

**ANALISIS PENGENDALIAN INTERNAL SIKLUS
PENJUALAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
OPERASIONAL (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN
DAGANG EXPRESS MOTOR)** ✓



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi

Oleh:

Matthew Oscar Gunawan

6042001077

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**

Terakreditasi oleh LAMEMBA No. 522/DE/A.5/AR.10/VII/2023

BANDUNG

2024

***ANALYSIS OF INTERNAL CONTROL OF THE REVENUE CYCLE
TO IMPROVE OPERATIONAL PERFORMANCE (CASE STUDY
ON EXPRESS MOTOR TRADING COMPANY)***



BACHELOR'S THESIS

*Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Accounting*

By:

Matthew Oscar Gunawan

6042001077

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

BACHELOR'S PROGRAM IN ACCOUNTING

Accredited by LAMEMBA No. 522/DE/A.5/AR.10/VIU/2023

BANDUNG

2024

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**ANALISIS PENGENDALIAN INTERNAL SIKLUS PENJUALAN
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA OPERASIONAL (STUDI
KASUS PADA PERUSAHAAN DAGANG EXPRESS MOTOR)**

Oleh:

Matthew Oscar Gunawan

6042001077

Bandung, Juli 2024

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Monica Paranjita Ratna Putri Dewanti, S.E, M. Ak., CertDA

Pembimbing Skripsi,

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Matthew Oscar Gunawan
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 24 Juli 2002
NPM : 6042001077
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

ANALISIS PENGENDALIAN INTERNAL SIKLUS PENJUALAN UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA OPERASIONAL (STUDI KASUS PADA
PERUSAHAAN DAGANG EXPRESS MOTOR)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan:

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 20 Juli 2020

Pembuat pernyataan : Matthew Oscar Gunawan



(Matthew Oscar Gunawan)

ABSTRAK

Kinerja operasional adalah pengukuran untuk melihat nilai dan pertumbuhan perusahaan. Ekonomi Indonesia sangat bergantung kepada bisnis keluarga seperti korporasi, *startup*, dan yang paling penting yaitu UMKM untuk berkontribusi kepada PDB Indonesia. Riset Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia menyatakan UMKM berkontribusi kepada PDB sehingga 60,5%. Namun UMKM sendiri masih mempunyai masalah dalam pencapaian tujuan operasional mereka seperti keterbatasan sumber daya, sistem keamanan yang tidak aman, kecurangan yang dilakukan karyawan, dan lain-lain. Masalah tersebut mengakibatkan UMKM untuk tidak memiliki pengendalian internal yang baik sehingga banyak sekali risiko-risiko yang akan timbul dalam perusahaan. Dengan itu, UMKM harus menerapkan pengendalian internal yang baik dan memadai supaya mereka dapat mencapai efektivitas kinerja operasional dan berkembang.

Dalam penelitian ini, akan dilakukan analisis pada pengendalian internal serta risiko pada sebuah UMKM. Pengendalian internal membutuhkan lima komponen yaitu *control environment*, *risk assessment*, *control activity*, *information and communication*, dan *monitoring* untuk melancarkan operasi pengendalian internal. Manajemen risiko juga sangat penting dan bermanfaat untuk memastikan pengendalian internal telah berjalan dengan efektif. Langkah manajemen risiko adalah *risk identification*, *risk assessment*, *risk response*, dan *risk monitoring*. Penerapan pengendalian internal akan mencapai efektivitas kinerja operasional perusahaan dan mengurangi risiko yang muncul pada perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dan jenis penelitian merupakan penelitian terapan. Studi kasus akan dilakukan kepada perusahaan dagang *Express Motor* sehingga dapat menemukan kelemahan dari pengendalian internal perusahaan sehingga dapat menentukan strategi yang efektif dan efisien. Pengumpulan data akan dilakukan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, pada perusahaan serta studi literatur untuk mendukung hasil pengumpulan data. Lalu hasil pengumpulan data akan diukur menggunakan teknik *maturity level* untuk pengendalian internal dan *risk matrix level* untuk risiko-risiko operasional. Dari hasil tingkat *maturity level*, langkah berikutnya akan dirata-ratakan untuk masing-masing prinsip dan komponen pengendalian internal perusahaan sehingga akan ditampilkan dengan diagram *spider web*. Untuk *risk matrix level*, setelah mengetahui tingkat kriteria *likelihood* dan kriteria *impact*, langkah berikutnya adalah dengan melakukan perkalian antara dua kriteria tersebut. Semakin tinggi hasilnya maka risiko tersebut harus diberikan solusi secepatnya.

Hasil dari penelitian ini perusahaan dagang *Express Motor* masih memiliki sistem pengendalian internal yang kurang efektif, terutama pada komponen *risk assessment*. Hal ini disebabkan karena perusahaan tidak memiliki sistem teknologi yang canggih, tujuan yang terarah, tidak ada kebijakan, dan lain-lain. Rekomendasi yang telah diberikan kepada perusahaan terdapat sebelas, yaitu adalah membuat kebijakan peraturan, kebijakan standar dan prosedur, struktur organisasi, dokumen atau laporan secara digital, laporan risiko, merekrut ahli teknologi, meningkatkan sistem keamanan, meningkatkan sistem komunikasi, pembuatan SOP pengumpulan informasi dan evaluasi. Untuk risiko operasional, telah ditemukan sebanyak dua belas risiko dalam perusahaan. Hasilnya terdapat dua risiko mencapai tingkat “ekstrem” sehingga harus diperbaiki secepatnya, enam risiko mencapai tingkat “tinggi”, tiga risiko mencapai tingkat “moderat”, dan satu risiko mencapai tingkat “rendah”. Setiap risiko yang timbul dalam perusahaan, perusahaan harus menentukan aksi untuk mengurangi dan melakukan pemantauan terhadap risiko tersebut, terutama terhadap risiko yang paling berdampak.

Kata kunci: Kinerja operasional, *Maturity level*, Pengendalian internal, Risiko operasional, *Risk matrix level*, *spider web*, UMKM

ABSTRACT

Operational performance is a measurement to see the value and growth of every company. In Indonesia, the economy GDP growth relies heavily on family businesses such as corporations, startups, and most importantly, MSMEs. Research by the Coordinating Ministry for Economic Affairs of the Republic of Indonesia stated that MSMEs contributed up to 60.5% to GDP. However, MSMEs themselves still have problems in achieving their operational goals, such as limited resources, security systems problems, employee fraud, and many more. These problems cause MSMEs to not have good internal control so that many risks will arise within the company. With that, MSMEs must implement good and adequate internal controls so that they can achieve effective operational performance and develop.

In this research, an analysis of internal control and risks in an MSME will be carried out. Internal control requires five components, namely control environment, risk assessment, control activity, information and communication, and monitoring to smooth internal control operations. Risk management is also very important and useful to ensure internal controls are running effectively. Risk management procedures are risk identification, risk assessment, risk response, and risk monitoring. Implementing internal control will achieve effectiveness in the company's operational performance and reduce risks that arise in the company.

This research uses a case study method, and the type of research is called applied research. A case study will be carried out on the Express Motor trading company so that we can find out the weaknesses in the company's internal control so that we can determine an effective and efficient strategy. Data collection will be carried out through interviews, observation, documentation at the company and literature studies to support the results of data collection. Then the data collection results will be measured using internal control maturity level techniques and risk matrix levels for operational risks. From the results of the maturity level, an average is then carried out for each principle and component of the company's internal control so that it is displayed with a spider web diagram. For the risk matrix level, after knowing the level of likelihood criteria and impact criteria, the next step is to multiply those criteria. The higher the results, the risk must be immediately resolved.

The results of this research are that the Express Motor trading company still has an internal control system that is less effective, especially in the risk assessment component as they don't have advanced technological systems, directed goals, no policies, and many more. There are eleven recommendations given to companies, namely creating regulatory policies, standard policies and procedures, organizational structures, digital documents or reports, risk reports, recruiting technology experts, improving security systems, improving communication systems, creating SOPs for collecting and evaluating information. . For operational risks, there are twelve risks found in the company. As a result, there were two risks that reached the "extreme" level and had to be corrected immediately, six risks reached the "high" level, three risks reached the "moderate" level, and one risk reached the "low" level. " level. Every risk that arises within the company, the company must determine actions to reduce and monitor the risk, especially the risks that have the greatest impact.

Keywords: Internal control, Maturity level, MSMEs, Operational performance, Operational risk, Risk matrix level, spider web

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa, karena berkatnya dan kesehatan yang diberikan kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi peneliti yang berjudul “Analisis Pengendalian Internal Siklus Penjualan Untuk Meningkatkan Kinerja Operasional (Studi Kasus Pada Perusahaan Dagang *Express Motor*). Tujuan penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana Program Studi Akuntansi yang merupakan bagian dari Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Proses penyusunan skripsi merupakan petualangan yang panjang dan menantang. Peneliti telah mengalami banyak hambatan dalam membuat skripsi ini, namun tanpa dukungan, bantuan, doa, dan kasih sayang oleh banyak pihak, peneliti tidak akan mampu menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti dengan penuh hormat ingin berterima kasih kepada:

1. Tuhan yang Maha Esa yang selalu menjadi sumber inspirasi utama yang selalu mengingatkan, menyadarkan, dan membantu peneliti pada saat mengalami kesusahan dalam pembuatan skripsi ini.
2. Orang tua dari peneliti, Anton Gunawan dan Elly Yuliawaty Soendjaja yang selalu memberi dukungan dan kasih sayang kepada peneliti. Kedua orang tua peneliti telah bekerja keras untuk membesarkan peneliti, menyediakan pendidikan yang bermanfaat, dan memberikan pelajaran atau nasihat untuk peneliti agar menjadi pribadi yang lebih baik. Tanpa kehadiran mereka, peneliti tidak akan bisa sampai sini.
3. Saudara dan saudari kandung peneliti, Daniel Owen Gunawan sebagai kakak laki-laki dan Callista Ophelia Gunawan sebagai adik perempuan yang selalu membantu peneliti untuk tetap bersemangat pada saat peneliti sedang mengalami kecapean selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Felisia Sutomo, S.E., AMA., M.AK., CMA., CertDA. selaku dosen wali dari peneliti yang telah memberikan arahan dan nasihat selama peneliti berkuliah dalam Universitas Katolik Parahyangan sehingga penyusunan skripsi ini.

5. Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta selaku dosen pembimbing yang telah membantu dan menuntut peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Anmin Gunawan selaku pemilik dari perusahaan dagang *Express Motor* yang telah mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian terhadap perusahaanya. Ia telah memberikan berbagai informasi dan saran yang bermanfaat bagi peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh tenaga kerja Universitas Katolik Parahyangan (Dosen pengajar, Staf Biro Kemahasiswaan dan Alumni, Staf Tata Usaha, dan pihak staf lain) yang telah memberikan peneliti ilmu dan fasilitas selama berkuliah dalam Universitas Katolik Parahyangan.
8. Priscilla Deby Agustina selaku teman baik dari peneliti yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada peneliti selama berkuliah dalam Universitas Katolik Parahyangan dari semester lima sehingga penyusunan skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuangan kuliah (Irza Evril Santoso, Ianvernont Vincent, Sebastian Darmono, Kriswanto Habonaran, dan Fransiskus Xaverius Johan Halim) yang selalu berteman dengan peneliti selama berkuliah dalam Universitas Katolik Parahyangan sampai sekarang.
10. Teman-teman seperjuangan skripsi (Parulian Pasaribu dan Albert Nathaniel) yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada satu sama lain sehingga menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman akuntansi 2020 yang telah membuat kenangan yang tidak terlupakan selama peneliti berkuliah dalam Universitas Katolik Parahyangan.
12. Teman-teman organisasi Unpar Ambassador yang telah memberikan kesempatan untuk peneliti untuk meningkatkan keterampilan pengetahuan *marketing* dan *public speaking* selama peneliti berkuliah dalam Universitas Katolik Parahyangan.
13. Semua pihak yang telah membantu peneliti selama berkuliah dan menyusun skripsi ini yang peneliti tidak dapat sebut satu per satu.

Akhir kata peneliti sadar bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan pengetahuan dan waktu yang dimiliki oleh peneliti. Oleh karena itu, peneliti ingin meminta maaf jika adanya kesalahan kata-kata atau

kalimat yang kurang mengesankan. Oleh sebab itu, peneliti dengan terbuka akan menerima kritik dan saran oleh para pembaca demi kesempurnaan skripsi ini. Peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan bisa dijadikan pedoman untuk pihak yang memerlukan.

Bandung, Juni 2024

A handwritten signature in black ink, consisting of the initials 'MO' followed by a horizontal line that extends to the right.

Matthew Oscar Gunawan

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	5
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Usaha Mikro Kecil Menengah	9
2.2. Risiko Operasional.....	9
2.3. Manajemen Risiko	12
2.3.1. <i>Risk Identification</i>	13
2.3.2. <i>Risk Assessment</i>	13
2.3.3. <i>Risk Response</i>	15
2.3.4. <i>Risk Monitoring</i>	17
2.4. Proses Bisnis	17
2.5. Siklus Penjualan.....	18
2.5.1. Aktivitas Menginput Pesanan Penjualan	19
2.5.2. Aktivitas Pengiriman	21
2.5.3. Aktivitas Penagihan	22

2.5.4	Aktivitas Pengumpulan Uang Tunai	24
2.6.	Pengendalian Internal.....	25
2.6.1.	Tujuan Pengendalian Internal	25
2.6.2.	Fungsi Pengendalian Internal.....	26
2.6.3.	<i>Committee of Sponsoring Organizations-Internal Control</i> <i>(COSO-IC)</i>	26
2.7.	<i>Maturity Level</i>	31
2.7.1.	<i>Spider Web Diagram</i>	32
2.8.	Kinerja Operasional	32
BAB 3	METODE DAN OBJEK PENELITIAN	34
3.1.	Metode Penelitian	34
3.1.1.	Sumber Data	35
3.1.2.	Jenis Penelitian	36
3.2	Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.3	Teknik Pengolahan dan Analisis Data	37
3.4.	Kerangka Penelitian	38
3.5.	Objek Penelitian.....	41
3.6.	Profil Perusahaan	41
3.7.	Struktur Perusahaan	42
3.7.1	Deskripsi Pekerjaan	42
BAB 4	PEMBAHASAN	45
4.1.	Aktivitas Siklus Penjualan Perusahaan dagang <i>Express Motor</i>	45
4.1.1.	Aktivitas mencatat pesanan pelanggan	45
4.1.2.	Aktivitas pengiriman produk	46
4.1.3.	Aktivitas menagih pelanggan atas produk yang dipesan	47
4.1.4.	Aktivitas penerimaan pembayaran dari pelanggan	48
4.2.	Analisis pengendalian internal perusahaan dagang <i>Express Motor</i>	48
4.2.1.	Komponen <i>Control environment</i>	49

4.2.2. Komponen <i>Risk Assessment</i>	62
4.2.3. Komponen <i>Control Activities</i>	72
4.2.4. Komponen <i>Information and Communication</i>	88
4.2.5. Komponen <i>Monitoring</i>	96
4.2.6. Rata-rata Skor lima Komponen Pengendalian Internal	102
4.3. Strategi Pencapaian Pengendalian Internal Perusahaan Dagang <i>Express Motor</i>	104
4.4. Risiko Operasional Perusahaan dagang <i>Express Motor</i>	112
4.4.1. Identifikasi Risiko Operasional Perusahaan dagang <i>Express Motor</i>	112
4.4.2. Penilaian Risiko Operasional Perusahaan dagang <i>Express Motor</i>	115
4.5 Respon dan Pemantauan Risiko Operasional Perusahaan dagang <i>Express Motor</i>	123
4.6. Pengukuran dan Keterbatasan Penelitian.....	129
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	130
5.1. Kesimpulan	130
5.2. Saran.....	135
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Prinsip 1: <i>Demonstrates commitment to integrity and ethical values</i>	49
Tabel 4.2. Prinsip 2: <i>Exercises oversight responsibility</i>	52
Tabel 4.3. Prinsip 3: <i>Establishes structure, authority, and responsibility</i> ...	54
Tabel 4.4. Prinsip 4: <i>Demonstrates commitment to competence</i>	56
Tabel 4.5. Prinsip 5: <i>Enforces accountability</i>	58
Tabel 4.6. Prinsip 6: <i>Specifying objectives clearly enough for risks to be identified and assessed</i>	62
Tabel 4.7. Prinsip 7: <i>Identifying and analyzing risks to determine how they should be managed</i>	63
Tabel 4.8. Prinsip 8: <i>Considering the potential of fraud</i>	66
Tabel 4.9. Prinsip 9: <i>Identifying and assessing changes that could significantly impact the system of internal control</i>	68
Tabel 4.10. Prinsip 10: <i>Selecting and developing controls that might help mitigate risks to an acceptable level</i>	72
Tabel 4.11. Prinsip 11: <i>Selecting and developing general control activities over technology</i>	80
Tabel 4.12. Prinsip 12: <i>Deploying control activities as specified in policies and relevant procedures</i>	83
Tabel 4.13. Prinsip 13: <i>High quality of information obtained, generated, and used to support internal control</i>	88
Tabel 4.14. Prinsip 14: <i>Internally communicating information to support internal control objectives</i>	91
Tabel 4.15. Prinsip 15: <i>Externally communicating relevant internal control information</i>	93

Tabel 4.16. Prinsip 16: <i>Choosing and conduct ongoing or separate evaluations</i>	97
Tabel 4.17. Prinsip 17: <i>Evaluates and communicating deficiencies</i>	99
Tabel 4.18. Komponen Pengendalian Internal	102
Tabel 4.19 Kriteria Risiko <i>Likelihood</i>	116
Tabel 4.20. Kriteria Risiko <i>Impact</i>	117
Tabel 4.21. Penilaian Risiko Operasional Perusahaan dagang <i>Express Motor</i>	119
Tabel 4.22. Penilaian Tingkat Risiko Operasional Perusahaan dagang <i>Express Motor</i>	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran.....	8
Gambar 2.1. <i>Risk Matrix Level</i>	15
Gambar 2.2. <i>COSO IC Framework</i>	28
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	40
Gambar 3.2. Struktur organisasi perusahaan dagang <i>Express Motor</i>	42
Gambar 4.1. <i>Control Environment</i>	60
Gambar 4.2. <i>Risk Assessment</i>	70
Gambar 4.3. Diagram <i>Spider Web Control Activities</i>	86
Gambar 4.4. Diagram <i>Spider Web Information and Communication</i>	95
Gambar 4.5. Diagram <i>Spider Web Monitoring</i>	101
Gambar 4.6. Diagram <i>Spider Web Pengendalian Internal</i>	103
Gambar 4.7. Dokumen Faktur Penjualan.....	107
Gambar 4.8. Dokumen Surat Jalan	108
Gambar 4.9. Laporan Stok Persediaan.....	109
Gambar 4.10. Diagram <i>Risk Matrix Level</i>	122

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara Komponen *Control Environment*
- Lampiran 2. Hasil Wawancara Komponen *Risk Assessment*
- Lampiran 3. Hasil Wawancara Komponen *Control Activities*
- Lampiran 4. Hasil Wawancara Komponen *Information and Communication*
- Lampiran 5. Hasil Wawancara Komponen *Monitoring*
- Lampiran 6. Ruko Perusahaan Dagang *Express Motor*
- Lampiran 7. Gudang Perusahaan Dagang *Express Motor*
- Lampiran 8. Dokumen Faktur Penjualan Perusahaan Dagang *Express Motor*
- Lampiran 9. Nota Penjualan Perusahaan Dagang *Express Motor*
- Lampiran 10. Dokumen Surat Jalan Perusahaan Dagang *Express Motor*
- Lampiran 11. Laporan Penjualan per Faktur
- Lampiran 12. Dokumen Daftar Stok Barang Perusahaan Dagang *Express Motor*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Nilai dan pertumbuhan dari setiap bisnis itu diukur dengan melihat kinerja operasional dan keuangan dari bisnis. Peluang membuka usaha di Indonesia sangat kecil, karena kompetisi yang ketat, keterbatasan modal, kurangnya pengalaman dan sumber daya manusia, dan masih banyak lagi. Menurut BPS, pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada akhir tahun 2023 keseluruhan hanya sebesar 5,05%. Dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi tahun 2022, tahun 2023 pertumbuhan ekonomi malah menghambat. Pertumbuhan ekonomi telah menurun sebesar 0,26%. Pertumbuhan ekonomi menjadi salah satu faktor bagi masyarakat Indonesia untuk mempunyai peluang untuk membuka usaha. Misalnya adalah dengan adanya pertumbuhan ekonomi, daya beli masyarakat akan semakin meningkat dan permintaan terhadap barang serta jasa akan semakin meningkat. Dampaknya perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih banyak sehingga mereka dapat menerapkan strategi untuk melakukan inovasi dan perkembangan terhadap bisnis mereka. Perkembangan bisnis akan membuka lapangan kerja lebih besar pada masyarakat. Dengan begitu tingkat pengangguran di Indonesia juga akan semakin berkurang.

Terdapat banyak sekali berbagai jenis usaha di Indonesia, dan salah satunya adalah bisnis keluarga. Daya Qarsa (2022) menyatakan bahwa terdapat 95% dari seluruh bisnis di Indonesia merupakan bisnis keluarga. Bisnis keluarga adalah sebuah perusahaan yang didirikan, dijalankan, dan dikelola oleh satu atau lebih dari anggota keluarga. Standar operasional prosedur dan pengambilan keputusan juga dilibatkan oleh anggota keluarga dan bahkan bisa dari luar anggota keluarga. Bisnis keluarga biasanya diberikan oleh generasi sebelumnya kepada generasi berikutnya. Menurut riset Daya Qarsa perusahaan mewakili 60% bisnis di dunia dan memberikan kontribusi pada PDB (Produk Domestik Bruto) sebesar 50% sampai 75%. Kalau di Indonesia sendiri, bisnis keluarga memberikan kontribusi sebesar 82% pada PDB

Indonesia dan menyediakan lapangan kerja yang luas, memiliki sistem tata kelola yang baik, serta berdiri dan berjuang sangat lama. Bisnis keluarga juga telah menghadapi tantangan terbesar mereka yaitu pandemi, tetapi mayoritas perusahaan berhasil telah melalui pandemi dan tetap melanjutkan kegiatan mereka.

Informasi adalah faktor utama yang penting dalam setiap perusahaan untuk memutuskan tindakan selanjutnya. Jika salah mengambil tindakan, maka dapat menimbulkan kerugian pada perusahaan. Perusahaan wajib mempertimbangkan *cost* dan *benefit* dari informasi yang dihasilkan agar bisa menentukan strategi atau rekomendasi yang efektif. Informasi yang dihasilkan oleh perusahaan harus berkualitas agar bisa mengambil keputusan dengan baik. Tidak hanya informasi relevan yang menjadi dasar untuk pengambilan keputusan, tetapi juga menganalisis risiko dan masalah-masalah yang ada dalam internal serta eksternal perusahaan. Untuk memperoleh informasi yang akurat dan dapat diandalkan adalah dengan cara menganalisis pengendalian internal perusahaan. Secara singkat, pengendalian internal adalah prosedur yang dirancang oleh usaha untuk melihat kalau tujuan perusahaan sudah tercapai secara efektif dan efisien sesuai dengan kebijakan yang diterapkan. Jika pengendalian internal dalam perusahaan telah dilaksanakan dengan baik, maka akan memudahkan perusahaan untuk mengambil keputusan sehingga bisa mencapai tujuan bisnis mereka.

UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) sangat berperan penting untuk negara Indonesia. Riset Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia (2022) menyatakan kontribusi UMKM terhadap PDB mencapai 60,5%, dan kepada penyerapan tenaga kerja adalah 96,9% dari total penyerapan tenaga kerja nasional. Pelaku UMKM di Indonesia telah mencapai sekitar 64,2 juta. Berbagai macam industri yang terdaftar dalam UMKM Indonesia, misalnya adalah industri makanan, kertas, perminyakan, otomotif, dan masih banyak lagi. Namun penelitian ini akan melakukan studi kasus terhadap perusahaan yang bergerak dalam industri *retail* dalam bidang otomotif. Kegiatan usaha dalam industri *retail* adalah suatu usaha yang menjual barang atau jasa kepada konsumen. Namun sama seperti perusahaan lain, sangat penting untuk memeriksa dan mengawasi pengendalian internal yang berada di dalam perusahaan agar mereka dapat mengetahui jika adanya hambatan dan langsung memperbaikinya.

UMKM sudah pasti berskala lebih kecil daripada usaha besar, maka dari itu mereka memiliki keterbatasan. Usaha berskala kecil juga cenderung memiliki banyak tantangan dalam mengelola bisnis mereka. Menurut Shanmugam *et al* (2012) dalam Saadah (2019) usaha kecil dan menengah lebih rentan terhadap kecurangan oleh karyawan dan memiliki kemungkinan kerugian yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan besar. UMKM memiliki keterbatasan sumber daya daripada usaha yang berskala besar yang mengakibatkan mereka tidak dapat menerapkan pengendalian internal mereka dengan efektif. Masalah yang dihadapi UMKM terkait dengan pengendalian internal adalah prosedur yang tidak jelas, kurangnya manajemen keuangan, tidak ada pemisahan fungsi pekerjaan, tidak ada pengawasan, dan masih banyak lagi (Grollman & Colby, 1978 dalam Saadah, 2019). Maka dari itu dibutuhkan pengendalian internal yang baik di dalam UMKM. Pengendalian internal tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan besar, tetapi juga dibutuhkan oleh perusahaan kecil, sebab lebih besar potensi terjadinya kecurangan daripada perusahaan besar (Montgomery, 2003 dalam Saadah, 2019). Sistem pengendalian internal usaha besar sudah pasti lebih besar daripada usaha kecil, karena sudah berdiri lama, memiliki auditor internal dan eksternal, memiliki struktur organisasi yang jelas, memiliki sistem keamanan yang ketat, dan masih banyak lagi.

Metode yang digunakan untuk menyusun laporan ini adalah dengan melakukan studi kasus terhadap perusahaan dagang *Express Motor*. Perusahaan ini merupakan UMKM yang bergerak dalam bidang otomotif. Perusahaan ini merupakan bisnis keluarga yang sedang dikelola oleh generasi kedua. Perusahaan sudah berdiri selama 53 tahun dan didirikan pada tahun 1970. *Express Motor* merupakan usaha distributor ban dan *retail shop*. Mereka menjual berbagai suku cadang mobil, ban, baterai, dan peralatan lain kendaraan bermotor.

Kegiatan wawancara terhadap perusahaan telah dilakukan mengenai informasi umum, kekuatan, dan kelemahan. Berdasarkan hasil wawancara pertama, perusahaan sekarang sedang memiliki total sembilan karyawan. Setiap karyawan pasti mendapat tugasnya masing-masing. Namun, setelah melakukan wawancara lebih lanjut, saya menemukan masih ada kekurangan dalam perusahaan misalnya karyawan perusahaan tidak tahan lama dalam perusahaan dan kurangnya pengawasan yang dilakukan terhadap penerapan aktivitas pengendalian. Namun melalui wawancara

pertama, jawaban yang diperoleh masih belum cukup untuk memperoleh informasi, maka akan dilakukannya observasi lapangan, dokumentasi dan wawancara secara langsung agar dapat memperoleh informasi yang lebih lengkap dan menilai pengendalian internal mereka sehingga menilai apakah kinerja operasional mereka sesuai dengan tujuan mereka atau tidak.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perusahaan dagang *Express Motor* menjalankan aktivitas siklus penjualan?
2. Bagaimana perusahaan dagang *Express Motor* menjalankan sistem pengendalian internal siklus penjualan?
3. Apakah strategi yang efektif dan efisien untuk mencapai sistem pengendalian internal yang baik pada siklus penjualan dan bagaimana cara mengimplementasikannya?
4. Apa risiko-risiko operasional pada siklus penjualan yang dapat diidentifikasi dalam perusahaan dagang *Express Motor*?
5. Apa tindakan respon dan pemantauan kepada risiko-risiko operasional pada siklus penjualan dalam perusahaan dagang *Express Motor*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan untuk melakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana perusahaan dagang *Express Motor* menjalankan aktivitas bisnis mereka pada siklus penjualan.
2. Untuk mengetahui bagaimana perusahaan dagang *Express Motor* menerapkan sistem pengendalian internal pada siklus penjualan.
3. Untuk mengetahui dan mengimplementasikan strategi efektif dan efisien untuk mencapai sistem pengendalian internal yang baik pada siklus penjualan.
4. Untuk mengetahui apa saja risiko-risiko operasional pada siklus penjualan perusahaan dagang *Express Motor*

5. Untuk mengetahui tindakan respon dan pemantauan yang tepat kepada risiko-risiko operasional pada siklus penjualan

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat bagi pihak-pihak, antara lain:

1. Untuk pemimpin perusahaan dagang *Express Motor*

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran untuk perusahaan untuk menerapkan strategi yang efektif dan efisien sesuai kemampuan perusahaan agar bisa mencapai tujuan operasional dan efektivitas pengendalian internal perusahaan serta mengurangi hambatan yang dihadapi oleh perusahaan.

2. Untuk pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu dan wawasan untuk pembaca tentang analisis pengendalian internal untuk meningkatkan kinerja operasional sebuah UMKM untuk dijadikan sebagai referensi jika pembaca ingin melakukan studi kasus terhadap bisnis lain atau jika mereka ingin membuka usaha.

1.5. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti ingin memiliki kinerja yang baik dan lancar untuk mencapai tujuan akhir mereka dengan efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan perusahaan, strategi yang diterapkan perusahaan harus sukses dan hemat dalam pengeluaran. Agar bisa menerapkan strategi yang sukses, maka perusahaan wajib memeriksa dan mengawasi pengendalian internal perusahaan agar bisa meminimalisir risiko dan memperbaiki kelemahan dari perusahaan. Menurut *COSO-Internal Control Framework* (2013), pengendalian internal adalah suatu proses yang dilakukan oleh *Board of Directors*, manajemen dan personel lainnya, yang dirancang untuk menyediakan tingkat keyakinan yang memadai terkait pencapaian tujuan yang berhubungan dengan operasi, pelaporan, dan ketaatan. Tujuan adanya pengendalian internal adalah untuk melancarkan efektivitas dan efisiensi dari kegiatan operasional perusahaan, melaporkan informasi secara finansial dan nonfinansial secara akurat, memastikan perusahaan taat pada regulasi dan kebijakan yang berlaku, dan menerapkan strategi yang efektif dan efisien (COSO-IC, 2013)

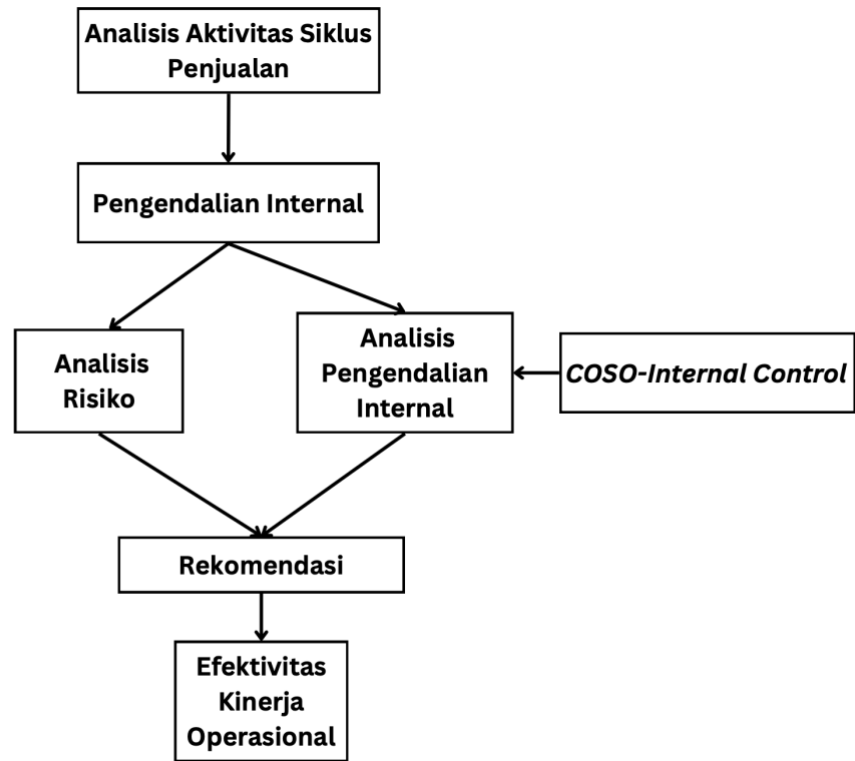
Pengendalian internal tidak akan berjalan tanpa adanya lima komponen. Komponen-komponen dari pengendalian internal adalah *control environment*, dimana lingkungan suasana pengendalian dan perusahaan mendukung efektivitas dan efisiensi tujuan perusahaan, contohnya adalah etika, nilai perusahaan, dan sikap dari karyawan. Kedua adalah *risk assessment*, dimana komponen ini melingkupi identifikasi, penilaian, dan manajemen dari sebuah risiko yang bisa timbul dalam perusahaan. Ketiga adalah *control activity*, dimana perusahaan melakukan aktivitas atau prosedur untuk perusahaan untuk memperbaiki pengendalian internal agar bisa lebih baik sehingga mencapai tujuan perusahaan. Keempat adalah *information and communication*, dimana pihak dalam perusahaan mengkomunikasikan informasi yang dihasilkan dalam perusahaan untuk membantu perusahaan mengambil keputusan yang benar. Terakhir adalah *monitoring*, yaitu adalah mengevaluasi dan memastikan bahwa pengendalian internal sudah dilakukan dengan baik oleh pihak-pihak yang berkaitan. Kelima komponen adalah aspek penting untuk memudahkan perusahaan untuk memiliki pengendalian internal yang baik (Romney *et al*, 2021). Pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atas kekayaan pemerintah dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi pemerintah yang akurat serta memastikan bahwa perusahaan telah menjalankan proses bisnis mereka sesuai dengan hukum dan undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi dan dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh aparat pemerintah (Hery, 2014 dalam Rahmany & Fatimah, 2020). Sistem pengendalian internal yang baik akan meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

Dalam menganalisis pengendalian internal, aktivitas manajemen risiko juga sangat penting untuk dilakukan dalam perusahaan. Manajemen risiko adalah proses mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan masalah yang dapat mengancam kegiatan operasional bisnis dan perusahaan. Perusahaan harus mampu mengelola risiko-risiko yang bisa mempengaruhi kinerja operasional perusahaan. Siswanti *et al* (2020:63) menyatakan bahwa risiko perusahaan bersumber dari segala arah dan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Setelah berhasil mengidentifikasi risiko, perusahaan harus bisa memutuskan bagaimana mereka ingin merespon atas risiko yang telah diidentifikasi. Misalnya dengan mengambil tindakan preventif agar

bisa menghindari risiko tersebut. Menurut Pratiwi dan Kurniawan (2018) dalam Asir, *et al* (2023) tujuan manajemen risiko adalah untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Dalam konteks organisasi dapat antara lain identifikasi, menilai, mengontrol dan bahkan meminimalkan risiko yang mungkin akan terjadi (Munawwaroh, 2017 dalam Asir *et al*, 2023). Manajemen risiko diharapkan dapat mendeteksi maksimum kerugian yang mungkin terjadi di masa mendatang. Dengan melakukan aktivitas manajemen risiko, perusahaan dapat memperbaiki pengendalian internal mereka sehingga mencapai kinerja operasional yang mereka harapkan.

Pengendalian internal yang baik akan meningkatkan efektivitas kinerja operasional perusahaan. Sistem pengendalian internal yang baik dapat membantu manajemen dalam menjaga keamanan aset, mengelola sumber daya, dan memastikan pelaporan keuangan tepat waktu. Selain itu, juga dapat meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap kebijakan dan undang-undang yang berlaku, serta meminimalisir risiko terjadinya kerugian, penyimpangan, dan pelanggaran sesuai prinsip kehati-hatian (Phapros, 2020 dalam Nur, 2022). Maka dari itu, akan ditelitinya bagaimana kondisi sistem pengendalian internal pada siklus penjualan dari perusahaan dagang *Express Motor*. Jika adanya hambatan atau kelemahan pada siklus penjualan perusahaan, maka akan diberikan strategi agar perusahaan dapat memiliki pengendalian internal yang baik untuk mencapai efektivitas kinerja operasional. Maka dari itu, disimpulkan bahwa kerangka pemikiran dari penelitian ini.

Gambar 1.1.
Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan peneliti (2024)