



# Analisis Sistem Pengendalian Internal Atas Prosedur Pengeluaran Kas: Studi Pada Perusahaan Properti

Ega Adelia<sup>1</sup>, Dyah Ratnawati<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Akuntansi, UPN Veteran Jawa Timur, Surabaya, Indonesia  
Email: <sup>1</sup>22013010081@student.upnjatim.ac.id, <sup>2\*</sup>dyahr.ak@upnjatim.ac.id  
(\* : coressponding author)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana efektivitas sistem pengendalian internal dalam menangani proses pengeluaran kas pada salah satu Perusahaan Properti di Surabaya, dengan mengacu pada kerangka kerja COSO 2013 sebagai acuan utama. Proses pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, observasi selama lima bulan, serta wawancara, dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik analisis yang digunakan mengacu pada model Miles dan Huberman, yang mencakup proses reduksi data, penyajian, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Untuk memastikan validitas data, digunakan metode *Member checking* dan triangulasi sumber. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip COSO di Perusahaan Properti telah mencapai sekitar 94,12% dan dinilai sangat efektif. Namun, masih terdapat kelemahan pada aspek lingkungan pengendalian, terutama karena fungsi akuntansi tidak berada di unit area tempat penelitian dilakukan, melainkan secara dikelola di tingkat regional. Kondisi ini menyebabkan struktur pengendalian internal belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, disarankan agar Perusahaan Properti melakukan penyesuaian pada struktur organisasinya serta memperkuat pengendalian internal demi peningkatan efektivitas dalam pengelolaan pengeluaran kas.

**Kata Kunci:** Prosedur, Sistem Pengendalian Internal, Pengeluaran Kas, Kerangka COSO, Perusahaan Properti

## Abstract

*This study aims to assess the effectiveness of the internal control system in managing cash disbursement processes within a property company based in Surabaya, using the COSO 2013 framework as the primary reference. Data were collected through company document analysis, direct observation over a five-month period, and interviews, applying a descriptive qualitative approach. The analytical method follows the Miles and Huberman model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing or verification. To ensure data validity, Member checking and source triangulation techniques were employed. The findings reveal that the implementation of COSO principles within the company has reached approximately 94.12%, indicating a high level of effectiveness. However, weaknesses remain in the control environment component, particularly due to the accounting function not being located within the area unit under study, but instead managed at the regional level. This situation hinders the optimal performance of the internal control structure. Therefore, it is recommended that the company revise its organizational structure and strengthen internal controls to improve the effectiveness of cash disbursement management.*

**Keywords:** Procedure, Internal Control System, Cash Disbursement, COSO Framework, Property Company

## 1. PENDAHULUAN

Jenis usaha dalam dunia bisnis menentukan metode implementasi akuntansi. Tiga jenis usaha yang paling sering ditemui adalah perusahaan jasa, perusahaan dagang, dan perusahaan manufaktur. Bisnis layanan, seperti di industri *real estate* dan properti, biasanya fokus buat menyediakan jasa ke klien buat mendapatkan penghasilan [1]. Properti dan *real estate* termasuk subsektor perusahaan jasa yang memiliki peran penting dalam perekonomian dan terdaftar sebagai perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada sektor properti, *real estate*, dan konstruksi. Memiliki sistem pengendalian internal sangat penting bagi organisasi, karena pengendalian internal yang efektif dapat mendorong pengembangan kebijakan manajemen [2]. Untuk mengawasi dan mengelola sumber daya perusahaan serta mengidentifikasi kecurangan, organisasi benar-benar membutuhkan sistem pengendalian internal [3]. Secara khusus, prosedur pengeluaran kas yang terstruktur dapat bertindak sebagai kontrol internal yang melindungi dari ketidaksesuaian anggaran yang berdampak negatif pada bisnis, serta penipuan dan penggelapan [4].



Menjaga proses keuangan perusahaan, terutama penanganan uang tunai, agar tetap aman dan dapat diandalkan sangat bergantung pada kontrol internal yang baik. Untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya kecurangan, kesalahan, dan ketidakefisienan, penting untuk memiliki sistem kontrol internal yang solid yang memastikan semua pengeluaran kas ditangani sesuai dengan pedoman yang jelas. Banyak bisnis yang masih belum sepenuhnya menerapkan sistem pengendalian internal yang terbaik. Misalnya, [1] Berdasarkan temuannya, pengendalian internal pada objek yang diteliti seputar pengeluaran kas belum berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya prosedur yang jelas, dan komunikasi di dalam tim yang tidak berjalan secara efektif. Sementara itu, [5] menjelaskan bahwa PT ASABRI (Persero) Cabang Makassar telah menetapkan sistem pengendalian internal yang mengikuti standar COSO, dengan otorisasi yang tepat untuk transaksi dan dokumentasi yang komprehensif.

Penelitian lain seperti yang dilakukan [6] menjelaskan bahwa PT XYZ menemukan bahwa meskipun sistem pengendalian kas mereka bekerja dengan cukup baik, mereka masih perlu meningkatkan cara mereka menangani persetujuan dokumen. Sedangkan penelitian oleh [7] menjabarkan bahwa meskipun PT Suvarna Bhumi Indonesia telah berhasil mengimplementasikan banyak bagian dari kerangka kerja COSO, beberapa area seperti komunikasi internal dan keterlibatan manajemen belum sepenuhnya dieksplorasi atau digunakan. [8] menunjukkan beberapa masalah dalam proses koordinasi dan pencairan dana PT WE, saran-saran pun diberikan untuk memperbaiki beberapa hal tersebut. Berdasarkan penelitian sebelumnya, jelas bahwa setiap organisasi menghadapi tantangannya sendiri ketika mencoba membangun sistem pengendalian internal untuk menangani uang tunai. Tantangan-tantangan ini sering kali muncul di sekitar hal-hal seperti menyimpan catatan yang baik, mendapatkan persetujuan yang tepat, berbagi informasi secara efektif, dan mengoordinasikan pekerjaan di berbagai departemen.

Pada pelaksanaannya, proses pengeluaran kas pada salah satu Perusahaan Properti di Surabaya tidak selalu berjalan mulus. Sejumlah hambatan kerap muncul di lapangan, salah satunya adalah proses persetujuan yang memerlukan waktu karena harus melewati beberapa jenjang otorisasi. Jika terjadi keterlambatan di salah satu tingkatan, maka keseluruhan proses ikut tertunda. Selain itu, terbatasnya alokasi anggaran yang masih menunggu pencairan atau penambahan dana dari kantor pusat juga menjadi kendala tersendiri. Penundaan juga sering disebabkan oleh ketidaksesuaian atau ketidaklengkapan dokumen pendukung, seperti faktur, kontrak, maupun bukti serah terima barang atau jasa. Dari sisi teknis, gangguan pada sistem seperti pemeliharaan server juga dapat memperlambat akses dan memicu keterlambatan dalam proses administrasi. Di samping itu, kesalahan manusia baik berupa kesalahan input maupun kelalaian dalam pemeriksaan dokumen juga menjadi faktor yang tak bisa diabaikan. Berbagai permasalahan tersebut menegaskan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas sistem pengendalian internal, terutama dalam prosedur pengeluaran kas.

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui bagaimana sistem pengendalian internal menangani pengeluaran kas di berbagai lembaga pemerintah, layanan umum, dan industri manufaktur. Saat ini, belum banyak penelitian mendalam yang secara khusus melihat bagaimana kelima komponen COSO digunakan dalam industri manajemen properti. Belum ada penelitian yang secara khusus berfokus pada salah satu perusahaan properti di Surabaya sebagai objek utama. Padahal, perusahaan ini memiliki keunikan dan tantangan tersendiri, terutama dalam hal pengelolaan sumber daya dan penanganan transaksi keuangan. Perusahaan Properti, sebagai perusahaan manajemen properti, menghadapi tantangan dalam mengelola keuangan dan aset. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat lebih dekat seberapa baik sistem pengendalian internal mereka bekerja, dengan menggunakan Kerangka Kerja COSO 2013 sebagai panduan. Selain sebagai bagian dari penilaian internal Perusahaan Properti, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu memandu penelitian di masa depan tentang bagaimana pengendalian internal bekerja di industri *real estat*, serta memberikan kontribusi bagi pengetahuan akademis. Oleh karena itu, peneliti berharap dengan penelitian ini dapat membantu bisnis untuk mengelola keuangan mereka secara lebih efektif dan menurunkan kemungkinan terjadinya kesalahan keuangan. Sebagai bentuk perbaikan, disarankan agar Perusahaan Properti melakukan evaluasi menyeluruh terhadap struktur organisasinya, khususnya dengan mempertimbangkan penempatan fungsi-fungsi penting seperti akuntansi di unit cabang yang menjadi objek penelitian. Hal ini bertujuan untuk memperkuat efektivitas sistem pengendalian internal dan mempercepat proses pemantauan serta pengambilan



keputusan. Dengan langkah tersebut, diharapkan sistem pengendalian internal perusahaan dapat lebih responsif dan adaptif terhadap potensi risiko yang ada.

## 2. METODE PENELITIAN

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh [1] membahas sistem pengendalian internal atas pengeluaran kas dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasilnya menunjukkan pentingnya pemisahan tugas dan penerapan kerangka COSO dalam mendukung efektivitas kontrol kas. Selanjutnya, studi oleh [5] di PT ASABRI (Persero) Cabang Makassar juga menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan data primer dan sekunder, serta analisis data model Miles dan Huberman. Penelitian lain oleh [6] menggunakan pendekatan studi kasus untuk menelaah praktik sistem pengendalian kas secara mendalam. Ketiga studi tersebut menjadi pijakan dalam penelitian ini, namun penelitian ini berkontribusi dengan fokus pada pengeluaran kas di perusahaan properti dengan konteks struktural cabang, serta menambahkan triangulasi sumber dan pendekatan deskriptif berbasis COSO 2013.

### 2.2. Jenis dan sumber Data

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Secara umum, ini berarti semua data seperti catatan dan wawancara dijelaskan dengan kata-kata dan deskripsi yang jelas dan sederhana, sehingga semuanya mudah dipahami. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu Februari hingga Juni 2025 pada sebuah perusahaan properti yang berlokasi di Jawa Timur. [9]. Sumber Data penelitian ini menggunakan kombinasi sumber data primer dan sekunder seperti berikut. Sumber data primer dari penelitian ini yaitu wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder yang digunakan yaitu meninjau beberapa dokumen penting terkait dengan cara Perusahaan Properti menangani pembayaran tunai. Dokumen-dokumen tersebut meliputi bagan organisasi perusahaan, prosedur standar pencairan dana kas kecil, berita acara pembayaran, dan bukti transaksi tunai.

### 2.3 Teknik Pengumpulan Data

#### a. Wawancara

Menurut [9], wawancara merupakan cara praktis bagi peneliti untuk mengumpulkan data ketika mereka baru memulai dan mencoba menemukan potensi masalah, atau ketika mereka ingin mendalami suatu topik dengan sekelompok kecil orang. Dalam penelitian ini wawancara yang digunakan adalah wawancara terbuka dan terstruktur sebanyak dua orang narasumber di bidang finance yang mengetahui dan berhubungan langsung dengan sistem pengeluaran kas.

#### b. Observasi

Menurut [9], observasi adalah tentang mengumpulkan informasi tentang hal-hal yang nyata, terutama ketika hal-hal tersebut menunjukkan beberapa efek biologis atau psikologis yang cukup sulit. Untuk benar-benar memahami apa yang terjadi di Perusahaan Properti. Peneliti menghabiskan waktu sekitar lima bulan hanya untuk observasi berbagai hal di lapangan secara langsung untuk penelitian ini.

#### c. Dokumentasi

Menurut [9], dokumentasi ialah mengumpulkan data dari berbagai sumber seperti buku, arsip, dokumen, bagan, dan foto. Pada dasarnya, kumpulkan semua laporan dan informasi yang dapat membantu penelitian. Penelitian ini mengumpulkan data dokumentasi terutama dari catatan perusahaan penting, yang membantu mendukung temuan.

### 2.4 Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian ini, menggunakan purposive untuk memilih informan. Pada dasarnya, purposive adalah cara memilih orang secara sengaja berdasarkan faktor atau kualitas tertentu yang diminati [10]. Penentuan informan ini dilakukan dengan mempertimbangkan posisi serta tanggung jawab mereka dalam aktivitas pengeluaran kas. Peneliti memilih dua individu dari divisi *Finance & General Affair* pada Perusahaan Properti yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan serta pengawasan transaksi kas. Keduanya dipilih karena keterlibatan langsung dalam kegiatan



administratif, proses verifikasi, dan pemberian otorisasi atas pengeluaran kas harian, sehingga dianggap mampu memberikan wawasan yang relevan dan mendalam mengenai penerapan sistem pengendalian internal pada proses pengeluaran kas berbasis Kerangka Kerja COSO 2013. Informasi rinci tentang informan ditampilkan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.** Informasi Narasumber

No	Nama Inisial	Posisi	Umur	Masa Kerja	Unit Divisi
1.	SY	Off 1 Finance & GA	36 tahun	8 tahun	Finance
2.	RA	Off 2 Finance & GA	30 tahun	5 tahun	Finance

## 2.5 Teknik analisis data

Teknik analisis data model Miles dan Huberman, ada tiga langkah utama saat menganalisis data: pertama, mereduksi data atau menyederhanakannya dan menghilangkan hal-hal yang tidak penting; kedua, menyajikan data sehingga mudah dilihat dan dipahami; dan ketiga, menarik kesimpulan dari apa yang ditemukan.

## 2.6 Keabsahan data

### a. Validitas

Pada penelitian ini guna untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi dan member checking. Teknik keabsahan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Triangulasi sumber

Menurut [9] Triangulasi sumber berarti bahwa peneliti mengumpulkan data dari berbagai tempat tetapi menggunakan metode yang sama setiap waktu. Peneliti mengumpulkan data untuk penelitian ini dengan berbincang dengan wawancara bersama anggota staf Perusahaan Properti yang memiliki kepentingan finansial langsung dalam masalah ini.

#### 2. Member checking

Dalam memastikan informasi yang dikumpulkan dari wawancara dan sumber lain akurat, peneliti melakukan *Member checking* dengan cara memeriksa kembali jawaban narasumber untuk memverifikasi dan memeriksa ulang detailnya.

### b. Realibilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan meninjau setiap fase penelitian secara saksama. Dengan demikian, peneliti dapat menunjukkan bahwa kerja lapangan telah selesai dan bertanggung jawab penuh atas keseluruhan proses, mulai dari mengidentifikasi masalah atau fokus penelitian hingga memilih sumber data, mengumpulkan data di lapangan, memproses dan menganalisis data, hingga akhirnya sampai pada kesimpulan.

## 2.7 Pengukuran variabel

Sejumlah indikator Kerangka COSO, termasuk pengendalian lingkungan, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan, dapat digunakan untuk mengevaluasi sistem pengendalian kas internal yang efektif. Angka kualifikasinya dapat dihitung menggunakan rumus Indeks Kesesuaian Kasar (KKI).

$$IKK = (n \div N) \times 100\%$$

Keterangan:

IKK = Indeks Kesesuaian Kasar

n = Banyaknya jumlah balasan yang identik

N = Banyaknya entitas yang diamati

Kriteria pengelompokan nilai dapat dilihat pada tabel persentase sebagai berikut:



**Tabel 2.** Presentase Kriteria Penilaian

Presentase	Kriteria
0% - 20%	Penerapan Tidak Berhasil
21% - 40%	Penerapan Kurang Berhasil
41% - 60%	Penerapan Cukup Berhasil
61% - 80%	Penerapan Berhasil
81% - 100%	Penerapan Sangat Berhasil

### 3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Implementasi Komponen-Komponen Pengendalian Internal Mengacu pada Kerangka Kerja COSO

Sistem pengendalian internal yang berjalan dengan baik memiliki peranan krusial dalam memastikan bahwa seluruh proses pengeluaran kas dilaksanakan secara teratur, sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, serta mampu mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan atau penyimpangan. [11] menyebutkan bahwa sistem ini merupakan kombinasi dari berbagai alat dan prosedur yang dirancang dalam perusahaan untuk menjaga aset, memantau jalannya kegiatan operasional, menjamin keakuratan laporan keuangan, dan mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Pendapat tersebut sejalan dengan [12] yang menyatakan bahwa pengendalian internal melibatkan kontribusi dari dewan komisaris, manajemen, hingga seluruh staf dalam rangka menciptakan keyakinan bahwa tujuan organisasi bisa dicapai. Namun demikian, sistem ini tidak sepenuhnya mampu menjamin kesuksesan secara mutlak. [13] menjelaskan bahwa meskipun perencanaan dan pelaksanaan sistem pengendalian dilakukan dengan cermat, tetap saja terdapat keterbatasan karena adanya risiko-risiko tertentu yang tak bisa sepenuhnya dihindari. Terkait pengeluaran kas, [14] menerangkan bahwa jenis pengeluaran ini meliputi dana yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional harian, seperti pembayaran upah, pembelian bahan atau barang, serta pemeliharaan fasilitas. Untuk menjaga agar aktivitas tersebut berjalan sebagaimana mestinya, perusahaan biasanya mengandalkan berbagai prosedur baku. Dalam hal ini, [15] menegaskan bahwa prosedur adalah urutan langkah kerja yang disusun secara sistematis dan berfungsi untuk menyelesaikan tugas tertentu dengan benar. Penelitian ini mendasarkan analisisnya pada lima pilar utama dalam Kerangka Kerja COSO 2013, yang mencakup lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, sistem informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan sejauh mana kekuatan dan kelemahan sistem pengendalian internal dalam mengelola pengeluaran kas di Perusahaan Properti:

##### a. Lingkungan pengendalian

Budaya kerja AKHLAK (amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, koloaboratif) menjadi landasan lingkungan pengendalian di Perusahaan Properti. Melalui orientasi dan arahan kepemimpinan yang jelas, prinsip-prinsip ini tertanam sejak awal. Dedikasi perusahaan terhadap integritas sebagai prinsip utama COSO ditunjukkan dengan penegakan etika kerja yang berkesinambungan dan teguran keras yang diberikan atas pelanggaran. Pengeluaran uang kas diawasi secara bertahap: verifikasi pertama dilakukan oleh personel keuangan, yang tidak menyetujui izin Manajer Area. Izin dari General Manager dan Manajer Regional diperlukan untuk transaksi dalam jumlah besar. Gagasan tentang banyak tingkatan akuntabilitas dan pengawasan dalam COSO tercermin dalam sistem ini.

Prinsip pemisahan tugas dipatuhi dengan ketat. Operasi akuntansi dan keuangan dibagi menurut tingkatan organisasi, dan hanya personel yang berwenang yang dapat memasukkan data keuangan. Namun, satu-satunya titik ketidaksesuaian dalam pengendalian lingkungan adalah bahwa fungsi akuntansi hanya dapat diakses di tingkat regional atau pusat, bukan di tingkat area yang menjadi fokus penelitian. Organisasi tersebut sering menyelenggarakan pelatihan manajemen keuangan untuk meningkatkan kompetensi. Selain itu, Perusahaan Properti menggunakan sistem penghargaan bagi mereka yang berprestasi guna meningkatkan



motivasi dan menegakkan tanggung jawab. Secara keseluruhan, ada kepatuhan yang baik terhadap empat dari lima prinsip pengendalian lingkungan COSO

b. Penilaian risiko

Berdasarkan COSO By the 2013, Perusahaan Properti mempunyai pendekatan yang metodis dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko-risiko yang mungkin menghambat tercapainya tujuan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan pengeluaran keuangan. Secara berkala, tujuan perusahaan ditetapkan dan dibagikan kepada semua anggota staf melalui pengumuman area kerja, email resmi, portal internal, dan rapat bulanan. Ini berfungsi sebagai dasar untuk mengoordinasikan pemahaman aturan bisnis dan perhatian pengendalian, termasuk pertimbangan keuangan. Kerangka kerja formal yang memungkinkan manajemen memetakan berbagai risiko operasional, administratif, dan teknologi yang mungkin memengaruhi ketepatan, ketepatan waktu, dan keamanan pengeluaran kas digunakan untuk melakukan proses penilaian risiko secara berkala. Dengan membuat teknik mitigasi seperti pemberian akses, tahapan perizinan, dan pembagian fungsi di antara komponen terkait, evaluasi ini tidak hanya reaktif terhadap insiden tetapi juga proaktif.

Perusahaan Properti membuat dokumentasi pendukung untuk sistem manajemen risiko, termasuk diagram alur operasional, verifikasi dokumen pembayaran, dan pedoman kas kecil. Semua dokumen ini dapat diakses secara digital melalui portal internal, yang menurunkan risiko ketidakpatuhan dan memudahkan staf untuk mengikuti proses prosedural yang tepat. Pada akhir setiap bulan, prosedur peninjauan keuangan juga dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi masalah dan mengembangkan solusi. Form pelaporan internal disediakan untuk memungkinkan manajemen segera menindaklanjuti kebutuhan mendesak di luar tinjauan rutin. Perusahaan Properti telah mematuhi semua pedoman penilaian risiko dalam Kerangka COSO secara menyeluruh dan berkelanjutan dengan menggabungkan identifikasi risiko formal, penetapan tujuan yang eksplisit, tersedianya dokumentasi pendukung, dan peninjauan berkelanjutan.

c. Aktivitas Pengendalian

Perusahaan Properti telah menetapkan kebijakan dan proses untuk memastikan bahwa arahan manajemen dijalankan secara efisien, terutama dalam proses pengeluaran kas, sebagai bagian dari komponen aktivitas pengendalian dalam Kerangka COSO 2013. Ketersediaan dokumen Prosedur Operasi Standar (SOP) yang ditulis secara komprehensif adalah salah satu contoh nyata. Dengan adanya pemisahan yang jelas antara pengeluaran keuangan besar dan kecil dalam hal perizinan dan pelaporan, SOP ini menjadi acuan dan panduan resmi bagi seluruh unit kerja. Lapisan otorisasi semakin ketat, semakin tinggi nilai transaksinya. Perusahaan Properti mengganti pencatatan manual dengan sistem aplikasi otomatis yang disebut Finest untuk memfasilitasi pelaksanaan strategi ini.

Sistem ini memiliki fungsi jejak audit yang dapat meningkatkan pemantauan dan penilaian setiap transaksi keuangan sekaligus memungkinkan entri, verifikasi, dan pemrosesan transaksi yang efisien. Sebagai tindakan pengendalian preventif dan korektif, Perusahaan Properti secara rutin melakukan audit internal setiap enam bulan selain sistem digital. Audit ini memastikan bahwa pelaksanaan pengeluaran kas dilaksanakan sesuai dengan SOP terkait. Setiap tahun, dilakukan audit eksternal sebagai cara untuk menilai sistem pengendalian secara keseluruhan. Perbaikan berkelanjutan didasarkan pada temuan audit internal dan eksternal. Jika semua hal dipertimbangkan, kombinasi SOP yang kuat, bantuan TI, dan prosedur audit yang andal menunjukkan bahwa Perusahaan Properti telah menerapkan elemen-elemen pengendalian aktivitas secara metodis dan sesuai dengan pedoman COSO.

d. Informasi dan komunikasi

Dalam membantu pengendalian internal, khususnya dalam proses pengeluaran kas, Perusahaan Properti telah menerapkan sistem informasi dan komunikasi yang terstruktur. SOP komunikasi internal berfungsi sebagai dasar untuk mengendalikan pertukaran informasi antara karyawan dan unit kerja. Selain mengatur komunikasi sehari-hari, SOP ini menggabungkan prosedur pelaporan dan eskalasi untuk memastikan bahwa informasi penting disampaikan secara efisien, tepat, dan tertulis. Berkat sosialisasi yang ekstensif dan pengoperasian SOP komunikasi yang efisien, suasana kerja yang peka terhadap masalah pengendalian telah tercipta. SOP komunikasi eksternal di Perusahaan Properti mengatur interaksi profesional dengan klien,



mitra, dan vendor selain komunikasi internal. Proses ini menjaga reputasi perusahaan sekaligus menjamin korespondensi beroperasi secara efektif dan terkendali. Jika mempertimbangkan semua hal, Perusahaan Properti telah melakukan pekerjaan dengan baik dalam menerapkan prinsip komunikasi dan komunikasi kerangka COSO dalam praktik. Kunci keberhasilan dalam mendukung pilihan manajerial dan proses pengeluaran kas yang efisien adalah memberikan informasi yang akurat, tepat waktu, dan dapat dipercaya baik secara internal maupun eksternal.

e. Pemantauan

Mengikuti pedoman pemantauan dalam Kerangka COSO 2013, Perusahaan Properti melakukan pemantauan rutin dan insidental untuk mendukung efektivitas dan kontinuitas pengendalian internal. Setiap bulan, proses pengeluaran kas dievaluasi secara berkala untuk memastikan protokol dipatuhi, menemukan kekurangan, dan memodifikasi metode berdasarkan perubahan kondisi operasi. Penilaian ini mendorong pengembangan berkelanjutan dan berfungsi sebagai tindakan pencegahan dan perbaikan. Ketika masalah utama atau penemuan dari audit internal ditemukan, Perusahaan juga melakukan tinjauan insiden selain pemantauan biasa. Hal ini menunjukkan betapa sensitifnya manajemen terhadap setiap ancaman yang perlu ditangani segera. Metode ini memungkinkan sistem pemantauan Perusahaan Properti menyesuaikan dengan kompleksitas dan tingkat urgensi masalah.

Proses pelaporan formal telah ditetapkan untuk mengatasi masalah dalam prose pengeluaran kas, Karyawan harus mengisi formulir pelaporan khusus untuk mendokumentasikan dan mengesahkan masalah apa pun yang mungkin muncul. Sementara itu, komunikasi lisan biasa tetap digunakan di lapangan sebagai metode respons cepat untuk masalah yang dianggap ringan. Kombinasi ini menunjukkan keselarasan antara komunikasi yang efektif dan pencatatan yang metodis. Untuk menjamin bahwa sistem pengendalian pengeluaran kas beroperasi secara optimal, Perusahaan Properti telah berhasil dan berkelanjutan mematuhi semua prinsip pemantauan COSO melalui tinjauan berkala, balasan insidental, serta pelaporan formal dan informal.

#### 4. PENGUJIAN

Dalam rangka mendukung proses pengujian, berikut disajikan rangkuman hasil analisis terhadap penerapan sistem pengendalian internal yang mengacu pada lima komponen utama dalam kerangka COSO 2013. Tabel tersebut menampilkan prinsip-prinsip pengendalian yang diterapkan oleh Perusahaan Properti, dilengkapi dengan keterangan mengenai kesesuaiannya terhadap standar yang ditetapkan dalam COSO.

**Tabel 3.** Hasil Kesimpulan Penelitian Penerapan COSO Pada Perusahaan Properti

Komponen Pengendalian	Prinsip Pengendalian	Hasil Penerapan COSO Pada Perusahaan Properti	Keterangan
Lingkungan Pngendalian	Menunjukkan komitmen terhadap prinsip integritas dan standar etika.	Menanamkan nilai-nilai AKHLAK sebagai budaya kerja sejak proses onboarding, dengan atasan yang memberikan contoh langsung dalam penerapannya.	Sesuai COSO
	Melaksanakan tugas pengawasan dengan penuh tanggung jawab.	Pengawasan terhadap pengeluaran kas dilakukan secara bertahap, dimulai dari pengecekan kelengkapan dokumen oleh staf administrasi keuangan, lalu dilanjutkan dengan persetujuan dari Manajer Area. Jika jumlah pengeluaran cukup besar, maka perlu mendapat persetujuan tambahan dari Manajer Regional dan General Manager agar tetap sejalan dengan anggaran serta kebijakan perusahaan.	Sesuai COSO



	Menyusun struktur organisasi lengkap dengan pembagian kewenangan dan tanggung jawabnya.	Tugas keuangan sudah sesuai SOP, namun fungsi akuntansi masih ditangani di tingkat regional, bukan tingkat area (objek yang diteliti), sehingga struktur belum sepenuhnya tepat dan lengkap.	Tidak sesuai COSO
	Berkomitmen untuk terus meningkatkan dan menjaga kompetensi.	Perusahaan secara rutin menggelar pelatihan, baik internal maupun eksternal, guna meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola kas keluar.	Sesuai COSO
	Menerapkan akuntabilitas.	Perusahaan menunjukkan penghargaan atas kerja keras dan tanggung jawab karyawan melalui ucapan langsung atau dengan meningkatkan kepercayaan tim.	Sesuai COSO
Penilaian Risiko	Menetapkan target yang sejalan dengan tujuan organisasi.	Perusahaan menyelaraskan pemahaman tujuan dan target lewat rapat bulanan, email, forum digital, serta peninjauan kembali saat rapat area di awal bulan.	Sesuai COSO
	Mengenali dan meninjau potensi risiko yang bisa muncul.	Perusahaan secara rutin mengevaluasi dan mengidentifikasi area berisiko dalam pengeluaran kas.	Sesuai COSO
	Melakukan penilaian terhadap kemungkinan risiko terjadinya kecurangan.	Perusahaan telah menetapkan SOP digital pengeluaran kas yang jelas, mudah diakses, dan telah diinformasikan kepada seluruh pihak terkait.	Sesuai COSO
	Mengamati serta menganalisis dampak dari perubahan penting yang terjadi.	Manajemen rutin menggelar rapat evaluasi dan memanfaatkan laporan internal untuk cepat menangani perubahan atau masalah mendesak terkait pengeluaran kas.	Sesuai COSO
Aktivitas Pengendalian	Merancang dan melaksanakan langkah-langkah pengendalian yang sesuai.	Perusahaan secara rutin menjalankan audit internal dua kali dan audit eksternal sekali tiap tahun sebagai upaya pengendalian yang kuat.	Sesuai COSO
	Mengembangkan dan menerapkan pengendalian umum dalam sistem teknologi informasi.	Perusahaan mengelola pengeluaran kas menggunakan aplikasi Finest, sistem praktis yang secara otomatis mencatat, memverifikasi, dan melaporkan transaksi secara <i>realtime</i> .	Sesuai COSO
	Menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan dan prosedur.	Di perusahaan properti, pengeluaran tunai disesuaikan dengan nominalnya. Dana Imprest digunakan untuk pengeluaran kecil agar lebih praktis, sedangkan pengeluaran besar memerlukan verifikasi dan persetujuan lebih dulu.	Sesuai COSO
Informasi dan Komunikasi	Menerapkan informasi yang relevan.	Perusahaan telah menetapkan SOP untuk komunikasi internal melalui	Sesuai COSO



		email, grup chat, dan berbagi dokumen antar tim.	
	Melakukan komunikasi internal di organisasi	Perusahaan kami memiliki prosedur komunikasi internal yang terstruktur untuk pelaporan, penanganan masalah, dan kolaborasi antar departemen.	Sesuai COSO
	Berkomunikasi dengan pihak eksternal secara efektif dan efisien.	Perusahaan menerapkan SOP komunikasi eksternal untuk mengatur penyampaian informasi kepada vendor, klien, dan mitra melalui surat resmi, email, serta dokumen tertulis.	Sesuai COSO
Pemantauan	Melakukan tinjauan secara rutin maupun mendadak terhadap proses kerja yang sedang berlangsung.	Perusahaan secara rutin meninjau pengeluaran kas setiap bulan dan melakukan pengecekan tambahan jika ada temuan audit atau kondisi mendesak.	Sesuai COSO
	Menemukan dan mengevaluasi kelemahan-kelemahan agar bisa segera diperbaiki.	Perusahaan memudahkan pelaporan masalah kas; karyawan cukup mengisi formulir untuk masalah tertentu, sedangkan untuk masalah kecil cukup disampaikan langsung ke atasan secara lisan.	Sesuai COSO

Selanjutnya, untuk memperkuat hasil pengujian, dilakukan perhitungan Indeks Kesesuaian Kasar (IKK) guna mengetahui tingkat kesesuaian implementasi setiap komponen COSO di Perusahaan Properti. Tabel berikut menyajikan hasil rekapitulasi jumlah prinsip yang sesuai dan tidak sesuai, beserta persentase penerapannya.

**Tabel 4.** Hasil Presentase Implementasi COSO Menggunakan Rumus IKK Pada Perusahaan Properti

No	Komponen COSO	Jumlah Prinsip Utama COSO	Jumlah Ketidaksesuaian	Jumlah Sesuai (n)	Presentase	Keterangan
1.	Lingkungan Pengendalian	5	1	4	80%	Penerapan Berhasil
2.	Penilaian Risiko	4	0	4	100%	Penerapan Sangat Berhasil
3.	Aktivitas Pengendalian	3	0	3	100%	Penerapan Sangat Berhasil
4.	Informasi dan Komunikasi	3	0	3	100%	Penerapan Sangat Berhasil
5.	Aktivitas Pengawasan	2	0	2	100%	Penerapan Sangat Berhasil
Jumlah		17	1	16	94,12%	Penerapan Sangat Berhasil

Berdasarkan hasil penilaian pada tabel 4 mengenai penerapan COSO pada Perusahaan Properti, menunjukkan bahwa Perusahaan Properti telah menerapkan 16 prinsip dari 17 prinsip COSO di antaranya dengan cukup baik. Salah satu prinsip dalam komponen lingkungan pengendalian masih belum sepenuhnya terlaksana, dengan tingkat penerapan sebesar 80%, yang diklasifikasikan dalam kategori "Penerapan Berhasil" Di sisi lain, keempat komponen lainnya yakni penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta proses pemantauan telah diterapkan secara maksimal dengan tingkat kesesuaian mencapai 100%, sehingga masuk dalam kategori "Penerapan Sangat Berhasil." Jika dirata-rata, tingkat implementasi keseluruhan sistem pengendalian internal berdasarkan kerangka kerja COSO mencapai 94,12%, yang mencerminkan kinerja " Penerapan Sangat Berhasil."



## 5. KESIMPULAN

Hasil penilaian terhadap implementasi sistem pengendalian internal berbasis Kerangka COSO di Perusahaan Properti yang menggunakan pendekatan Kualitatif deskriptif menunjukkan bahwa dari 17 prinsip yang menjadi acuan, sebanyak 16 prinsip telah terlaksana dengan baik. Penilaian ini diperoleh melalui proses wawancara, observasi, dan analisis dokumen sesuai pedoman COSO 2013. Rata-rata pencapaian implementasi sebesar 94,12%, dikategorikan sebagai “Penerapan Sangat Berhasil.” Empat dari lima komponen utama telah diimplementasikan secara menyeluruh (100%) . Perhitungan presentase tersebut didapat dari perhitungan menggunakan rumus IKK, sementara satu prinsip dalam komponen lingkungan pengendalian belum terpenuhi sepenuhnya karena absennya fungsi akuntansi di tingkat area sebagai fokus penelitian. Selain itu, ditemukan beberapa hambatan teknis dan administratif, seperti keterlambatan persetujuan, keterbatasan anggaran dari pusat, dokumen yang belum lengkap, gangguan sistem, serta permintaan dana mendadak.

## REFERENCES

- [1] M. Muanas and R. W. J. Prakoso, ‘Analisis Sistem Pengendalian Internal atas Prosedur Pengeluaran Kas Aktivitas Operasional Berbasis COSO Framework 2013’, *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, vol. 10, no. 3, pp. 467–490, Nov. 2022, doi: 10.37641/jiakes.v10i3.1446.
- [2] L. Fizriah and H. A. Wirananda, ‘Analisis Peranan Pengendalian Internal Atas Penjualan, Piutang Dan Penerimaan Kas Pada PT. Alfa Scorpii’, *Journal Economy And Currency Study (JECS)*, vol. 4, no. 1, pp. 40–48, 2022.
- [3] B. Marciano, A. Syam, Suyanto, and N. Ahmar, ‘Penerapan Pengendalian Internal Terhadap Kecurangan: Sebuah Literatur Review’, *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, vol. 20, no. 2, pp. 130–137, Sep. 2021, doi: 10.22225/we.20.2.2021.130-137.
- [4] Tiara, F. A. Winarni, and S. Kantun, ‘Analisis Sistem Informasi Akuntansi Pengeluaran Kas pada CV Macarindo Berkah Group Jember’, *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, vol. 9, no. 1, p. 9, Jun. 2021, doi: 10.23887/ekuitas.v9i1.31111.
- [5] N. F. Subede, Samsinar, and M. S., ‘Analisis Sistem Pengendalian Internal Penerimaan dan Pengeluaran Kas pada PT. ASABRI (Persero) Cabang Makassar’, *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, vol. 2, no. 4, pp. 522–536, Aug. 2024, doi: 10.61579/future.v2i4.186.
- [6] A. Nisa and A. Handayani, ‘Sistem Pengendalian Internal Kas Pada PT XYZ’, *Entrepreneur: Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 5, no. 1, pp. 131–157, 2024, [Online]. Available: <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>
- [7] F. R. Arifiani, H. Utami, and A. A. N. Islam, ‘Analisis Penerapan Internal Control Transaksi Pengeluaran Kas Pada Pt Suvarna Bhumi Indonesia’, *Jurnal Cahaya Mandalika*, pp. 54–67, 2023.
- [8] I. Zahara, Sumayyah, Z. Mubarrok, and M. E. Syah, ‘Analisis sistem pengendalian internal prosedur pengeluaran kas: COSO ICIF 2013 (studi pada perusahaan konsultan pertambangan migas di Yogyakarta)’, *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, pp. 188–200, 2024, doi: 10.37631/ebisma.v5i1.1448.
- [9] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Edisi Ke-5). Bandung: CV. Alfabeta , 2022.
- [10] Elvera and Y. Astarina, *Metodologi penelitian*. Penerbit ANDI, 2021.
- [11] A. Suratman and T. Meinarsih, *Audit Forensik Konsep dan Implementasi (Cetakan 1)*. Jakarta: PT Mandala Nasional, 2021.
- [12] E. Suhayati, *Auditing*. Rekayasa Sains, 2021.
- [13] D. Wati and Riswan, ‘Analisis Pengendalian Intern Pada Efektifitas Pengelolaan Kas PT. Abadi Sakti Mitra Mandiri Lampung’, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi (EMT)*, vol. 7, no. 4, pp. 1062–1073, Oct. 2023, doi: 10.35870/emt.v7i4.1542.
- [14] A. Aulya and S. N. Sunaningsih, ‘Analisis Pelaksanaan Sistem Prosedur Pengeluaran Kas Sekretariat DPRD Kota Magelang’, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Mutiara Madani*, vol. 9, no. 2, pp. 149–157, Dec. 2021.
- [15] Rusdiana and Q. Y. Zaqiah, *Manajemen Perkantoran Modern*. Bandung, 2022.