

## BAB V

### EVALUASI KRITIS ATAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN

#### 5.1. Evaluasi Sistem Pengendalian Intern

Analisis ini dimaksudkan untuk mengukur dan menilai dengan mengkaji apakah pelaksanaan pengendalian pada penerimaan dan pengeluaran kas telah memiliki kesesuaian dengan teori-teori yang ada. Kemudian mengevaluasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara pelaksanaan pengendalian intern dan teori-teori yang digunakan. Adapun kriteria sistem pengendalian intern dapat dikatakan memadai, antara lain:

##### 1. Organisasi

Prinsip dasar dari struktur organisasional adalah adanya pemisahan fungsi. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, tidak diperbolehkan satu individu menempati beberapa posisi yang bisa melakukan dan menyembunyikan kesalahan atau kecurangan tanpa segera diketahui oleh pegawai lainnya.

Secara umum, ada beberapa fungsi dalam organisasi yang harus diterapkan secara terpisah, yaitu:

- Bagian penyimpanan kas harus terpisah dari bagian akuntansi
- Bagian penjualan harus terpisah dengan bagian penyimpanan kas
- Transaksi penjualan tunai harus dilaksanakan oleh beberapa bagian meliputi bagian penjualan, bagian kas, dan bagian akuntansi.
- Untuk penjualan secara kredit, bagian penagihan tidak boleh dijalankan oleh bagian akuntansi dan bagian penerimaan kas.

## 2. Sistem otorisasi dan pencatatan

Otorisasi yang memadai atas transaksi dilakukan untuk memberikan keyakinan bahwa transaksi dilakukan oleh individu yang berwenang dan dijalankan sebagaimana mestinya. Selain itu, sistem otorisasi bertujuan untuk melindungi aktiva dari koperasi. Pencatatan transaksi yang memadai ke dalam catatan keuangan bertujuan untuk memberikan keyakinan bahwa laporan keuangan yang dihasilkan bersifat andal.

## 3. Praktik yang sehat

Praktik yang sehat merupakan suatu bentuk prosedur yang bertujuan untuk mengurangi dan mencegah penyelewengan atau tindakan kecurangan lainnya. Secara umum terdapat beberapa bentuk praktik yang sehat dalam menjalankan operasional sehari-hari, antara lain:

- Semua penerimaan kas harus disetor penuh ke bank pada hari yang sama dengan penerimaan kas atau pada hari kerja berikutnya
- Formulir atau dokumen untuk setiap transaksi bernomor urut tercetak dan pemakaiannya dipertanggungjawabkan oleh fungsi yang berwenang
- Perhitungan saldo kas yang ada di tangan fungsi kas dilakukan secara periodik dan secara mendadak oleh fungsi pemeriksa intern
- Semua pengeluaran kas dilakukan dengan cek
- Pengeluaran kas yang tidak dapat dilakukan dengan cek (karena jumlahnya kecil) dilakukan melalui dana kas kecil yang diselenggarakan dengan *imprest system*.

### 5.1.1. Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Penerimaan Kas

#### a. Penerimaan Kas dari Unit Penyimpanan

##### 1. Organisasi

Berdasarkan hasil pengamatan, organisasi penerimaan kas dari unit penyimpanan telah dilaksanakan oleh orang yang berbeda. Hal ini terbukti dengan adanya pemisahan fungsi antara penyimpan dana anggota dan bagian pencatatan. Setiap transaksi penerimaan kas tunai dilaksanakan oleh bagian kasir dan bagian akuntansi. Pada KPRI Universitas Brawijaya, bagian kasir bertugas menerima penyeteroran dana dari anggota dan menyimpannya ke dalam brankas. Kemudian kasir juga bertanggung jawab menyetorkan dana yang terkumpul ke bank. Sedangkan bagian akuntansi bertugas melakukan pemeriksaan dan pengawasan berdasarkan bukti transaksi. Secara keseluruhan karyawan telah menjalankan tugas dan kewajiban masing-masing.

##### 2. Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan

Berdasarkan wawancara, otorisasi telah dilakukan oleh pegawai sesuai kewenangannya. Otorisasi dalam transaksi penerimaan dana anggota dilakukan dengan membubuhkan cap stempel dan memberikan paraf pada bukti penerimaan. Pencatatan telah dilakukan dengan efektif karena menggunakan *software* akuntansi sehingga sangat membantu tugas bagian akuntansi. Bagian pencatatan/akuntansi juga bertanggung jawab melakukan pengawasan transaksi berdasarkan bukti dokumen yang terkumpul.

### 3. Praktik yang sehat

Berdasarkan pengamatan dan wawancara, praktik yang sehat pada penerimaan kas dari unit penyimpanan telah dijalankan secara efektif. Hal ini terbukti dengan penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakaiannya dipertanggungjawabkan oleh kasir simpan pinjam. Bagian kasir memberikan otorisasi dalam bentuk tanda tangan dan stempel pada bukti kas masuk.

Penerimaan kas dari penyetoran dana disimpan sementara di brankas oleh kasir simpan pinjam. Sedangkan penyetoran keseluruhan kas yang terkumpul ke bank belum dijalankan dengan segera. Penyetoran lebih bersifat situasional dan belum dilakukan setiap hari.

Perhitungan saldo kas yang ada di tangan kasir simpan pinjam telah dilakukan secara periodik yaitu pada awal hari kerja. Pada prakteknya, manajer berperan sebagai pemeriksa intern yang secara mendadak melakukan pemeriksaan atas jumlah saldo dan proses penghitungan yang dijalankan oleh kasir.

## **b. Penerimaan Kas dari Toserba Secara Tunai**

### 1. Organisasi

Berdasarkan observasi, setiap transaksi penerimaan kas pada unit toserba dijalankan oleh 3 (tiga) bagian meliputi kasir toserba, kasir induk dan bagian akuntansi. Penjualan tunai pada unit toserba dimulai dari kasir toserba sebagai fungsi operasi dan kasir induk divisi perdagangan sebagai fungsi penyimpanan. Berdasarkan unsur sistem

pengendalian intern yang baik, pemisahan fungsi telah dijalankan oleh KPRI Universitas Brawijaya. Hal ini terbukti dari pemisahan tanggung jawab antara fungsi pencatatan dengan kedua fungsi pokok yang lain yaitu fungsi operasi dan fungsi penyimpanan. Semua bagian telah dijalankan oleh orang yang berbeda sehingga tidak ada rangkap jabatan.

## 2. Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan

Berdasarkan wawancara, otorisasi dan pencatatan telah dilakukan secara efektif sesuai bukti yang tersedia. Sistem otorisasi dalam penerimaan kas pada unit toserba dimulai dari pita register yang dicetak oleh kasir toserba. Pita register ini berfungsi sebagai dokumen yang sah atas terjadinya transaksi penjualan tunai. Selain itu, otorisasi juga dilakukan bagian kasir induk dengan membubuhkan cap “Lunas” dan paraf setelah mencocokkan pita register kas, laporan penerimaan harian dan uang. Sedangkan pencatatan ke dalam catatan akuntansi telah dilakukan oleh karyawan yang diberi wewenang untuk mengubah dan memutakhirkan catatan akuntansi berdasarkan dokumen sumber. Fungsi pencatatan telah dijalankan secara efektif oleh bagian akuntansi.

## 3. Praktik yang sehat

Berdasarkan pengamatan dan wawancara, praktik yang sehat pada penerimaan kas dari toserba secara tunai telah diterapkan dengan efektif. Efektifitas tersebut ditunjukkan dengan penggunaan formulir

yang bernomor urut tercetak meliputi pita register kas dan bukti kas masuk.

Namun, penyeteroran segera atas jumlah kas yang diterima dari penjualan tunai ke bank belum dilakukan setiap hari karena penerimaan kas tidak terlalu banyak maka disimpan sementara di dalam brankas. Sedangkan penghitungan saldo kas yang ada ditangan kasir divisi perdagangan dilakukan setiap awal hari kerja.

### **c. Penerimaan Kas dari Piutang Anggota pada Unit Peminjaman**

#### **1. Organisasi**

Berdasarkan hasil pengamatan, penerimaan kas dari piutang dalam unit peminjaman dijalankan 4 (empat) bagian meliputi bagian piutang, kasir simpan pinjam, juru bayar dan bagian akuntansi. KPRI Universitas Brawijaya telah menciptakan sistem *internal check* dengan memisahkan fungsi penagihan yang bekerjasama dengan juru bayar masing-masing unit kerja dan fungsi penerimaan kas yang dijalankan oleh kasir simpan pinjam. Selain itu, fungsi penerimaan kas telah terpisah dari fungsi pencatatan. Semua bagian telah dijalankan oleh orang yang berbeda sehingga tidak ada perangkapan jabatan.

#### **2. Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan**

Berdasarkan hasil wawancara, otorisasi telah dilakukan dengan efektif yaitu bukti rekapitulasi tagihan diotorisasi terlebih dahulu oleh manajer sebelum diserahkan pada juru bayar. Sehingga fungsi

penagihan yang dijalankan juru bayar hanya melakukan pemotongan gaji anggota berdasarkan daftar rekapitulasi piutang. Berdasarkan sistem pengendalian intern yang baik, KPRI Universitas Brawijaya selalu berkomunikasi terlebih dahulu dengan juru bayar terkait pembayaran piutang anggota. Kasir simpan pinjam mewajibkan juru bayar melakukan pembayaran melalui rekening bank atas nama KPRI Universitas Brawijaya. Hal ini bertujuan untuk mengurangi resiko penumpukan dana dan kejadian tidak terduga pada saat menyetorkan dana ke bank. Selain itu, pengkreditan akun piutang oleh fungsi akuntansi telah berdasarkan atas dokumen sumber yang andal. Setelah melakukan penyetoran dana ke bank, juru bayar diwajibkan menyerahkan slip setoran bank kepada kasir simpan pinjam. Kemudian slip setoran bank tersebut menjadi dasar untuk mencetak bukti kas masuk. Daftar surat pemberitahuan, bukti kas masuk dan slip setoran bank menjadi dokumen sumber yang andal bagi fungsi akuntansi untuk mengurangi piutang anggota.

### 3. Praktik yang sehat

Berdasarkan pengamatan dan wawancara, praktik yang sehat pada penerimaan kas dari piutang anggota pada unit peminjaman telah diterapkan dengan efektif. Hal ini ditunjukkan dengan menerbitkan formulir bernomor urut tercetak meliputi bukti rekapitulasi tagihan dan bukti kas masuk. Saldo kas ditangan dihitung secara periodik setiap awal hari kerja dan dicocokkan dengan jumlah pada hari sebelumnya.

Juru bayar selalu berkomunikasi dengan kasir simpan pinjam terkait pembayaran angsuran yang tertagih. Kasir simpan pinjam mewajibkan juru bayar menyetorkan dana ke bank, menyerahkan slip setoran dan daftar surat pemberitahuan kepada unit simpan pinjam.

Sedangkan asuransi bagi penagih dan kasir tidak diterapkan karena KPRI Universitas Brawijaya bukan merupakan entitas usaha yang berskala besar. KPRI Universitas Brawijaya juga telah menjalin koordinasi dengan juru bayar sehingga bisa tercipta hubungan kerja yang baik.

#### **d. Penerimaan Kas dari Piutang Anggota pada Unit Toserba**

##### **1. Organisasi**

Berdasarkan observasi, dalam organisasi penerimaan kas dari piutang anggota dalam unit toserba telah dijalankan secara efektif oleh 4 (empat) bagian meliputi kasir toserba, kasir induk divisi perdagangan, kasir simpan pinjam dan bagian akuntansi. Sedangkan fungsi penagihan dijalankan oleh juru bayar di masing-masing unit kerja. Pada prakteknya, tidak terdapat rangkap jabatan untuk satu orang pegawai.

##### **2. Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan**

Berdasarkan wawancara, sistem otorisasi pada pelayanan piutang barang di unit toserba telah dijalankan dengan efektif. Hal ini terlihat dari pemisahan kewenangan dalam pemindahan tagihan anggota. Bagian penagihan melakukan penagihan hanya atas dasar bukti



rekapitulasi tagihan yang dibuat oleh staf simpan pinjam. Selain itu pencatatan oleh bagian akuntansi telah dilaksanakan dengan baik, jika terdapat ketidaksesuaian antara bukti yang terkumpul dengan data penjualan maka dilakukan cek silang dengan bagian kasir.

### 3. Praktik yang sehat

Berdasarkan pengamatan dan wawancara, praktik yang sehat pada penerimaan kas dari piutang anggota pada unit toserba telah diterapkan secara efektif. Hal ini ditunjukkan dari penggunaan formulir bernomor urut tercetak meliputi pita register kas dan bukti kas keluar. Namun penyetoran dana secara penuh ke bank belum dijalankan dengan segera karena jumlah kas yang tidak terlalu banyak sehingga cukup menggunakan brankas sebagai tempat penyimpanan. Sedangkan asuransi bagi para penagih dan bagian kasir tidak dijalankan karena KPRI Universitas Brawijaya bukan entitas usaha dengan skala besar.

## 5.1.2. Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Pengeluaran Kas

### a. Pengeluaran Kas dari Unit Peminjaman

#### 1. Organisasi

Berdasarkan observasi, dalam struktur organisasi pengeluaran kas dari unit peminjaman telah dijalankan dengan baik. Fungsi penyimpanan kas telah terpisah dengan fungsi akuntansi. Hal ini dibuktikan dengan berjalannya hubungan *cross check* (cek silang) apabila terjadi ketidaksesuaian antara bukti dan pencatatan. Setiap

transaksi pengeluaran kas selalu melibatkan 5 (lima) bagian meliputi bagian pelayanan/staf simpan pinjam, juru bayar, kasir simpan pinjam, manajer/pengurus, dan bagian akuntansi simpan pinjam. Secara umum, tidak terdapat rangkap jabatan untuk satu orang pegawai.

## 2. Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan

Berdasarkan wawancara, sistem otorisasi pada pelayanan permohonan peminjaman dana telah dijalankan dengan efektif. Hal ini dibuktikan dari kewenangan pemberian otorisasi hanya dilakukan oleh pihak yang berwenang yaitu pengurus/manajer. Pencatatan oleh bagian akuntansi telah dilaksanakan dengan memadai karena didasarkan oleh bukti kas keluar yang diterbitkan oleh kasir simpan pinjam. Pada prosedur pengeluaran kas hanya menggunakan 2 (dua) dokumen yaitu surat permohonan peminjaman dan bukti kas keluar. Sedangkan pembukaan dan penutupan rekening bank hanya dilakukan atas persetujuan manajer/pengurus.

## 3. Praktik yang sehat

Berdasarkan pengamatan dan wawancara, praktik yang sehat telah diterapkan secara efektif. Hal ini ditunjukkan dari penggunaan *check* dan bukti kas keluar yang telah bernomor urut tercetak sehingga penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Saldo kas yang ada di tangan telah dilindungi dari kemungkinan pencurian atau penggunaan

yang tidak semestinya. KPRI Universitas Brawijaya telah menggunakan lemari besi/brankas dan mesin register kas sebagai alat pengamanan.

Kasir simpan pinjam setiap bulan menerima rekening koran bank, dokumen ini digunakan untuk mengecek ketelitian catatan kas antara bank dengan unit simpan pinjam. Selain itu, bagian akuntansi dan kasir simpan pinjam juga melakukan hubungan cek silang untuk mengetahui jumlah fisik kas yang ada ditangan dengan jumlah kas menurut catatan akuntansi. Sedangkan penggunaan *check* sebagai alat pengeluaran kas tidak diterapkan untuk semua transaksi, namun tergantung kebutuhan dan besarnya jumlah kas yang dikeluarkan.

### **5.1.3. Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Secara Keseluruhan**

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, dapat dikatakan bahwa pengendalian intern Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Brawijaya telah berjalan dengan efektif. Pengendalian intern tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Lingkungan Pengendalian**

##### *a. Integritas dan nilai – nilai etika*

Integritas dan nilai etika merupakan fondasi dari pengendalian yang dilakukan oleh manajemen untuk menghindari dan meminimalisir terjadinya tindakan penyelewengan yang terjadi di lingkungan KPRI Universitas Brawijaya. Sebagai badan usaha yang menjunjung tinggi profesionalisme, KPRI Universitas Brawijaya juga memperhatikan nilai etika dalam kegiatan operasionalnya. Terdapat beberapa nilai-nilai etika

yang lebih ditekankan untuk mendukung terciptanya lingkungan pengendalian pada KPRI Universitas Brawijaya antara lain, bersikap jujur, memiliki kedisiplinan yang tinggi, loyalitas, dan kredibilitas. Selain itu, terdapat beberapa kesimpulan dari hasil wawancara dengan Manajer KPRI Universitas Brawijaya, yaitu:

- Manajer dan pengurus dalam pelaksanaan tugas-tugasnya selalu memberi keteladanan dan integritas berstandar etika kepada para karyawan.
- Manajer sebagai pemimpin kegiatan operasional selalu mengkomunikasikan kebijakan dan peraturan tentang pelanggaran-pelanggaran yang tidak boleh dilakukan.

*b. Komitmen terhadap kompetensi*

Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas. Komitmen terhadap kompetensi meliputi pertimbangan manajemen tentang pendidikan, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, serta pelatihan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk pengembangan kompetensi tersebut. Sebagai badan usaha yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggotanya, KPRI Universitas Brawijaya dituntut terus berkembang dan memberikan pelayanan prima kepada para anggota. Keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi anggota berkaitan dengan kecakapan seseorang untuk menambah keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya. Dalam hal ini KPRI Universitas Brawijaya berupaya mengembangkan terus menerus

kemampuan dari elemen-elemen koperasi baik pengurus, manajer maupun karyawan dengan cara mengikuti pelatihan dan pengembangan keahlian. Berikut ini adalah hasil kutipan wawancara dengan Suparmiati selaku manajer: “Untuk penerimaan karyawan baru di KPRI sudah ada prosedurnya *dik*. Tiap calon pegawai harus menguasai bidang yang kita butuhkan. Sampai saat ini yang berwenang menyeleksi saya dan pengurus”.

Jadi jika ditinjau dari penjelasan diatas maka dapat diketahui bahwa komitmen terhadap kompetensi pada KPRI Universitas Brawijaya ditunjukkan dengan adanya prosedur dan kebijakan tentang rekrutmen karyawan yang meliputi pendidikan, pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk menduduki jabatan tertentu.

c. *Rapat Anggota dan Pengawas*

Rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam entitas berbadan hukum koperasi. Fungsi dari rapat anggota adalah sebagai pusat pengambilan keputusan penting dan strategis demi kelangsungan usaha koperasi. Sedangkan fungsi pengawas adalah untuk mengadakan pengawasan dan pemeriksaan terhadap tata kehidupan koperasi termasuk organisasi, usaha-usaha, serta pelaksanaan kebijaksanaan pengurus sesuai dengan amanat Rapat Anggota. Anggota pengawas berasal dari pihak-pihak selain pengurus dan manajemen.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, dapat dikatakan bahwa pengawas telah menjalankan tugasnya dengan efektif. Hal ini didasari oleh:

- Pengawas telah mempunyai deskripsi tugas dan tanggung jawab secara tertulis.
- Pengawas memiliki wewenang dan sumber daya yang memadai untuk menjalankan tugas dan wewenangnya karena tiap pengawas mempunyai bidang keahlian masing-masing.
- Pengawas dapat memberikan masukan dan saran perbaikan kepada pengurus terkait keefektifan pengendalian intern koperasi.

*d. Struktur organisasi*

Struktur organisasi yang dimiliki KPRI Universitas Brawijaya telah jelas dalam pembagian wewenang dan tanggung jawab seluruh pegawai. Namun terdapat bagian yang belum tercantum dalam struktur organisasi tetapi dalam operasionalnya bagian ini berada dalam badan usaha. Selain itu, terdapat perangkapan jabatan walaupun dalam prakteknya masih berjalan dengan baik.

*e. Penetapan kewenangan dan tanggung jawab*

Perumusan kewenangan dan tanggung jawab merupakan lanjutan dari pengembangan struktur organisasi. Perumusan itu dilakukan agar setiap individu mengetahui bagaimana tindakannya dengan pihak lain dalam upaya pencapaian tujuan badan usaha dan untuk hal apa masing-masing

individu harus bertanggung jawab. Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan penulis, dapat dikemukakan bahwa :

- Garis wewenang dan hubungan pelaporan dalam struktur organisasi koperasi telah memadai dan berjalan efektif.
- Koperasi telah mempunyai kebijakan yang memadai untuk otorisasi dan persetujuan setiap transaksi. Namun belum terdapat prosedur tertulis yang menjelaskan setiap transaksi.

*f. Kebijakan dan praktik di bidang sumber daya manusia*

Faktor penentu dalam keberhasilan pelaksanaan pengendalian intern adalah kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Aspek sumber daya manusia sebagai pemegang jabatan juga merupakan faktor yang menentukan dalam mencapai visi dan misi organisasi. Adapun kebijakan dan praktik sumber daya manusia pada KPRI Universitas Brawijaya menurut hasil wawancara dengan Manajer sebagai berikut:

- Koperasi telah melakukan praktik yang sehat dalam kebijakan perolehan SDM yang meliputi perencanaan, rekrutmen dan seleksi.
- Koperasi telah melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik. Pengelolaan yang dilakukan yaitu dengan cara menyertakan pengurus/manajer/pegawai dalam pelatihan dan pengembangan SDM secara internal maupun eksternal. Koperasi juga melakukan pengembangan karier, kompensasi, dan balas jasa.

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan oleh penulis, terdapat beberapa kelemahan terkait dengan komponen lingkungan pengendalian, yaitu:

- Belum tertatanya struktur organisasi dengan baik

Struktur organisasi belum menggambarkan bagian yang ada dalam koperasi secara keseluruhan. Misalnya bagian satpam, petugas gudang, kepala bagian gudang, bagian penjualan, koordinator toko/toserba, bagian kebersihan, kasir simpan pinjam, dan kepala divisi toko yang secara operasional masih ada namun tidak dimasukkan dalam bagan struktur organisasi. Terdapat bagian yang tidak memiliki deskripsi jabatan yang jelas seperti bagian rumah tangga.

- Proses rekrutmen pegawai baru yang belum sempurna

Proses rekrutmen yang belum sempurna terjadi pada seleksi penerimaan karyawan tetap jabatan akuntansi simpan pinjam. Proses seleksi hanya menggunakan dua metode yaitu tes tulis dan wawancara yang dilakukan oleh pengurus dan manajer. Rekrutmen belum menyertakan tes keahlian dan psikotes.

- Masih kurangnya pelatihan dan pengembangan bagi karyawan

Koperasi belum melaksanakan pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan secara periodik. Pelatihan yang telah dijalankan terbatas pada undangan-undangan dari institusi yang menjalin hubungan baik dengan KPRI Universitas Brawijaya saja. Hal ini dapat dilihat dari pemahaman yang masih terbatas terkait penggunaan komputer untuk kegiatan operasional koperasi.



- Adanya perangkapan jabatan

Manajer koperasi juga merangkap sebagai kepala divisi simpan pinjam.

Sedangkan bagian akuntansi toserba merangkap sebagai pengendalian hutang. Walaupun pada prakteknya menghasilkan efisiensi pelaporan dan efektifitas pelayanan bagi anggota.

- Belum adanya fungsi pengawas intern

Kasir simpan pinjam dan kasir induk terbiasa menyimpan kas ke brankas sendiri. Pola kerja seperti ini dapat menimbulkan penggelapan kas apabila pada saat penyimpanan tidak ada pihak lain yang mengawasi. Sehingga individu yang bersangkutan dapat mempergunakan kas untuk keperluan pribadinya pada akhir pekan dan mengembalikannya pada awal hari kerja.

Berdasarkan kelemahan-kelemahan diatas, maka peneliti menuliskan beberapa usulan perbaikan terkait lingkungan pengendalian. Usulan perbaikan terutama pada struktur organisasi dan kebijakan tentang karyawan. Usulan-usulan tersebut antara lain:

a. Struktur organisasi

- Dalam bagan struktur organisasi dicantumkan bagian satpam, petugas gudang, kepala bagian gudang, bagian penjualan, koordinator toko/toserba, bagian kebersihan, kasir simpan pinjam dan kepala divisi toko. Sehingga struktur organisasi menjadi jelas dan bisa menjadi sumber informasi tentang tanggung jawab dan posisi masing-masing bagian.

- KPRI menambahkan fungsi pengawas intern yang bertugas mengawasi kasir simpan pinjam dan kasir induk divisi perdagangan terkait proses penyimpanan kas ke brankas.

Usulan perbaikan struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 5.1

#### b. Kebijakan tentang Karyawan

- Pihak manajemen hendaknya menambahkan tes kemampuan bekerja, tes psikologi, maupun tes kesehatan sebagai dasar penerimaan karyawan yang berkualitas. Karena pada dasarnya kecakapan karyawan merupakan modal penting yang harus dimiliki suatu badan usaha.
- Pelatihan bagi karyawan hendaknya terkoordinir dan terencana sehingga peningkatan kecakapan teknis dan ketrampilan melalui latihan praktis dapat diperoleh secara merata oleh semua karyawan dan berlangsung secara berkesinambungan.

## 2. Penilaian Resiko

Penilaian resiko penting dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi adanya kemungkinan buruk yang akan menimbulkan peluang merugikan badan usaha. Untuk mengantisipasi munculnya resiko yang berasal baik dari dalam maupun luar badan usaha, manajemen telah melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Untuk mengantisipasi pelanggaran yang dilakukan karyawan, KPRI Universitas Brawijaya telah membuat buku pedoman secara tertulis yang berisi tentang tugas-tugas/wewenang, peraturan-peraturan yang harus dipatuhi maupun mengenai kebijakan-kebijakan yang berkaitan langsung

dengan karyawan (misalnya kebijakan cuti, lembur, ijin, dan lain-lain).

Dengan adanya pedoman yang dimiliki setiap karyawan, maka setiap anggota organisasi akan jelas dan paham mengenai wewenang dan tanggung jawabnya.

- Seluruh perencanaan strategis koperasi telah dibuat sesuai dengan aturan dan ketentuan pemerintah. Misalnya ketentuan mengenai gaji karyawan, jam kerja, lembur maupun hari libur, tunjangan karyawan, ketentuan mengenai perpajakan, dan lain-lain.
- Untuk mengidentifikasi resiko terkait pinjaman dana untuk anggota, koperasi telah menetapkan standar plafon, pengecekan rekam jejak, dan penilaian kekayaan calon peminjam. Selain itu, bagian simpan pinjam juga melakukan rapat koordinasi dengan juru bayar masing-masing unit kerja.
- Pengawas secara periodik (sekurang-kurangnya tiga bulan sekali) melakukan pemeriksaan terkait uang, surat berharga, persediaan barang, alat perlengkapan, dan mengenai kebenaran pembukuan. Pengawas juga melakukan pengawasan terhadap kebijaksanaan pengurus dalam penyelenggaraan organisasi. Hasil pemeriksaan dan pengawasan dibuat berupa laporan tertulis yang secara periodik dilaporkan kepada Rapat Anggota.

Penilaian resiko secara spesifik juga dilakukan terhadap penerimaan dan pengeluaran kas. Adapun resiko yang dihadapi dalam prosedur tersebut antara lain:

### 1. Sistem dan prosedur penerimaan kas

Berdasarkan observasi dan wawancara, peluang terjadinya kerugian dalam sistem dan prosedur penerimaan kas adalah pada unit toserba. Untuk anggota yang menginginkan pembayaran secara non tunai (peminjaman barang), kasir toserba diwajibkan meminta anggota menunjukkan kartu keanggotaan KPRI Universitas Brawijaya. Namun prakteknya, anggota jarang membawa dan menunjukkan kartu keanggotaan pada saat menjalankan transaksi peminjaman. Hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa kelalaian kasir toserba dalam memberikan persetujuan terkait transaksi non tunai ditujukan bukan kepada anggota koperasi yang sebenarnya.

Sedangkan untuk penerimaan kas dari unit penyimpanan, unit toserba (tunai), dan unit peminjaman tidak terjadi masalah. Terutama pada prosedur penerimaan kas dari piutang anggota, unit peminjaman dan juru bayar melakukan koordinasi terlebih dahulu. Bentuk koordinasi yang dijalankan adalah sebagian besar dana dari anggota disetorkan melalui rekening bank milik KPRI Universitas Brawijaya dan sebagian kecil diserahkan dalam bentuk uang tunai ke unit simpan pinjam.

Dari keseluruhan penerimaan yang diterima oleh pihak KPRI Universitas Brawijaya, oleh bagian keuangan dana yang terkumpul tidak disetorkan ke bank setiap hari. Sehingga berakibat adanya perbedaan antara catatan bank dan catatan KPRI Universitas Brawijaya. Selain itu, penyimpanan dana kas ke brankas selama ini dijalankan oleh kasir simpan

pinjam maupun kasir induk. Hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa dapat terjadi penggelapan dana kas yang dilakukan kasir dikarenakan tidak adanya fungsi pengawas intern yang mengawasi penyimpanan uang ke dalam brankas.

## 2. Sistem dan prosedur pengeluaran kas

Berdasarkan analisis penulis, peluang resiko yang terjadi pada sistem dan prosedur pengeluaran kas dari unit peminjaman adalah otorisasi juru bayar terkait surat permohonan peminjaman oleh anggota. Juru bayar harus selektif dan senantiasa melakukan koordinasi dengan unit peminjaman terkait pemberian persetujuan permohonan peminjaman bagi anggota. Karena juru bayar merupakan bagian yang mengetahui kondisi kekayaan dari anggota di unit kerjanya. Hal ini bertujuan untuk menghindari kerugian badan usaha akibat kredit macet.

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan oleh penulis, terdapat kelemahan terkait penilaian resiko. Kelemahan yang terjadi dapat menimbulkan resiko bagi badan usaha yaitu ketaatan terhadap prosedur yang belum dijalankan oleh kasir toserba, serta jumlah kas yang diterima belum disetorkan ke bank dengan segera.

Berdasarkan kelemahan-kelemahan di atas, maka penulis mengusulkan perbaikan terkait penilaian resiko. Sebaiknya memberikan pengarahan mengenai prosedur atau mekanisme pelayanan bagi anggota terkait dengan pembelian secara non tunai kepada bagian yang bertanggung jawab. Sedangkan untuk persoalan kedua, jumlah kas yang diterima sebaiknya segera disetorkan ke bank oleh bagian

yang bertanggung jawab. Tentunya hal ini bertujuan untuk meminimalisir resiko yang lebih besar dibandingkan menyimpan kas di dalam brankas. Selain itu, sebaiknya KPRI Universitas Brawijaya menambahkan fungsi pengawas intern yang bertugas secara khusus mengawasi proses penyimpanan kas ke dalam brankas pada akhir hari kerja.

### 3. Informasi dan Komunikasi

Sistem pengendalian intern yang ada pada KPRI Universitas Brawijaya sudah mampu menyediakan informasi internal yang cukup dan menyeluruh mengenai kondisi keuangan, kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku, serta semua aktivitas yang terkait penerimaan dan pengeluaran kas. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Deny sebagai karyawan simpan pinjam. Berikut ini kutipan wawancara dengan Deny : “KPRI sudah menerapkan sistem komunikasi dengan baik *mas*. Disini kita menggunakan bentuk komunikasi timbal balik, yaitu *kalo* atasan ke bawahan bentuknya instruksi atau perintah, sedangkan dari bawahan ke atasan bentuknya *ya* laporan”.

Berikut akan dijelaskan mengenai informasi dan komunikasi yang ada pada KPRI Universitas Brawijaya berdasarkan hasil wawancara, yaitu:

- Semua karyawan telah paham peran dan tanggung jawab serta hubungan kerja antar individu.
- Garis komando dan wewenang dalam perusahaan telah ditentukan dan dikomunikasikan dengan jelas
- Koperasi telah menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan baru untuk mendapatkan pemahaman mengenai struktur organisasi, sistem otorisasi,

fungsi jabatan, kebijakan terkait akuntansi maupun manajemen, dan lain-lain.

- Koperasi juga menjalin komunikasi yang efektif dengan pihak internal maupun eksternal, seperti anggota, *supplier*, dan pemerintah.
- Koperasi telah menyiapkan laporan keuangan dengan akurat dan tepat waktu yaitu pada Rapat Anggota Tengah Tahun dan Rapat Anggota Tahunan.
- Tiap-tiap divisi atau bagian dalam koperasi telah membuat laporan sesuai dengan kebijakan dan fungsinya masing-masing.
- Pengawas telah menyiapkan laporan pemeriksaan keuangan maupun operasional secara periodik (setiap Rapat Anggota Tahunan dan Rapat Anggota Tengah Tahun).

Secara umum, proses informasi dan komunikasi yang ada dalam KPRI Universitas Brawijaya telah berjalan efektif. Berdasarkan observasi penulis, masing-masing prosedur dan sistem yang meliputi penerimaan kas serta pengeluaran kas telah terjalin komunikasi yang baik. Hal ini dapat dilihat dengan adanya mekanisme cek silang (*cross check*) jika terjadi ketidaksesuaian yang dilakukan oleh fungsi-fungsi lain dalam sistem dan prosedur tersebut. Sehingga pada akhirnya diperoleh keyakinan bahwa transaksi telah dilakukan dengan baik dan sah.

#### **4. Aktivitas Pengendalian**

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa perintah manajemen telah dilaksanakan. Aktivitas

pengendalian membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan berkenaan dengan resiko telah diambil untuk pencapaian tujuan entitas. Aktivitas pengendalian memiliki berbagai tujuan dan diaplikasikan pada berbagai tingkat organisasional dan fungsional.

Berikut akan dijelaskan mengenai aktivitas pengendalian yang ada pada KPRI Universitas Brawijaya berdasarkan hasil wawancara, yaitu:

a. Pemisahan tugas

Pemisahan tugas telah dilaksanakan dengan baik sehingga tidak ada perangkapan jabatan yang memungkinkan individu melakukan suatu kecurangan dan kemudian berada pada posisi untuk menutupinya dalam pelaksanaan tugas normalnya.

b. Pengendalian pemrosesan data

a) Secara umum pemisahan tugas dan tanggung jawab otorisasi telah dilakukan termasuk pemisahan bagian penyimpanan kas dengan bagian pencatatan/akuntansi.

b) Adanya pelatihan bagi karyawan baru.

c) Formulir-formulir yang dipranomeri meliputi: *check*, bukti kas masuk, dan bukti kas keluar.

d) Setiap bukti transaksi yang ada diotorisasi oleh pihak yang berwenang.

e) Semua bukti transaksi harus dipastikan telah dicatat dan didokumentasikan secara benar.



f) Adanya perputaran tugas atau rotasi karyawan berdasarkan kenaikan jabatan, prestasi yang dicapai, dan tingkat kejenuhan dalam suatu pekerjaan.

c. Pengendalian peralatan

Adanya proses *back up* data dan *software-software*. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Binugroho sebagai bagian akuntansi simpan pinjam. “Kalo masalah *back up* ya mesti ada, dik. Kayak *back up* data-data penting dan *software-software* yang dipakai. Kalo ngga gitu sewaktu-waktu ada masalah bisa repot kalo ngga punya masternya”.

d. Peralatan dan pengendalian akses

Berdasarkan hasil pengamatan, peneliti menarik kesimpulan bahwa KPRI Universitas Brawijaya telah menerapkan alat-alat pengamanan terhadap aktiva lancar berupa penggunaan brankas dan gudang berkunci. Pengendalian akses juga telah diterapkan terkait pembatasan akses file-file dalam komputer dan akses keluar masuk gudang.

e. *Review* atas kinerja

Koperasi telah menjalankan penilaian kinerja terkait hasil sesungguhnya dengan data periode lalu dalam Rapat Anggota Tengah Tahun dan Rapat Anggota Tahunan. Selain itu, penilaian kinerja untuk seluruh karyawan dilakukan oleh manajer. Namun penilaian kinerja belum didokumentasikan dengan memadai. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Suparmiati sebagai manajer. Berikut ini kutipan hasil wawancara dengan Suparmiati: “Disini kita sudah menerapkan penilaian

kinerja bagi karyawan *dik*, walaupun belum secara tertulis. Saya sendiri yang berperan melakukan penilaian. Tentunya akan ada *reward* bagi karyawan yang berprestasi”.

Secara umum aktivitas pengendalian yang dijalankan KPRI Universitas Brawijaya telah memadai. Namun terdapat perangkapan jabatan oleh satu individu yaitu manajer merangkap sebagai kepala divisi simpan pinjam. Kondisi ini terjadi untuk menunjang efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan prosedur transaksi. Pada prakteknya, perangkapan jabatan ini tidak menimbulkan permasalahan. Akan tetapi mampu meningkatkan kualitas kinerja pada divisi simpan pinjam.

## 5. Pemantauan

Proses pemantauan adalah suatu proses menilai kualitas pelaksanaan pengendalian intern yang dilakukan KPRI Universitas Brawijaya. Untuk kegiatan pemantauan telah dilaksanakan cukup baik oleh pimpinan operasional yaitu manajer. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ririn. Berikut kutipan hasil wawancaranya : “*Bu Ami* selaku manajer sering melakukan pengecekan langsung terhadap kualitas barang yang ada di *display* toserba. *Ya* tiap ada waktu turun ke bawah disempatkan *ngecek-ngecek gitu dik*”. Pendapat berbeda diungkapkan Deny sebagai bagian keuangan unit simpan pinjam. Berikut kutipan hasil wawancara dengan Deny: “*Karena kita satu ruangan kerja, bu Ami* lebih sering melakukan *sidak mas*. Tiba-tiba *ngecek* kas kita saat itu dan tanya macam-macam *wes*”.

Jadi jika ditinjau berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diketahui pemantauan yang telah diterapkan KPRI Universitas Brawijaya yang meliputi:

- Manajer melakukan pemantauan atau kontrol terhadap operasional unit usaha koperasi baik secara berkala maupun pemeriksaan mendadak.
- Manajemen melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan setiap enam bulan sekali dan memberikan insentif semester apabila kinerja karyawan dianggap memuaskan. Namun dalam pelaksanaannya belum didokumentasikan dengan baik.
- Pengawas telah menjalankan tugas dan wewenangnya dengan efektif, meliputi pemantauan mengenai kebenaran pembukuan, kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi yang dilakukan pengurus sesuai ketetapan dalam rapat anggota.

Secara umum pengawasan yang dijalankan KPRI Universitas Brawijaya telah berjalan dengan baik. Bentuk pengawasan yang dijalankan KPRI Universitas Brawijaya adalah pengawasan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan secara langsung dijalankan oleh manajer pada saat sistem sedang berjalan yang umumnya disebut inspeksi mendadak. Sedangkan pengawasan tidak langsung dilakukan melalui laporan-laporan yang telah dihasilkan. Kegiatan operasional badan usaha berjalan dengan baik yang ditandai dengan tingkat pelanggaran dan kecurangan yang relatif rendah. Selain itu, adanya pengawasan juga mendorong karyawan selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan dan menjalankan tugas dengan rasa tanggung jawab. Namun masih

terdapat kekurangan dalam penilaian kinerja karyawan oleh manajer yaitu, belum adanya pendokumentasian penilaian kinerja secara tertulis.

Berdasarkan kekurangan tersebut di atas, penulis mengusulkan agar KPRI Universitas Brawijaya menerapkan penilaian kinerja bagi karyawan secara tertulis. Sehingga karyawan dapat melakukan evaluasi diri terkait hasil penilaian tersebut. Hal ini bermanfaat untuk meningkatkan etos kerja dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

