawabkan. Ketentuan umum untuk permintaan pembayaran, yaitu:

- a. Pembayaran dapat dilakukan oleh manajemen atas dasar Permintaan Pembayaran yang berasal dari Proyek, setelah dilakukan verifikasi oleh Manager Pengendalian.
- b. Setiap Permintaan Pembayaran diharuskan mengisi Surat Permintaan Pembayaran (SPP). SPP ini merupakan salah satu alat pengendali pengeluaran dana/uang yang berisi antara lain:
 - Peminta Pembayaran
 - Atasan Peminta Pembayaran Manajer
 - Persetujuan Manager Pengendalian berdasarkan Rencana operasi pelaksana tugas
 - Catatan Verifikasi atas kelengkapan dokumen
 - Persetujuan Pembayaran.
- c. Setiap Surat Permintaan Pembayaran (SPP) harus disertai dokumen pendukung, seperti Daftar Gaji, Surat Perintah Perjalanan Dinas, Berita Acara Serah Terima Barang/Pekerjaan, Kontrak Sewa/Beli, Nota/kwitansi/Bon yang sah dan lain-lain.

Terakhir yaitu Prosedur Pengendalian Permintaan Pembayaran Proyek. Prosedur ini berlaku bagi para Peminta Pembayaran, khususnya dari proyek yang terkait dengan dokumen pembayaran, yang nilainya sudah pasti dan didukung dengan bukti nota/kwitansi/faktur yang dapat dipertanggungjawabkan.

Jadi tujuan prosedur pengendalian permintaan pembayaran proyek, yaitu memberikan panduan dalam proses Permintaan Pembayaran oleh

proyek untuk memastikan bahwa permintaan pembayaran ini sesuai dengan sistem manajemen mutu yang berlaku di perusahaan dan untuk menjamin kesesuaian dokumen Permintaan Pembayaran dengan rencana operasional tugas secara efektif efisien atas dasar persyaratan dan kebijakan yang telah ditetapkan.

4.2.7 Prosedur Penyerahan Produk di PT. ATA

Prosedur penyerahan produk di PT. ATA ini berlaku untuk semua produk yang dihasilkan dari suatu kegiatan proyek yang telah dilaksanakan secara periodik untuk mendapatkan pengakuan prestasi dari pengguna jasa dengan mengacu pada kontrak.

4.2.8 Prosedur penagihan PT. ATA

Prosedur penagihan di PT. ATA berlaku bagi para Penandatangan Kontrak yang terkait dengan proses pengajuan penagihan termasuk dokumen pendukungnya kepada pihak Pengguna Jasa/Pemberi Jasa untuk kebutuhan penerimaan/pencairan piutang perusahaan. Prosedur ini hanya berlaku untuk Kontrak yang ditandatangani langsung antara perusahaan dengan Pengguna Jasa/Pemberi Jasa.

Penagihan adalah proses pengajuan termin oleh Penandatangan Kontrak berupa surat pengajuan penagihan, faktur penagihan, faktur pajak termasuk SSP, dan rekapitulasi penagihan yang telah dilengkapi dengan bukti-bukti pendukung penagihan kepada pihak Pengguna Jasa/Pemberi

Jasa sesuai dengan progress termin yang telah disepakati dan sesuai dengan kontrak. Sedangkan, Berita Acara Pelaksanaan Pekerjaan adalah dokumen yang menjelaskan besarnya nilai progress pelaksanaan pekerjaan pada kurun waktu tertentu yang telah disetujui oleh Pengguna Jasa/Pemberi Jasa.

Proses penagihan di PT. ATA dilakukan oleh Manajer Keuangan berdasarkan Berita Acara Pelaksanaan Pekerjaan dari Kontrak atau data/dokumen penagihan yang telah diterima dari proyek.

- 1) Pencairan penagihan dikirim ke rekening Kantor Pusat dan dikembalikan ke rekening Wilayah/Divisi setelah dikurangi kewajiban.
- 2) Format penagihan dibuat disesuaikan permintaan dari Pengguna Jasa /Pemberi Jasa.
- 3) Dokumen Pendukung yang disyaratkan di dalam Kontrak.

Kebijakan Manajemen di PT. ATA:

- 1) Apabila dalam proses penagihan dilaksanakan sendiri oleh proyek, Manajer Keuangan harus melakukan monitoring kepada yang diberikan tanggung jawab mengurus penagihan di proyek;
- 2) Pembukuan penerimaan penagihan di bank di input paling lambat 1 (satu) hari setelah dilakukan pembayaran oleh pemberi kerja;
- 3) Data pembukuan diinput langsung di program My GL untuk dilaporkan setiap bulannya menjadi laporan keuangan;
- 4) Apabila dalam penagihan, pemberi kerja mengalami keterlambatan dalam pembayaran produk jasa melebihi tenggang waktu lebih dari 6 (enam) bulan pembayaran, yang mengakibatkan piutang tak tertagih

maka penghapusan piutang akan dilakukan oleh KAP dengan adanya penyesuaian. Manajemen tidak melakukan pencadangan atas piutang tidak tertagih.

4.2.9 Analisis Implementasi, Dampak dan Rekomendasi Sistem Pengendalian Internal dalam Siklus Pendapatan di PT. ATA

Sistem informasi akuntansi dalam siklus penjualan di PT. ATA merupakan salah satu dari keseluruhan sistem informasi akuntansi yang diterapkan oleh perusahaan. Semakin besar perusahaan, maka semakin banyak informasi yang harus disediakan mengenai hal yang berhubungan dengan kegiatan operasionalnya, terutama hal yang berkaitan dengan siklus penjualannya. Sedangkan, pengendalian internal merupakan hal yang mendasar dalam sistem akuntansi. Pengendalian internal (*internal control*) merupakan kebijakan dan prosedur yang melindungi aktiva perusahaan dari kesalahan penggunaan, memastikan bahwa informasi usaha yang disajikan akurat dan meyakinkan bahwa hukum serta peraturan telah diikuti.

Pengendalian internal yang baik diperoleh dari suatu struktur yang terkoordinasi, yang berguna bagi perusahaan untuk Menyusun laporan keuangan yang lebih teliti, mencegah kecurangan-kecurangan, dan mengamankan kekayaan perusahaan. PT. ATA memiliki berbagai macam jenis produk jasa, antara lain: administrasi kontrak, kegiatan pembangunan, manajemen konstruksi, desain, pengawasan pelaksanaan konstruksi,

manajemen proyek, dan survey dan investigasi pemetaan lahan. PT. ATA memiliki sumber pendapatan utama dari penyediaan jasa.

Melalui observasi, wawancara sesuai dengan pedoman wawancara yang terlampir, melihat beberapa dokumen dan formulir yang terkait dengan siklus pendapatan, dapat diungkapkan beberapa analisis atas pengendalian internal pada prosedur yang diterapkan di PT. ATA. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“PT. ATA belum memiliki bagian khusus yang menilai pengendalian internal pada sistem informasi akuntansi, khususnya siklus pendapatan sehingga implementasi unsur-unsur pengendalian internal dan dampaknya belum bisa diukur dengan jelas”. (Bapak M)

“PT. ATA belum memiliki Analisa SWOT yang membantu dalam mengelola proses bisnis untuk kemajuan perusahaan”. (Bapak R)

“Tingkat pemahaman dalam implementasi pengendalian internal pada siklus pendapatan di bagian akuntansi dan keuangan serta staf pelaksana masih belum optimal, hal ini dapat kami lihat dalam tahap identifikasi unsur-unsur pengendalian internal, terdapat beberapa potensi risiko unsur-unsur pengendalian internal yang belum dapat teridentifikasi. (Bapak T).

Hal tersebut memberikan gambaran mengenai belum adanya pengendalian internal pada sistem informasi akuntansi, khususnya siklus pendapatan serta analisis kelemahan dan kekuatan internal perusahaan ini serta peluang untuk berkembang dan hambatan yang mungkin dihadapi dari pihak luar. Jadi manajemen PT. ATA belum dapat menentukan apakah terdapat proses yang salah atau janggal yang berpotensi menimbulkan tindakan moral hazard serta mengidentifikasi risiko yang mungkin muncul.

Hasil analisis ini menjadi sumber rekomendasi yang diberikan sebagai masukan untuk memperbaiki dan memperkuat sistem pengendalian internal serta sistem prosedural yang diterapkan di PT. ATA agar mampu memberikan manfaat bagi perusahaan tersebut. Hasil analisis atas unsur pokok sistem pengendalian internal yang terdapat di PT. ATA akan dijelaskan pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Analisis Atas Unsur Sistem Pengendalian Internal di PT. ATA

Elemen	Parameter Elemen	Analisis dan Rekomendasi
Unsur Pengendalian Internal	Struktur organisasi <ul style="list-style-type: none"> • Harus dipisahkan fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi • Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggungjawab penuh untuk melaksanakan semua tahap suatu transaksi. 	Struktur organisasi Adanya job description secara tertulis tentang pembagian wewenang dan tanggung jawab karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya pembagian tugas yang jelas pada tiap-tiap sub bagian yang ada dalam perusahaan. Namun berbeda dengan praktik di lapangan, terdapat sub bagian akuntansi pada departemen administrasi dan keuangan yang seharusnya dipisahkan fungsinya menjadi dua sub. Sub bagian tersebut adalah bagian verifikasi dokumen, akuntansi dan pajak di departemen administrasi dan keuangan dijadikan satu, seharusnya dipisah berdasarkan fungsi operasi kerja menjadi bagian pajak dan bagian verifikasi akuntansi. Mengakibatkan kegiatan operasional tidak efisien. Hal tersebut menimbulkan masalah dalam proses penginputan data, verifikasi dokumen, analisis akuntansi dan proses pencatatan, perhitungan, pelaporan pajak.

		<p>Dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi perusahaan masih belum baik.</p> <p>Rekomendasi: Sebaiknya perusahaan lebih disiplin dalam penerapan Struktur organisasi yang ada atau memperkerjakan satu orang lagi untuk melakukan pekerjaan tersebut sehingga tidak ada ketimpangan tugas. Hal tersebut kan meminimalkan risiko keterlambatan pelaporan data, memaksimalkan kegiatan operasional, dan menghindari human error yang disebabkan oleh SDM. Jika tidak dimungkinkan untuk memperkerjakan satu karyawan lagi, maka dilakukan pengambilan karyawan di departemen lain untuk menjalankan kegiatan operasi pada sub bagian akuntansi. Dalam pemindahan tugas antar departemen, sebaiknya latar belakang pendidikan disesuaikan dengan kualifikasi yang dibutuhkan, jika tidak ada maka dilakukan pelatihan tentang akuntansi dan pajak secara periodik untuk membantu meningkatkan kualitas karyawan sehingga mendekati kualifikasi yang dibutuhkan.</p>
	<p>Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya.</p> <p>Setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari</p>	<p>Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya</p> <p>Terdapatnya otorisasi pada tiap dokumen, formulir, maupun surat-surat menjamin</p>

	<p>pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut.</p>	<p>perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya. Tetapi dalam praktik di lapangan, sistem wewenang pada PT. ATA masih kurang baik. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya pembiaran tanda tangan otorisasi pada dokumen formulir.</p> <p>Rekomendasi: Sebaiknya perusahaan lebih disiplin dalam penerapan sistem wewenang dalam pencatatan dokumen maupun formulir, dengan melakukan pengawasan ketat dalam memverifikasi dokumen dan formulir. Hal tersebut kan meminimalkan risiko moral hazard yang bisa dilakukan oleh karyawan dan dapat memaksimalkan keakuratan data.</p>
	<p>Praktik yang sehat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakaiannya harus dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang. • Pemeriksaan mendadak. • Setiap transaksi tidak boleh dilaksanakan dari awal sampai akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi • Perputaran jabatan. • Keharusan pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak. • Secara periodik diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan 	<p>Praktik yang sehat</p> <ul style="list-style-type: none"> • PT. ATA masih belum menggunakan formulir bernomor urut cetak sehingga, sering kali dengan bebas pegawai yang bertanggung jawab terhadap pengisian formulir menggunakan formulir jika terjadi kesalahan pengisian. Selain itu, pengisian masih dilakukan secara manual. Untuk pengkodean proyek sudah baik dan jelas. • Pemeriksaan mendadak Pemeriksaan di PT. ATA dilakukan dengan memberikan pemberitahuan terlebih dahulu. membuat kurang adanya kesadaran dari karyawan untuk

	catatannya.	
--	-------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan unit organisasi yang bertugas untuk mengecek efektivitas unsur-unsur sistem intern yang lain. 	<p>melaksanakan tugasnya pada beberapa departemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untuk transaksi masih kurang baik dalam pelaksanaannya. • Di perusahaan sudah ada system otorisasi yang jelas pada dokumen, formulir, maupun surat yang terkait. Namun pada praktik di lapangan masih banyak pembiaran tanda tangan kosong dari pejabat yang berwenang. • Independensi pejabat sudah cukup baik, • Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya • Seleksi calon karyawan berdasarkan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya. • Pengembangan pendidikan karyawan selama menjadi karyawan perusahaan, sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaannya. terbukti dengan adanya perputaran jabatan di dalam PT. ATA setiap 4 tahun sekali • Masalah penggantian cuti karyawan sudah dilakukan dengan baik. Penggantian karyawan yang cuti telah diatur jelas sehingga mengurangi kecurangan dalam departemen bersangkutan. • Berdasarkan wawancara dengan Ibu Puspita selaku Manager Administrasi dan keuangan, diketahui secara periodic diadakan pencocokan fisik kekayaan
--	---	---

		<p>dengan catatan. Hal tersebut terbukti dengan adanya pencocokan setiap seminggu sekali oleh departemen keuangan dan administrasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak adanya pembentukan unit yang bertugas untuk mengecek efektivitas unsur sistem pengendalian yang lain. Hal tersebut terbukti, bahwa hanya ada audit internal dari pusat saja yang melakukan pengawasan. <p>Rekomendasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebaiknya menggunakan formulir yang bernomor urut tercetak sehingga mengurangi terjadinya kecurangan dan mempermudah untuk mengontrol. • Sebaiknya diadakan pemeriksaan mendadak dari kantor pusat untuk meningkatkan kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawabnya. • Lebih disiplin akan otorisasi (pengisian tanda tangan oleh pihak yang terkait dalam otorisasi) dokumen, Formulir, dan surat yang terkait, sehingga tidak ada satu tanda tangan yang kosong.
	<p>Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleksi calon karyawan berdasarkan persyaratan yang 	<p>Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalam praktek di lapangan masih ada beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan kualifikasi tanggung

	<p>dituntut oleh pekerjaannya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan pendidikan karyawan selama menjadi karyawan perusahaan, sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaannya. 	<p>jawabnya. Hal tersebut dibuktikan pada departemen Pengendalian, keuangan dan administrasi masih terdapat karyawan dengan pendidikan lulusan SMU sederajat, padahal tugas dari karyawan tersebut penting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalam proses produksi terjadi kekurangan tenaga ahli yang diakibatkan beberapa tahun terakhir ini PT. ATA mendapat banyak tender. Hal tersebut mengakibatkan tenaga ahli bekerja pada lebih dari satu proyek. Kekurangan tenaga ahli mengakibatkan melambatnya pelaporan produksi tiap termin sehingga pada bagian akun piutang mengalami kenaikan. <p>Rekomendasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengantuntutan pekerjaannya. • Lebih selektif dalam perekrutan karyawan sehingga mutu dan kualitas SDM terjamin • Dibuat kebijakan manajemen tambahan untuk masalah pembagian tenaga ahli dan pengerjaan proyek berdasarkan wilayah kerja, dengan memperhatikan
--	---	---

		jauh dekatnya jarak mobilisasi tenaga
--	--	---

		ahli dari satu proyek ke proyek lain
--	--	--------------------------------------

Sumber: PT XYZ (2022)

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa unsur pengendalian internal melalui parameter elemen struktur organisasi, sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya, praktik yang sehat dan karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya masih terdapat beberapa hal yang perlu dibenahi agar sistem pengendalian internal dapat berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Bapak M dan Bapak Y, yaitu:

“PT. ATA sudah memiliki struktur organisasi dan sudah disesuaikan dengan kompetensi masing-masing pegawai sehingga harapannya praktik sehat dalam perusahaan bisa terlaksana yang pada akhirnya untuk kemajuan perusahaan”. (Bapak R)

“Manajemen PT. ATA sudah menjalankan kewajiban dan kewenangan masing-masing sesuai dengan tugas pokok atau jobdesk yang ada di perusahaan.” (Bapak Y)

Hasil analisis atas lingkungan pengendalian internal yang terdapat di PT. ATA akan dijelaskan pada Tabel 4.2.

TABEL 4. 2 ANALISIS LINGKUNGAN PENGENDALIAN INTERNAL DI PT. ATA

Elemen	Parameter Elemen	Analisis dan Rekomendasi
Lingkungan pengendalian	Filosofi dan gaya operasi: Gaya operasi mencerminkan ide manajer bagaimana operasi kesatuan usaha dilaksanakan.	Filosofi dan gaya operasi: <ul style="list-style-type: none"> • Untuk beberapa departemen, seperti departemen proposal dan pengendalian manajer menggunakan gaya desentralisasi. Hal tersebut

		<p>terbukti dengan adanya pembagian tugas dan kebebasan karyawan menengah ke bawah memberikan saran dalam melakukan pekerjaannya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebaliknya untuk departemen keuangan administrasi dan bagian invoice lebih condong menggunakan gaya operasi terpusat. karyawan hanya melakukan apa yang diperintahkan manajer.
	<p>Dewan Komisaris:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dewan berfungsi mengawasi pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan oleh manajemen • Dibentuknya komite pemeriksaan independen 	<p>Dewan Komisaris:</p> <p>Berfungsi dengan baik, hal tersebut dibuktikan dengan adanya independensi antara Dewan komisaris dan KAP yang ditunjuk. Sehingga lebih independen dan tidak berat sebelah serta tidak terdapat komite mandiri untuk mendampingi KAP dalam melakukan audit.</p>
	<p>Metode Pengendalian Manajemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan program (rencana jangka panjang) • Penyusunan anggaran (rencana jangka pendek) • Pelaksanaan dan pengukuran • Pelaporan dan analisis 	<p>Metode pengendalian manajemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baik penyusunan program (jangka panjang) dan penyusunan anggaran (jangka pendek) telah melibatkan partisipasi manajer dari semua departemen yang terkait sehingga masing-masing departemen dapat bertanggung jawab atas pencapaian tujuan yang ingin diraih perusahaan dan dapat menumbuhkan pengendalian diri terhadap program maupun anggaran yang telah disepakati bersama.

		<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan dan pengukuran, dan pelaporan dan analisis menurut penulis masih kurang baik karena jarang diadakan pemeriksaan internal baik dari pusat maupun dari kesadaran manajemen, walaupun pada setiap bulannya dilakukan laporan manajemen untuk semua departemen yang terkait.
--	--	--

Sumber: PT. ATA (2022)

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa unsur lingkungan pengendalian internal yang terdapat pada siklus pendapatan PT. ATA melalui parameter elemen filosofi gaya operasi, dewan komisaris, dan metode pengendalian manajemen masih memerlukan perbaikan diantaranya pada level pendelegasian tugas yang ada sesuai dengan tugas pokok fungsi karyawan.

Melalui observasi, wawancara sesuai dengan pedoman wawancara yang terlampir, melihat beberapa dokumen dan formulir yang terkait dengan siklus pendapatan, dapat diungkapkan beberapa analisis atas evaluasi pengendalian internal pada prosedur yang diterapkan di PT. ATA. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“PT. ATA masih belum efektif dalam mengimplemenatsikan pengendalian internal pada sistsem informasi akuntansi, khususnya siklus pendapatan sehingga muncul beberapa kendala pada implementasi siklus pendapatannya ”. (Bapak R)

“PT. ATA belum memiliki Analisa SWOT yang membantu dalam mengelola proses bisnis untuk kemajuan perusahaan”. (Bapak R)

“Tingkat pemahaman dalam implementasi pengendalian internal pada siklus pendapatan di bagian akuntansi dan keuangan serta staf pelaksana masih belum optimal, hal ini dapat kami lihat dalam tahap identifikasi unsur-unsur pengendalian internal, terdapat beberapa potensi risiko unsur-unsur pengendalian internal yang belum dapat teridentifikasi. (Bapak T).

Hasil analisis atas pengendalian internal akuntansi berbasis elektronik pada siklus pendapatan di PT. ATA akan dijelaskan pada Tabel 4.3.

TABEL 4. 3 ANALISIS PENGENDALIAN INTERNAL AKUNTANSI BERBASIS ELEKTRONIK PADA SIKLUS PENDAPATAN DI PT. ATA

Elemen	Parameter Elemen	Analisis dan Rekomendasi
Pengendalian Umum	<p>Organisasi</p> <p>Adanya pemisahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fungsi perancangan sistem dan penyusunan program • Fungsi operasi fasilitas pengolahan data • Fungsi penyimpanan program kepustakaan 	<p>Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untuk manual sistem sudah ada otorisasi yang mendukung formulir, dokumen, maupun surat yang terkait dengan prosedur penagihan dan pengendalian proyek. • Untuk pengolahan data secara elektronik sudah baik. Hal tersebut dibuktikan dengan pembuatan program akuntansi oleh perusahaan lain. Sudah adanya otorisasi dalam penggunaan, program, sehingga saat terjadi kesalahan penginputan data, harus melapor kepada manajer keuangan dan administrasi, setelah itu manajer melakukan pelaporan ke pada teknisi di perusahaan pusat. Kelemahannya, jika terjadi kesalahan input harus mendatangkan teknisi dari kantor Jakarta dan hal

		tersebut membutuhkan banyak waktu dan biaya. Untuk penyimpanan program dan kepastakaan dilakukan oleh orang yang sama dengan orang yang menginput data.
	Pengendalian terhadap sistem program: <ul style="list-style-type: none"> • Prosedur penelaahan dan pengesahan sistem baru • Prosedur pengujian program • Prosedur pengubahan program • Dokumentasi 	Pengendalian terhadap sistem program: <ul style="list-style-type: none"> • Untuk penelaahan dan pengesahan dilakukan oleh perusahaan pusat • Pengujian, pengubahan, dan dokumentasi program merupakan tanggung jawab perusahaan yang mengeluarkan produk MY GL.
	Pengendalian terhadap fasilitas pengolahan data <ul style="list-style-type: none"> • Akses terhadap ruang komputer hanya terbatas bagi karyawan tertentu saja • Pengendalian terhadap penggunaan arsip yang disimpan di gudang • Pembuatan instruksi yang jelas mengenai perubahan data dari dokumen sumber ke dalam bentuk yang dibaca oleh komputer. • Prosedur dalam penyimpanan arsip di gudang • Penjagaan keamanan fisik • terhadap arsip dan komputer • Pembuatan prosedur rekonstruksi catatan • Prosedur pembuatan arsip cadangan 	Pengendalian terhadap fasilitas pengolahan data <ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian terhadap fasilitas pengolahan data sudah baik. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya batasan akses program akuntansi bagi karyawan tertentu saja. • Pengendalian terhadap pengarsipan formulir, dokumen, surat yang berhubungan dengan pengendalian dan penagihan tertata rapi di dalam folder yang telah di beri kode tertentu. • Adanya petunjuk manual untuk pengoperasian program MY GL memudahkan karyawan mengolah data, sehingga dapat dilihat dengan cepat semua akun yang ada terlebih akun piutang, pendapatan, dan biaya

	<ul style="list-style-type: none"> • Password yang digunakan untuk mengatur wewenang penggunaan data yang disimpan di komputer. 	<p>yang terkait dengan siklus pendapatan. Hal tersebut menjadikan manajer cepat untuk mengetahui posisi nominal akun piutang, pendapatan, dan biaya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalam pengendalian penyimpanan data, setiap sebulan sekali data yang ada pada program MY GL akan di <i>back up</i> ke dalam hardisk eksternal, sehingga data piutang pemberi kerja dan pendapatan yang telah diterima pemberi kerja tersimpan aman. Sehingga jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan maka dapat segera diatasi. • Tidak adanya prosedur pencatatan secara tertulis dan hanya di beritahu secara lisan oleh manajer. • Pemegang password hanya 2 orang yaitu manajer dan karyawan bersangkutan. • Untuk penggantian password secara rutin dilakukan sebulan sekali. • Tidak adanya pembuatan arsip cadangan biasanya jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan departemen yang bersangkutan meminjam dokumen atau arsip kepada departemen lain. • Penjagaan keamanan fisik arsip dan komputer hanya dilakukan dengan otorisasi peminjaman arsip dan otorisasi wewenang penggunaan.
--	--	---

<p>Pengendalian Aplikasi</p>	<p>Pengendalian preventif:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorisasi data sumber • Konversi data • Penyiapan data sumber • Turnaround documents • Formulir bernomor urut tercetak • Validasi masukan • Pemutakhiran arsip dengan computer • Pengendalian terhadap pengolahan data 	<p>Pengendalian preventif:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semua data yang berhubungan dengan siklus pendapatan sudah terotorisasi, terlebih dalam hal berapa prosentase termin pada setiap penagihan pendapatan produksi. Selain itu pula sudah ada otorisasi tentang pajak yang dikeluarkan dalam proses penagihan. • Adanya konversi data dari arsip secara manual di masukkan kedalam program komputer. • Adanya karyawan yang bertugas untuk memeriksa dokumen arsip baik dari segi pengkodean, penulisan jumlah yang tidak masuk akal, data lain terlebih yang berhubungan dengan akun piutang, pendapatan, dan biaya • Tidak adanya formulir bernomor urut tercetak pada formulir yang berhubungan dengan permintaan dana pelaksanaan proyek menyebabkan kurang sehatnya praktik sistem pengendalian internal.
	<p>Pengendalian Detektif: memberi petunjuk letak terjadinya masalah</p>	<p>Pengendalian Detektif: Pada PT. ATA tidak terdapat pengendalian detektif.</p>

Sumber: PT. ATA (2022)

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa pengendalian internal akuntansi dalam pengolahan data elektronik yang terdapat pada siklus pendapatan PT. ATA melalui parameter elemen pengendalian umum dan

pengendalian aplikasi masih memerlukan perbaikan diantaranya pada level pengendalian terhadap fasilitas pengolahan data dan pengendalian detektif.

Ketidaksesuaian itu antara lain:

- a) Perusahaan sudah memiliki struktur organisasi yang mempertimbangkan pengembangan usaha, pembagian job description yang jelas. Namun pada kenyataan di lapangan, dalam praktik masih ada tugas karyawan yang tumpang tindih. Hal itu terlihat adanya satu karyawan yang merangkap dua jabatan sekaligus pada departemen administrasi dan keuangan.
- b) Perusahaan masih belum menggunakan formulir dengan nomor urut tercetak. Hal tersebut mengakibatkan dengan mudahnya karyawan membuat formulir jika salah melakukan penginputan data.
- c) Tidak adanya inspeksi mendadak mengakibatkan kurang adanya kesadaran dari karyawan.
- d) SDM masih banyak yang kurang memadai. Hal itu terjadi ketidaksesuaian antara kebutuhan kualitas jabatan dan wewenang tugas dengan pendidikan minimal. Selain itu banyaknya proyek yang berbanding terbalik dengan jumlah tenaga ahli mengakibatkan ketidak efisienan waktu pengerjaan produk.
- e) Kebijakan manajemen dalam pelaksanaan beberapa proyek menyebabkan keterlambatan produksi.
- f) Kebijakan akuntansi terhadap piutang tak tertagih

Faktor Pendukung dalam penerapan, yaitu:

- a) Adanya SOP tertulis oleh perusahaan, keterlibatan aktif manajer dalam menyusun rencana jangka pendek maupun Panjang.
- b) Adanya komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan pelaksana.

Faktor penghambat dalam penerapan sistem pengendalian intern pada siklus pendapatan di PT. ATA, yaitu :

- a) Ketidak disiplin baik dari manajemen tingkat menengah dan bawah untuk melaksanakan SOP dan kebijakan manajemen maupun akuntansi secara baik dan benar, terbukti dengan adanya beberapa toleransi penyimpangan kebijakan perusahaan.
- b) Kurang adanya kesadaran dari karyawan untuk melaksanakan SOP dan kebijakan manajemen maupun akuntansi dengan baik.

Jadi sistem pengendalian internal sebagai Bahasa bisnis untuk siklus pendapatan di PT. ATA belum sepenuhnya memenuhi 4 (empat) unsur parameter elemen, antara lain pada struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas, sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya, praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap organisasi, dan karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawab.

4.3 Implikasi Penelitian

Akuntansi berkomunikasi secara efektif melalui pengendalian internal. Pengendalian internal sangat penting bagi suatu entitas bisnis. Efektif atau

tidaknya pengendalian internal akan mempengaruhi keamanan kekayaan, keandalan data akuntansi, kecurangan, serta efisien dan efektivitas transaksi. Sistem pengendalian internal adalah proses yang dirancang untuk memberikan jaminan yang memadai tentang pencapaian tujuan manajemen yang tepat.

Akuntansi sebagai bahasa bisnis mempunyai peranan yang penting dalam suatu entitas bisnis, kemajuan suatu perusahaan dapat dilihat dari proses bisnis (keuangan) perusahaan tersebut. Jika proses bisnis keuangannya tersusun dengan baik dan benar sesuai dengan bukti-bukti yang ada, maka kemungkinan besar perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang sehat, begitu pula sebaliknya. Maka semakin baik mengerti tentang "bahasa bisnis", maka akan semakin baik pula dalam pengambilan keputusan, dan semakin baik kita di dalam mengelola keuangan. Untuk menyampaikan informasi-informasi tersebut, maka digunakanlah laporan akuntansi atau yang dikenal sebagai laporan keuangan.

Implikasi penelittian untuk dapat mengatasi permasalahan yang terjadi pada PT. ATA, rekomendasi adalah sebagai berikut:

1. Masing-masing karyawan diberi buku pedoman agar dapat memahami SOP dan kebijakan manajemen maupun akuntansi secara jelas.
2. Dilakukan inspeksi mendadak (jika dianggap perlu) untuk evaluasi kinerja
3. Dilakukan evaluasi kinerja secara berkala dari semua departemen yang ada, terlebih departemen yang berhubungan dengan siklus pendapatan. Karena dalam siklus pendapatan terdapat banyak prosedur yang membutuhkan banyak dokumen, formulir, surat-surat, banyak pihak yang terkait dan

berhubungan dengan kelangsungan operasi perusahaan yang berorientasi pada laba.

4. Melakukan perekrutan karyawan di departemen administrasi dan keuangan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Jika tidak dimungkinkan untuk perekrutan karyawan lagi, maka dilakukan pengambilan karyawan dari departemen lain untuk menjalankan kegiatan operasi pada sub bagian akuntansi. Dalam pemindahan tugas antar departemen, sebaiknya latar belakang pendidikan disesuaikan dengan kualifikasi yang dibutuhkan, jika tidak ada maka dilakukan pelatihan tentang akuntansi dan pajak secara periodik untuk membantu meningkatkan kualitas karyawan sehingga mendekati kualifikasi yang dibutuhkan.
5. Dibuat kebijakan manajemen tambahan untuk masalah pembagian tenaga ahli dan pengerjaan proyek berdasarkan wilayah kerja, dengan memperhatikan jauh dekatnya jarak mobilisasi tenaga ahli dari satu proyek ke proyek lain, sehingga produksi dapat berjalan dengan lancar.
6. Dibuat kebijakan akuntansi untuk penyisihan piutang tak tertagih.