

TANTANGAN DALAM PRAKTIK AKUNTANSI: STUDI KASUS DI INDONESIA

Ach Maulidi, Dianne Frisko Koan,
Muhammad Wisnu Girindratama, Jesslyn Monica,
Yenny Sugiarti, Fidelis Arastyo Andono, Rizky Eriandani,
Bonnie Soeherman, Senny Harindahyani, Yie Ke Feliana,
Riesanti Edie Wijaya, Permata Ayu Widyasari



TANTANGAN DALAM PRAKTIK AKUNTANSI: STUDI KASUS DI INDONESIA

**Ach Maulidi, Dianne Frisko Koan,
Muhammad Wisnu Girindratama, Jesslyn Monica,
Yenny Sugiarti, Fidelis Arastyo Andono, Rizky Eriandani,
Bonnie Soeherman, Senny Harindahyani, Yie Ke Feliana,
Riesanti Edie Wijaya, Permata Ayu Widiasari**



TANTANGAN DALAM PRAKTIK AKUNTANSI: STUDI KASUS DI INDONESIA

Penulis:

Ach Maulidi, Dianne Frisko Koan,
Muhammad Wisnu Girindratama, Jesslyn Monica,
Yenny Sugiarti, Fidelis Arastyo Andono, Rizky Eriandani,
Bonnie Soeherman, Senny Harindahyani, Yie Ke Feliana,
Riesanti Edie Wijaya, Permata Ayu Widyasari

Editor: Ach Maulidi

Copy Editor: Thomas S. Iswahyudi

Tata Letak & Desain Sampul:

Stephen Reyhan Adijaya, David Tanuwijaya Pak

ISBN: 978-623-8038-35-0 (PDF)

Cetakan Pertama 2023

Penerbit:

Direktorat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah
Universitas Surabaya

Anggota IKAPI & APPTI

Jl. Raya Kalirungkut Surabaya 60293

Telp. (62-31) 298-1344

E-mail: ppi@unit.ubaya.ac.id

Web: ppi.ubaya.ac.id

Hak cipta dilindungi Undang-undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini
dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa izin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Di tengah dinamika global dan tuntutan pasar kerja yang semakin kompleks, diperlukan pembenahan dalam metode pembelajaran untuk memastikan bahwa lulusan akuntansi mampu beradaptasi dan bersaing secara optimal.

Tantangan dalam praktik akuntansi tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan teoritis, tetapi juga melibatkan kemampuan praktis dan pemahaman mendalam terhadap situasi dunia nyata. Oleh karena itu, buku ini menawarkan pendekatan pembelajaran yang berfokus pada studi kasus di lingkungan bisnis Indonesia. Dengan mengeksplorasi situasi nyata dan permasalahan konkret yang dihadapi oleh praktisi akuntansi dan *businesses*, diharapkan pembaca, terutama mahasiswa, dapat mengembangkan kemampuan analitis, kritis, dan pemecahan masalah yang dibutuhkan dalam dunia kerja.

Selain itu, melalui pendekatan studi kasus, diharapkan mahasiswa tidak hanya memahami konsep-konsep akuntansi secara teoritis, tetapi juga dapat mengaplikasikannya secara efektif dalam konteks bisnis yang sesungguhnya. Pemahaman yang mendalam terhadap studi kasus akan mempersiapkan mahasiswa untuk menghadapi tantangan dan kompleksitas dunia bisnis yang terus berkembang.

Penulis meyakini bahwa transformasi dalam metode pembelajaran akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas lulusan akuntansi di Indonesia. Dengan membaca buku ini, diharapkan pembaca akan terinspirasi untuk aktif terlibat dalam proses pembelajaran, mengasah keterampilan praktis,

dan mengembangkan mindset yang berorientasi pada solusi. Semoga buku ini dapat menjadi panduan yang bermanfaat bagi para mahasiswa, pengajar, dan praktisi akuntansi yang berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan akuntansi di Indonesia.

Surabaya, tanggal

Ach Maulidi

(Perwakilan dari Tim Penulis)

KATA PENGANTAR

Akuntansi tidak hanya sekadar sejumlah aturan dan prinsip, tetapi juga melibatkan interaksi kompleks dengan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pelaksanaan praktiknya. Buku ini menawarkan perspektif unik yang berasal dari studi kasus di Indonesia, yang dikumpulkan melalui penelitian lapangan dan wawancara mendalam dengan para praktisi dan pelaku bisnis.

Sebagai langkah awal, buku ini membahas lanskap umum praktik akuntansi di Indonesia, menggambarkan bagaimana perubahan dalam regulasi dan lingkungan bisnis telah menciptakan tantangan baru bagi para akuntan profesional. Melalui serangkaian studi kasus, pembaca akan dihadapkan pada situasi nyata yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di berbagai sektor, memberikan gambaran yang komprehensif tentang kerumitan praktik akuntansi di tanah air.

Salah satu keunggulan buku ini adalah fokusnya pada meningkatkan kualitas lulusan akuntansi. Melalui pembahasan studi kasus yang terperinci, pembaca tidak hanya diberikan wawasan tentang masalah yang dihadapi oleh praktisi, tetapi juga diberikan pandangan yang lebih dalam mengenai keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh lulusan akuntansi untuk sukses dalam menghadapi tantangan tersebut.

Kami berharap bahwa buku ini tidak hanya menjadi sumber wawasan bagi praktisi akuntansi yang sedang berjuang menghadapi tantangan dalam praktik sehari-hari, tetapi juga memberikan pandangan berharga bagi mahasiswa dan dosen dalam meningkatkan kurikulum

pendidikan akuntansi di Indonesia. Selamat membaca dan semoga buku ini memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dunia akuntansi di tanah air.

Surabaya, 08 Desember 2023

Prof. Dr. Dian Anita Nuswantara, S.E., M.Si., Ak

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	iv
1. Pendahuluan: kemerosotan kualitas lulusan akuntansi.....	1
2. Mengenal lebih dekat industri aspal – studi akuntansi manajemen di PT. Dhisa manunggal karya (DMK)	14
3. Studi sistem informasi akuntansi pada UD. Renyah berkah.....	33
4. Implementasi <i>control activities</i> pada apartement x di surabaya	48
5. <i>Storytelling for ethical issues</i> dalam pelaporan dan praktik esg di <i>shipping companies</i> : perspektif <i>family businesses</i>	78
6. Praktek akuntansi manajemen lingkungan pada “perkebunan multikultur”	92
7. <i>Tone at the top</i> dalam pengendalian budaya berbasis spiritualitas: studi kasus pada PT revolusi indonesi.....	115
8. Serba-serbi perhitungan materialitas atas audit laporan keuangan	123

DAFTAR KONTRIBUTOR

Ach Maulidi, Akuntansi, Universitas Surabaya

Bonnie Soeherman, Akuntansi, Universitas Surabaya

Dianne Frisko Koan, Akuntansi, Universitas Surabaya

Fidelis Arastyo Andono, Akuntansi, Universitas Surabaya

Jesslyn Monica, Akuntansi, Universitas Surabaya

Muhammad Wisnu Girindratama, Akuntansi,
Universitas Surabaya

Permata Ayu Widyasari, Akuntansi, Universitas Surabaya

Riesanti Edie Wijaya, Akuntansi, Universitas Surabaya

Rizky Eriandani, Akuntansi, Universitas Surabaya

Senny Harindahyani, Akuntansi, Universitas Surabaya

Yenny Sugiarti, Akuntansi, Universitas Surabaya

Yie Ke Feliana, Akuntansi, Universitas Surabaya

PENDAHULUAN: KEMEROSOTAN KUALITAS LULUSAN AKUNTANSI

ACH MAULIDI

Perkembangan regulasi akuntansi, baik di tingkat nasional maupun internasional, semakin menuntut lulusan Akuntansi untuk memiliki pemahaman mendalam terhadap standar akuntansi yang berlaku. Pemahaman ini tidak hanya mencakup penerapan konsep-konsep dasar, tetapi juga interpretasi yang cermat terhadap aturan-aturan yang terus berkembang. Oleh karena itu, peningkatan kualifikasi lulusan diperlukan agar mereka dapat mengakomodasi perubahan regulasi dan memberikan layanan akuntansi yang sesuai dengan standar yang berlaku.

Ketidaksesuaian antara lulusan akuntansi dan harapan pemberi kerja menjadi perhatian serius dalam dunia pendidikan dan dunia kerja. Pada banyak kasus, lulusan akuntansi mungkin memiliki pengetahuan teoritis yang kuat, namun masih kurang memiliki keterampilan praktis yang diperlukan oleh pemberi kerja. Pemberi kerja saat ini mencari profesional akuntansi yang tidak hanya dapat memahami konsep-konsep akuntansi secara mendalam tetapi juga dapat mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam situasi dunia nyata. Misalnya lulusan akuntansi harus mampu mengidentifikasi, mengukur, dan melaporkan dampak lingkungan dan sosial dalam konteks keuangan. Ini sebagai respon dari pergeseran keinginan para investor menuju pola bisnis yang berkelanjutan. Tentu ini menciptakan tekanan positif bagi perusahaan untuk mengadopsi praktik bisnis yang ramah lingkungan dan sosial. Investasi yang berkelanjutan

tidak hanya mempromosikan pertumbuhan finansial jangka panjang, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan secara keseluruhan. Para investor, dengan lebih sadar akan dampak investasi mereka, semakin memainkan peran kunci dalam mendorong perubahan positif dalam dunia bisnis.

URGENSI LULUSAN AKUNTANSI YANG BERKUALITAS

Peran lulusan akuntansi

Pentingnya memiliki lulusan akuntansi yang berkualitas sangat krusial dalam mendukung perkembangan kualitas profesi akuntansi secara keseluruhan. Akuntansi bukan hanya sekadar pencatatan transaksi keuangan. Namun juga merupakan tulang punggung dalam pengambilan keputusan strategis di berbagai tingkatan organisasi. Lulusan akuntansi yang berkualitas memiliki peran penting dalam menyediakan informasi keuangan yang akurat dan relevan, yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang tepat dan efisien.

Lulusan akuntansi yang baik memiliki pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip akuntansi, standar pelaporan keuangan, dan peraturan perpajakan. Diharapkan, mereka tidak hanya mampu menyusun laporan keuangan yang akurat, tetapi juga dapat mengidentifikasi dan mengatasi tantangan kompleks yang mungkin muncul dalam lingkungan bisnis. Dalam dunia profesional, para lulusan harus dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam mendukung keputusan manajemen, memberikan transparansi kepada pihak eksternal, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Selain itu, lulusan akuntansi yang berkualitas juga memiliki keterampilan analitis yang kuat. Mereka mampu menganalisis data keuangan, mengidentifikasi tren, dan memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen. Dalam era di mana pengambilan

keputusan didasarkan pada data, kemampuan ini sangat krusial untuk membantu organisasi bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Kemampuan ini sangat penting dalam memastikan bahwa laporan keuangan yang dihasilkan sesuai dengan standar yang berlaku, memberikan kepercayaan kepada pihak eksternal seperti investor, kreditor, dan pihak berkepentingan lainnya. Oleh karena itu, kualitas lulusan akuntansi sangat berdampak pada transparansi dan akuntabilitas dalam lingkungan bisnis dan keuangan.

Sebaliknya, lulusan akuntansi yang kurang berkualitas dapat merugikan citra profesi. Misalnya, mereka tidak mampu memenuhi tuntutan yang diperlukan dalam praktik akuntansi. Jika lulusan akuntansi tidak mampu memberikan standar kualitas yang diharapkan, hal ini dapat menciptakan pandangan negatif terhadap profesionalisme akuntan dan menimbulkan keraguan terhadap integritasnya. Citra buruk ini dapat mempengaruhi reputasi industri akuntansi secara global, merugikan tidak hanya individu yang terlibat tetapi juga seluruh profesi. Penting untuk diingat bahwa akuntan tidak hanya bertanggung jawab kepada klien atau perusahaan tempat mereka bekerja, tetapi juga kepada masyarakat umum.

Masyarakat percaya bahwa akuntan memainkan peran penting dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam bisnis dan keuangan. Ketika lulusan akuntansi tidak mampu memenuhi harapan kualitas yang diharapkan, hal ini dapat menyebabkan kekecewaan dan merugikan kepercayaan masyarakat terhadap integritas profesi akuntan. Jadi, dalam jangka panjang, dampak kurangnya kualitas lulusan akuntansi terhadap citra profesionalisme akuntan dapat menciptakan hambatan untuk pertumbuhan dan perkembangan industri akuntansi.

Dalam menghadapi kompleksitas tugas akuntansi yang semakin berkembang, penting bagi lulusan akuntansi untuk

memiliki kualitas yang memadai agar dapat mempertahankan standar profesionalisme. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan bagi lulusan akuntansi merupakan investasi yang penting untuk mencegah kerugian citra profesi akuntansi akibat kualitas yang kurang memadai. Tentu itu menjadi *concern* bagi industri pendidikan untuk menciptakan lulusan yang berkualitas. Mengingat kualitas lulusan akuntansi mengalami kemerosotan. Untuk memahami poin tersebut, kami urai dalam pembahasan berikut ini.

Penyebab kemerosotan kualitas lulusan akuntansi

Kemerosotan kualitas lulusan akuntansi merupakan isu yang memerlukan perhatian serius dalam dunia pendidikan. Menurunnya kualitas lulusan akuntansi bisa disebabkan oleh model pembelajaran yang terlalu monoton dan terfokus pada pemahaman *handbook* saja. Ketika mahasiswa hanya diberikan informasi teoritis, tanpa adanya aplikasi praktis yang memadai, hal ini dapat mengakibatkan ketidaksiapan mereka menghadapi tantangan di dunia nyata. Akuntansi bukan hanya tentang memahami konsep-konsep dasar dan peraturan yang tercantum dalam *handbook*, tetapi juga tentang penerapan praktis dalam situasi nyata. Model pembelajaran yang terlalu terfokus pada teori semata dapat membuat lulusan kurang dapat menghadapi kompleksitas dunia bisnis dan industri.

Model pembelajaran yang menonjolkan pengajaran teori secara pasif sering kali menghasilkan lulusan yang kurang memiliki keterampilan praktis yang diperlukan di dunia pekerjaan. Kita tahu, pengajaran yang bersifat pasif ini akan cenderung mengurangi peluang mahasiswa untuk mengembangkan kemampuan analitis dan pemecahan masalah, karena mereka tidak dihadapkan pada situasi di mana mereka harus mengaplikasikan konsep teoritis dalam konteks dunia pekerjaan. Artinya, ini akan memicu kesenjangan antara pemahaman konseptual dan kemampuan

praktis mahasiswa. Dalam dunia praktik, hal ini dapat membatasi kemampuan lulusan untuk beradaptasi dengan cepat dalam lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, model pembelajaran yang cenderung pasif mungkin kurang mendorong pengembangan keterampilan *soft skills*, seperti kemampuan berkomunikasi, bekerja sama dalam tim, dan pemecahan masalah. Keterampilan ini sangat penting dalam dunia kerja *modern* di mana interaksi *interpersonal* dan kolaborasi menjadi kunci untuk mencapai tujuan bersama. Lulusan yang hanya memiliki pemahaman teoritis tanpa keterampilan interpersonal yang kuat mungkin mengalami kesulitan untuk bersaing di pasar kerja.

Selain itu, kurangnya aplikasi praktis dapat membuat mahasiswa kesulitan menghubungkan konsep teoritis dengan situasi dunia nyata, menghambat perkembangan kemampuan analitis dan pemecahan masalah mereka. Model pembelajaran yang tidak mendorong atau menyediakan pengalaman praktis dapat membuat mahasiswa kehilangan peluang untuk mengembangkan kemampuan kerja sama, komunikasi, dan kepemimpinan yang diperlukan untuk beroperasi efektif dalam lingkungan kerja yang beragam. Dalam lingkungan kerja yang terus berkembang, di mana perusahaan menghadapi tekanan untuk memahami dan merespons perubahan regulasi, teknologi, dan dinamika pasar, lulusan akuntansi yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat dapat menjadi beban bagi organisasi.

TANTANGAN DALAM AKUNTANSI MODERN

Pergeseran paradigma investor

Tantangan dalam akuntansi modern mencerminkan dinamika perubahan ekonomi, teknologi, dan regulasi yang terus berkembang. Misalnya, pergeseran keinginan para investor dalam beberapa tahun terakhir telah menunjukkan peningkatan fokus yang signifikan pada pola bisnis yang

berkelanjutan. Para investor kini tidak hanya mempertimbangkan potensi keuntungan finansial, tetapi juga dampak jangka panjang dari investasi mereka terhadap lingkungan, masyarakat, dan tata kelola perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang memprioritaskan praktik bisnis yang bertanggung jawab dan berkelanjutan kini lebih menarik bagi investor dibandingkan dengan mereka yang hanya fokus pada keuntungan finansial sebentar. Pola bisnis yang berkelanjutan menjadi salah satu kunci utama yang dipertimbangkan oleh investor modern.

Mahasiswa jurusan akuntansi memainkan peran sentral dalam menggambarkan keberlanjutan dan kinerja bisnis, sehingga penting bagi mereka untuk dibekali dengan pemahaman mendalam tentang isu-isu ESG (Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola) serta peran bisnis dalam pembangunan berkelanjutan. Dalam konteks akuntansi, isu-isu ESG mencerminkan dampak lingkungan dan sosial yang dapat memengaruhi keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, mahasiswa akuntansi perlu memahami cara mengintegrasikan informasi ESG ke dalam praktik akuntansi untuk memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kinerja perusahaan.

Pentingnya memahami isu-isu ESG bagi mahasiswa akuntansi terletak pada kemampuan mereka untuk mengidentifikasi, mengukur, dan melaporkan dampak lingkungan dan sosial dalam konteks keuangan. Pemahaman ini memungkinkan mereka untuk mengembangkan sistem akuntansi yang melibatkan informasi ESG, memberikan pemangku kepentingan informasi yang lebih komprehensif dan transparan mengenai keberlanjutan perusahaan. Selain itu, mahasiswa akuntansi perlu memahami peran bisnis dalam pembangunan berkelanjutan dan bagaimana praktik akuntansi dapat mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan tersebut. Ini mencakup mengenali bagaimana kebijakan dan praktik tata kelola perusahaan dapat memberikan dampak positif pada

keberlanjutan, dan sejauh mana laporan keuangan mencerminkan komitmen bisnis terhadap isu-isu ESG.

Dalam konteks pendidikan, pergeseran ini memunculkan kebutuhan akan metode pembelajaran yang lebih dinamis dan responsif terhadap perkembangan di dunia nyata. Mahasiswa perlu diarahkan dengan pemahaman mendalam tentang isu-isu ESG dan peran bisnis dalam pembangunan berkelanjutan. Pembelajaran tidak hanya menjadi sarana untuk memahami fakta-fakta, tetapi juga untuk mengembangkan kemampuan kritis, kreatif, dan pemecahan masalah yang diperlukan di tengah kompleksitas dunia modern. Model pembelajaran yang hanya mengandalkan metode ceramah pasif tidak lagi memadai.

Analisis laporan keuangan dan interpretasi data

Analisis laporan keuangan dan interpretasi data memegang peran sentral dalam konteks akuntansi modern. Laporan keuangan merupakan gambaran resmi dari kinerja keuangan suatu entitas, dan analisisnya memungkinkan para pemangku kepentingan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang kesehatan finansial dan operasional perusahaan. Dalam konteks ini, analisis laporan keuangan membantu membongkar cerita di balik angka-angka dan memberikan wawasan yang sangat berharga bagi para pengambil keputusan.

Salah satu tujuan utama dari analisis laporan keuangan adalah untuk mengevaluasi kesehatan keuangan perusahaan. Ini melibatkan pemahaman terhadap rasio keuangan, seperti rasio likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas, yang memberikan gambaran tentang kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya dan menghasilkan laba. Interpretasi data rasio ini membantu mengidentifikasi tren dan kinerja keuangan yang mungkin perlu mendapatkan perhatian khusus. Selain itu, analisis laporan keuangan juga melibatkan

pemahaman terhadap metode akuntansi yang digunakan oleh perusahaan. Pemilihan metode akuntansi dapat memengaruhi presentasi laporan keuangan dan hasilnya. Oleh karena itu, interpretasi data harus mencakup evaluasi terhadap kebijakan akuntansi yang diterapkan dan dampaknya terhadap kinerja keuangan.

Jadi, sebagai alat evaluasi, analisis laporan keuangan melibatkan pemahaman yang komprehensif tentang struktur laporan keuangan, termasuk neraca, laporan laba rugi, dan arus kas. Analisis rasio keuangan seperti rasio likuiditas, profitabilitas, dan leverage memberikan pandangan holistik tentang kinerja keuangan dan daya tahan perusahaan. Interpretasi data dari rasio-rasio ini membantu mengidentifikasi tren, potensi risiko, dan peluang yang mungkin dihadapi perusahaan. Keterampilan ini tidak hanya memberikan pemahaman mendalam tentang kinerja keuangan suatu entitas, tetapi juga memainkan peran penting dalam mendukung keputusan bisnis yang tepat dan berkelanjutan.

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS LULUSAN

Peningkatan kualitas lulusan akuntansi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menghadapi dinamika dunia bisnis dan perkembangan ekonomi yang terus berubah. Salah satu strategi yang dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan tersebut adalah melalui pendekatan pembelajaran yang mengkombinasikan teori, konseptual, dan studi kasus.

Kita tahu bahwa pendekatan teori dalam pembelajaran akuntansi memberikan landasan konseptual yang kuat bagi mahasiswa. Dengan memahami dasar-dasar teori akuntansi, mahasiswa dapat mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip dasar, standar akuntansi, dan regulasi yang berkaitan. Selain itu, mahasiswa tidak hanya belajar bagaimana melakukan pencatatan dan pelaporan,

tetapi juga memahami konsep-konsep lebih abstrak seperti etika akuntansi, tanggung jawab sosial, dan dampak ekonomi dari keputusan akuntansi. Pemahaman ini tidak hanya mempersiapkan mereka untuk tantangan di lapangan, tetapi juga membentuk profesionalisme dan integritas dalam praktik akuntansi.

Penting juga untuk memastikan bahwa kurikulum akuntansi terus diperbarui sesuai dengan perkembangan terkini dalam dunia bisnis dan akuntansi. Dalam hal ini, studi kasus menjadi elemen kunci. Melibatkan mahasiswa dalam analisis kasus-kasus nyata memberikan mereka kesempatan untuk mengaplikasikan teori dan konsep yang telah dipelajari dalam konteks praktis. Sebagai tambahan, penggunaan studi kasus dan strategi pembelajaran modern menciptakan ruang bagi kolaborasi antara mahasiswa. Dalam menganalisis kasus-kasus nyata atau mengerjakan proyek bersama, mahasiswa belajar bekerja dalam tim, berbagi ide, dan mengembangkan kemampuan komunikasi mereka. Ini menciptakan lingkungan belajar yang mencerminkan kondisi kerja di dunia nyata di mana kolaborasi dan komunikasi antaranggota tim sangat penting. Mahasiswa dapat mengasah keterampilan *problem-solving*, dan pengambilan keputusan, yang merupakan keterampilan penting dalam karier akuntansi.

Secara keseluruhan, integrasi studi kasus dan strategi pembelajaran akuntansi modern memberikan dampak positif yang mendalam pada pengembangan mahasiswa di bidang akuntansi. Mereka tidak hanya memperoleh pengetahuan teoritis, tetapi juga mengasah keterampilan praktis dan soft skills yang akan menjadi modal berharga dalam karir mereka. Pendekatan ini membawa pendidikan akuntansi ke tingkat yang lebih tinggi, sesuai dengan tuntutan zaman yang terus berubah.

KONTRIBUSI BUKU INI

Buku ini memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung pencapaian tujuan peningkatan kualitas lulusan akuntansi. Melalui penyajian berbagai studi kasus yang terdokumentasi dengan baik, pembaca diajak untuk menyelami pengalaman praktis dan tantangan nyata yang dihadapi oleh para profesional akuntansi dalam dunia bisnis. Studi kasus ini merupakan hasil dari serangkaian diskusi mendalam, *Focus Group Discussions* (FGDs), dan wawancara dengan pemangku kepentingan bisnis.

Studi kasus yang tertuang dalam buku ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana teori dan konsep akuntansi diterapkan dalam situasi nyata. Setiap studi kasus dalam buku ini tidak hanya berfungsi sebagai ilustrasi praktis, tetapi juga sebagai bahan refleksi dan diskusi bagi pembaca. Pembaca dapat melihat bagaimana para profesional menghadapi kompleksitas keuangan, mengatasi tantangan regulasi, dan membuat keputusan strategis berdasarkan informasi akuntansi yang tersedia. Penulis melibatkan pemangku kepentingan bisnis dalam proses penulisan studi kasus, sehingga menambah nilai autentisitasnya.

Detail kasus

Kasus *pertama* membahas pemahaman karakteristik unik pada industri aspal global dan Indonesia sebagai dasar analisis penerapan konsep akuntansi manajemen pada PT DMK. Proses penyusunan budget, metode perhitungan biaya produk, dan penetapan harga jual sangat mempertimbangkan kondisi eksternal yang terkait langsung dengan industri aspal. Analisis karakteristik ini menjadi dasar untuk mengukur produktivitas, biaya kualitas produk, dan pemilihan metode pengelolaan inventorynya. PT DMK harus mempertimbangkan dinamika

industri global dan lokal dalam strategi akuntansi manajemen mereka untuk mencapai efisiensi dan keunggulan kompetitif.

Kasus *kedua* menyoroti Sistem Informasi Akuntansi dalam konteks praktik riil di sebuah badan usaha. Melalui studi kasus, mahasiswa dapat memahami konsep dasar sistem informasi akuntansi, aktifitas operasional, dan pengendalian internal di suatu badan usaha. Kasus ini juga bertujuan untuk mengembangkan kemampuan berkomunikasi dan kerjasama mahasiswa melalui diskusi berbasis data dan informasi. Fokus pada sistem pengendalian internal membantu mahasiswa memahami bagaimana penerapan konsep tersebut dapat meningkatkan efisiensi operasional dan keandalan informasi keuangan.

Kasus *ketiga* membahas implementasi Control Activities pada pengelolaan apartemen. Melalui pendekatan *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2013*, kasus ini mengeksplorasi pengendalian aktivitas yang diperlukan dalam konteks usaha jasa. Sub elemen COSO 2013 digunakan untuk merinci langkah-langkah implementasi pengendalian aktivitas yang efektif. Mahasiswa diajak untuk memahami pentingnya pengendalian aktivitas dalam mengelola risiko, mencegah fraud, dan mencapai tujuan perusahaan. Studi kasus ini menjadi landasan bagi pemahaman mendalam tentang pengendalian internal di lingkungan bisnis tertentu.

Kasus *keempat* membahas dinamika aspek etika dalam praktik dan pelaporan ESG (Environment, Social, Governance) di perusahaan shipping. Kasus ini menyoroti pentingnya integritas dan keberlanjutan dalam keputusan bisnis perusahaan shipping. Mahasiswa akan memahami bagaimana prinsip-prinsip ESG dapat memengaruhi pengambilan keputusan, reputasi perusahaan, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Pemahaman etika dan tanggung

jawab sosial perusahaan menjadi kunci dalam konteks praktik dan pelaporan ESG.

Kasus *kelima* membahas praktek akuntansi manajemen pada perkebunan. Dalam konteks ini, mahasiswa akan menggali strategi akuntansi manajemen yang efektif untuk meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan perkebunan. Analisis biaya produksi, pengelolaan inventori, dan penetapan harga produk menjadi fokus utama. Mahasiswa diharapkan dapat mengaplikasikan konsep akuntansi manajemen untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan perkebunan, sekaligus mempertimbangkan dampak lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan dalam setiap keputusan yang diambil.

Kasus *keenam* membahas tentang *tone at the top* yang memainkan peran kunci dalam membentuk budaya organisasi. Studi kasus ini akan mengeksplorasi bagaimana penerapan *tone at the top* dalam konteks pengendalian budaya berbasis spiritualitas dapat membentuk lingkungan kerja yang positif dan beretika. Dalam studi kasus ini, mahasiswa diharapkan untuk memahami peran krusial dari mindset dan mental dalam membentuk kepemimpinan berbasis spiritualitas, serta bagaimana nilai-nilai spiritual dapat diselaraskan dengan operasional bisnis. Ini dapat mencakup pengembangan misi dan visi organisasi yang mencerminkan nilai-nilai spiritual dan menciptakan tujuan bisnis yang lebih besar.

Dalam kasus *ketujuh*, fokusnya adalah pada penetapan materialitas, suatu aspek penting dalam proses audit yang memerlukan kebijaksanaan dan penilaian yang tepat. Mahasiswa akan terlibat dalam pendekatan studi kasus untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang bagaimana perhitungan materialitas diterapkan secara riil dalam dunia praktik profesional, khususnya dalam konteks audit keuangan. Studi kasus dimulai dengan memberikan gambaran umum tentang perusahaan yang sedang diaudit, termasuk sektor industri, ukuran perusahaan, dan konteks lingkungan

bisnisnya. Ini membantu mahasiswa memahami konteks di mana perhitungan materialitas akan diterapkan. Jadi, melalui pendekatan ini, mahasiswa akan mampu mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang metode perhitungan materialitas dan bagaimana konsep tersebut diaplikasikan dalam praktik audit.

MENGENAL LEBIH DEKAT INDUSTRI ASPAL – STUDI AKUNTANSI MANAJEMEN DI PT. DHISA MANUNGGAL KARYA (DMK)

DIANNE FRISKO KOAN

SINOPSIS

PT Dhisa Manunggal Karya (DMK) yang berdiri pada 1984 merupakan salah satu distributor aspal yang cukup besar di Indonesia dan berkembang dalam wadah DMK Group yang memiliki beberapa badan usaha yang tergabung didalamnya, yaitu PT. Wana Indah Asri (WIA) dan PT Timur Agung Abadi (TAA). Hingga akhir 2022 lalu, PT DMK memiliki 4 terminal aspal curah yang berlokasi di Jawa, Bali, Sumbawa dan Halmahera. Terminal Aspal Curah (TAC) tersebut terletak di Semarang- Jawa Tengah, Celukan Bawang – Bali, Badas – Sumbawa, dan Galela – Halmahera. Selain itu DMK juga telah memiliki 1 pabrik blending aspal polimer di wilayah Demak, Jawa Tengah.

Dalam operasionalnya, DMK melayani pengiriman aspal curah maupun aspal polimer ke berbagai tipe customer, diantaranya adalah kontraktor lokal, pemerintah dan BUMN juga pihak swasta lainnya di seluruh Indonesia. Di pabrik DMK di Demak, DMK melakukan proses blending dengan bahan baku aspal Bitumen (Pen60/70) yang diolah dengan menambahkan bahan aditif polimer untuk kemudian

dihasilkan produk akhir berupa aspal modifikasi yang berkualitas tinggi (setara PG 76).

TUJUAN PEDAGOGIS

Studi kasus ini didesain untuk digunakan sebagai bahan pembelajaran integrated case pada matakuliah Akuntansi Manajemen (Strata-1). Setelah mempelajari kasus ini, diharapkan mahasiswa:

1. Memperoleh pemahaman menyeluruh tentang pambaran praktik riil proses manajerial yang meliputi: perencanaan, pengendalian, penilaian kinerja dan pengambilan keputusan dari satu badan usaha secara menyeluruh.
2. Mampu mengembangkan daya analitis melalui identifikasi poin-poin penting terkait proses manajerial, kendala dan masalah yang ada di suatu badan usaha menggunakan dasar konsep-konsep akuntansi manajemen.
3. Mampu berpikir kritis berdasar data dan informasi terkait penerapan akuntansi manajemen di badan usaha secara holistik, terstruktur, kontekstual dan terintegrasi.
4. Mampu mengembangkan kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama dalam diskusi secara menyeluruh dan konstruktif berdasar data dan informasi yang ada.
5. Mampu mengembangkan kemampuan refleksi diri terkait pertimbangan faktor-faktor rasional dan irasional dalam menilai dan mengambil keputusan di badan usaha.

PENDEKATAN dan METODE PENYAMPAIAN

Pembahasan *Case Study* di matakuliah ini diberikan kepada seluruh mahasiswa dalam setiap kelompok yang bertujuan melibatkan seluruh anggota kelas berpartisipasi aktif. Pendekatan dan metode penyampaian diuraikan dalam poin-poin sebagai berikut:

1. *Case study* dibagikan kepada seluruh mahasiswa melalui posting di media e-learning system yang ada (ULS=Ubaya Learning System) pada 1-2 minggu sebelum jadwal diskusi di kelas.
2. Setiap kelompok (3-4 mahasiswa/kelompok) diminta untuk berdiskusi terkait data dan informasi yang ada pada case study dan mencari informasi lain yang relevan terkait industri aspal dari media publik yang dapat dipertanggungjawabkan keandalannya. Diskusi kelompok mengarah pada poin-poin yang disampaikan dalam pertanyaan case study. Diskusi mandiri bersama kelompok ini dilakukan di luar kelas.
3. Sesuai jadwal yang telah ditentukan, masing-masing perwakilan kelompok mengupload hasil diskusi kelompok pada media ULS, dan kemudian hasil diskusi (paper) di bahas bersama kelompok lain di kelas.
4. Penetapan kelompok presentasi diserahkan pada kesepakatan seluruh anggota kelas untuk menentukan kelompok mana yang akan presentasi.
5. Dalam diskusi kelas, dosen mengambil peran sebagai pendorong dan memfasilitasi diskusi yang terjadi antar individu dan kelompok. Selanjutnya paper kelompok,

presentasi dan poin keaktifan diskusi di kelas diberi penilaian oleh dosen.

6. Dosen memastikan diskusi berjalan aktif dengan melibatkan sebanyak banyaknya partisipasi mahasiswa di kelas, serta berjalan positif tanpa ada dominasi oleh satu ide/pendapat tunggal. Dosen diharapkan mampu mendorong dan mengeksplor pemahaman mahasiswa tentang kasus yang dibahas dan penjelasan keterkaitan/aplikasi konsep-konsep akuntansi manajemen yang terintegrasi dengan kondisi riil pada studi kasus.
7. Di akhir kuliah, dosen merangkum bahan diskusi dan mengajak mahasiswa menarik simpulan keterkaitan antar konsep-konsep akuntansi manajemen yang terintegrasi dalam konteks riil badan usaha di studi kasus.

PETUNJUK ANALISIS KASUS (Isu-Isu Utama)

Poin-poin utama yang dapat menjadi acuan diskusi dan pemahaman mahasiswa dalam studi kasus ini antara lain:

1. Gambaran profil dan karakteristik badan usaha distribusi dan produksi aspal, serta pihak-pihak stakeholder terkait
2. Pemahaman dan analisis pasar dan karakteristik industri aspal
3. Identifikasi proses akuntansi manajemen dalam case study yang meliputi *planning and controlling*, *performance evaluation* dan *decision making*

4. Analisis penerapan konsep akuntansi manajemen secara terintegrasi dalam badan usaha riil di case study ini
5. Analisis proses perhitungan anggaran biaya produk; penerapan konsep produktifitas dan biaya kualitas produk, proses perencanaan/budgeting di badan usaha riil case study.
6. Analisis dan evaluasi proses pengambilan keputusan dan penilaian kinerja di badan usaha yang meliputi pengelolaan inventory hingga kontribusi badan usaha dalam melestarikan alam.
7. Kesimpulan pembahasan case study dan penekanan pada keterkaitan konsep dan praktik akuntansi manajemen di badan usaha

Diskusi kelas diharapkan mampu mendorong keaktifan dan pola pikir holistik dan kritis mahasiswa mengacu pada isu utama di badan usaha riil secara bertahap. Mahasiswa diharapkan dapat melakukan analisis dengan memperkaya dan menyaring data dan informasi tambahan dari media publik yang relevan. Dosen sebagai fasilitator diharapkan memberi arah diskusi secara bertahap sesuai poin-poin diatas dengan membangkitkan keseimbangan daya pikir kritis yang logis dengan pertimbangan-pertimbangan bisnis strategis yang sesuai dengan tuntutan lingkungan dan masyarakat.

POST SCRIPT

Pemahaman karakteristik unik pada industri aspal global dan Indonesia menjadi dasar analisis penerapan konsep akuntansi manajemen pada PT DMK. Analisis proses penyusunan budget dan metode perhitungan biaya produk hingga penetapan harga jual sangat mempertimbangkan kondisi

eksternal yang terkait langsung dengan industri aspal. Karakteristik ini menjadi dasar analisis produktifitas dan biaya kualitas produk dan pemilihan metode pengelolaan inventory nya.

PT. DHISA MANUNGGAL KARYA

Gambaran Umum Perusahaan

PT Dhis Manunggal Karya (DMK) merupakan salah satu distributor aspal yang cukup besar di Indonesia. DMK didirikan pada 1984 yang pada mulanya bergerak di bidang kontraktor dan transportasi aspal. Seiring berjalannya waktu, badan usaha ini berkembang dalam wadah DMK Group yang memiliki beberapa badan usaha yang tergabung didalamnya, yaitu PT. Wana Indah Asri (WIA) dan PT Timur Agung Abadi (TAA).

DMK mendirikan terminal aspal curah di berbagai lokasi untuk melayani kebutuhan konsumen di berbagai wilayah di Indonesia khususnya di Indonesia bagian Timur. Hingga akhir 2022 lalu, PT DMK memiliki 4 terminal aspal curah yang berlokasi di Jawa, Bali, Sumbawa dan Halmahera. Terminal Aspal Curah (TAC) tersebut terletak di Semarang- Jawa Tengah, Celukan Bawang – Bali, Badas – Sumbawa, dan Galela – Halmahera. Selain itu DMK juga telah memiliki 1 pabrik blending aspal polimer di wilayah Demak, Jawa Tengah.

Saat ini, DMK dipimpin dan dikelola oleh generasi kedua dari para pendiri DMK. Dalam perkembangannya, selain sebagai distributor aspal, saat ini DMK juga telah mulai memproduksi

aspal modifikasi yang dihasilkannya di pabrik blending aspal polimer di wilayah Demak, Jawa Tengah. Informasi yang diperoleh dari Direktur Utama DMK, Bapak HR, perusahaan telah menanamkan investasi yang cukup besar dalam mendirikan pabrik pengolahan produk aspal polimer ini.

Dalam operasionalnya, DMK melayani pengiriman aspal curah maupun aspal polimer ke berbagai tipe customer, diantaranya adalah kontraktor lokal, pemerintah dan BUMN juga pihak swasta lainnya di seluruh Indonesia. Adapun proyek yang pernah dikerjakan oleh DMK diantaranya adalah jalan tol, landasan pacu bandara, hingga sirkuit balap kelas internasional seperti tampak di tabel 1.

DMK Group memilih supplier terpercaya yang dikenal dengan kualitas produk aspal bitumen yang baik. Supplier utama dari DMK Group adalah dari Shell dan Pertamina yang mensuplai produk utama aspal curah Bitumen (Pen 60/70). Sebagai distributor aspal, DMK menjual produk aspal curah Bitumen (Pen 60/70) kepada para kontraktor lokal, untuk pembangunan jalan raya di lokasi tertentu, jalan raya di daerah, hingga jalan raya di kompleks perumahan.

Di pabrik DMK di Demak, DMK melakukan proses blending dengan bahan baku aspal Bitumen (Pen60/70) yang diolah dengan menambahkan bahan aditif polimer untuk kemudian dihasilkan produk akhir berupa aspal modifikasi yang berkualitas tinggi (setara PG 76). Contoh produk aspal PG76 ini diproduksi dan digunakan untuk bandara Juanda International Airport dan Kediri Dhoho Airport.

Tabel 1.1. Beragam Proyek Yang Sudah Dikerjakan DMK Group

No.	Ragam tipe proyek yang menggunakan aspal	Lokasi
1	Jalan tol	Jalan tol Semarang -Solo
		Jalan tol Surabaya – Gempol
		Jalan tol Surabaya – Mojokerto
2	Landasan pacu bandara	New Yogyakarta International Airport, di Kulon Progo
		Pattimura International Airport, di Ambon
		Komodo International Airport, di Labuan Bajo
		Ngurah Rai International Airport, di Bali
3	Sirkuit Balap Otomotif	Mandalika International Street Circuit, di Lombok

Saat ini DMK terus bekerja sama dengan pihak kampus untuk menemukan alternatif lain bahan aditif yang relatif murah, berkualitas baik dan ramah lingkungan. Salah satu alternatif bahan aditif yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan Gum Rosin (getah pinus), namun bahan ini masih dalam tahap terus dilakukan penelitian uji coba di level laboratorium.

Struktur Organisasi Perusahaan

Bapak HR menjabat sebagai Managing Director yang membawahi departemen Sales, Accounting, Finance, General Affair dan berkordinasi dengan Technical & Operation Director. Dalam operasional sehari-hari, Bapak HR memegang peranan cukup penting karena sebagian besar keputusan-keputusan strategis DMK dikordinasikan dengan beliau, baik untuk operasional kantor pusat DMK di Surabaya, hingga operasional kantor, pabrik dan terminal curah yang tersebar diberbagai lokasi di Indonesia.

Pabrik blending aspal modifikasi di Demak, berada langsung dibawah tanggungjawab Operation Manager yang selalu berkordinasi dengan Managing Director pusat. Dari struktur organisasi pada Gambar 1 tampak bahwa setiap departemen yang dibawah oleh manager terdiri dari beberapa staf. Selama hampir 40 tahun DMK berdiri, sebagian besar staf yang bekerja di DMK merupakan karyawan dengan latar belakang pendidikan dan memiliki keahlian/ skill khusus yang qualified dan berpengalaman di bidangnya masing-masing.

utama yang paling sering digunakan untuk menilai kualitas aspal adalah titik leleh aspal, duktilitas dan viskositas, dan beberapa ukuran lainnya. Salah satu cara mengukur produk aspal yang bermutu adalah pada titik lelehnya, dimana aspal yang baik untuk negara tropis di Indonesia adalah aspal yang tidak akan leleh pada suhu udara yang panas hingga 60derajat celcius. Produk Bitumen Pen 60/70 menunjukkan ukuran kekerasan aspal pada tingkat penetrasi di kisaran 60-70mm . Produk aspal yang paling banyak digunakan dalam pasar Indonesia adalah Pen 60/70, produk ini juga yang menjadi produk utama DMK sebagai distributor. Berikut contoh harga jual produk Pen 60/70 berbagai brand.

Table 2.1. Daftar Harga Jual (Supplier) Bitumen Aspal Pen 60-70

Produk	Berat Bersih	Kemasan	Harga per drum (Rp)	Harga per-kg (Rp)	Harga per ton (Rp)
Aspal Pertamina Pen 60/70	155 kg	Drum	1.975.000,00	12.741	12.741.935,00
Aspal Shell Pen 60/70	154 kg	Drum	2.650.000,00	17.207	17.207.792,00
Aspal Caltex Pen 60/70	155 kg	Drum	1.985.000,00	12.806	12.806.451,00
Aspal Iran Pen 60/70	150 kg	Drum	1.700.000,00	11.333	1.700.000,00
Aspal Esso Pen 60/70	155 kg	Drum	NA		NA

DMK menjual produk aspal ke customer dalam tiga tipe kemasan yaitu: berupa aspal curah, aspal sak maupun aspal drum. Khusus kemasan aspal curah tidak bisa dikirimkan ke seluruh wilayah dan hanya bisa dikirimkan ke wilayah tertentu saja. Hal ini dilakukan untuk tetap menjaga kualitas aspal dan mencegah terjadinya risiko yang tidak diinginkan, seperti suhu aspal yang bisa turun saat proses pengiriman.

PT DMK melakukan penjualan secara retail maupun kontrak. Penjualan kontrak dilakukan dengan komitmen harga tetap dan tidak ada perubahan sampai pekerjaan selesai. Kontrak ini dilakukan dengan tujuan untuk mengikat volume dan harga dengan *customer*. Penetapan harga merupakan hal penting yang perlu dipertimbangkan oleh badan usaha agar mampu bersaing dengan *competitor* dalam industry ini. Dalam praktiknya, penetapan harga bagi setiap *customer* dapat berbeda-beda khususnya untuk penjualan kontrak antara pelanggan baru maupun yang sudah lama bertransaksi dengan DMK.

Produk aspal yang dijual oleh DMK pada customernya adalah Pen 60/70 dan aspal modifikasi (polymer modified) yang setara PG70, PG76 maupun produk khusus lainnya. Bahan utama produk aspal yang dijual diperoleh dari supplier yaitu Shell dan Pertamina. Pemilihan penggunaan aspal Pertamina atau Shell tergantung permintaan dari customer. Aspal Shell memiliki spesifikasi yang lebih tinggi dari Pertamina, sehingga jenis aspal ini biasa digunakan untuk proyek pembangunan jalan tol dan bandara. Sedangkan aspal Pertamina biasa digunakan untuk jalan umum dan nasional, karena spesifikasinya belum memenuhi untuk jalan tol dan bandara.

DMK sebagai Distributor yang menjual produk aspal jenis Pen 60/70 ke kontraktor di area Jawa Timur dan Indonesia Tengah dan Timur menetapkan kisaran harga jual di kisaran minimal Rp. 14.000.000/ton. Saat ini PT DMK juga memproduksi aspal modifikasi dengan campuran bahan aditif utama yaitu Polymer – Styrene Butadien Styrene (SBS) yang memiliki spek setara PG 76. Kualitas produk aspal modifikasi Polimer SBS ini memiliki kualitas yang cukup baik jauh diatas produk Pen 60/70. PT DMK menetapkan kisaran harga jual PMB PG-76 dengan aditif SBS di kisaran diatas 22.000.000,-/ton.

Dalam transaksi penjualan kepada customer, seringkali terjadi transaksi pembelian maupun penjualan antar badan usaha dalam grup DMK. Bahan aspal curah yang dipesan dari supplier (Pertamina) oleh PT DMK, kemudian dijual ke PT Wana Indah Asri (WIA) untuk kemudian dijual ke pihak customer. Dalam praktiknya, terdapat kesepakatan dalam grup DMK bahwa penjualan antar perusahaan dalam grup mengikuti harga pasar dengan mengambil margin $\pm 10\%$. Transaksi ini dilakukan karena PT DMK merupakan distributor yang tercatat untuk bertransaksi dengan pihak Pertamina. Sehingga Sebagian besar transaksi pembelian aspal curah oleh DMK adalah dengan Pertamina. Dalam DMK grup, PT DMK memiliki 92% saham PT Wana Indah Asri.

Aktifitas Produksi

Di DMK, proses produksi terdapat pada plant pabrik yang berlokasi di Demak. Hasil akhir dari proses produksi / blending process ini berupa aspal modifikasi yang

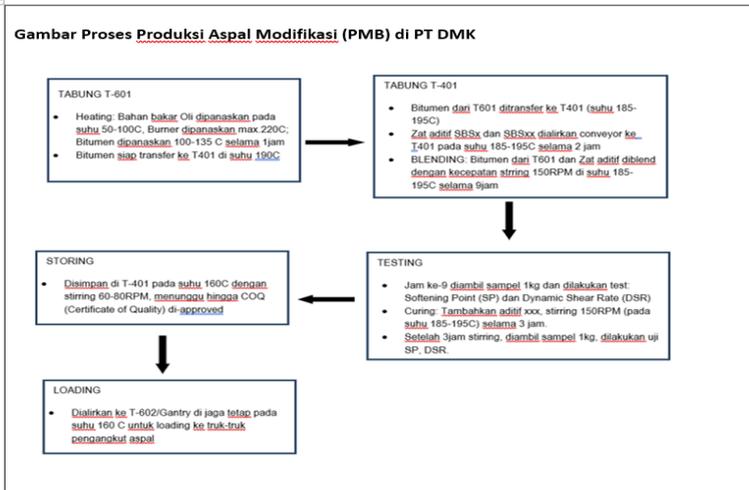
menggunakan bahan aditif polimer. Dalam proses produksi aspal hal utama yang harus dijaga adalah ketersediaan energi untuk tetap menjaga proses blending yang dilakukan pada tingkat suhu yang tinggi. Hal ini dibutuhkan karena proses produksi aspal modifikasi ini dapat dilakukan saat aspal dalam bentuk cair. Dibutuhkan asset dalam fasilitas produksi yang bernilai tinggi yang dapat menjaga kestabilan suhu dalam proses produksi yang berjumlah sangat banyak.

Sebelum siap didistribusikan, aspal melalui beberapa proses produksi. Berikut ini gambaran proses pengolahan polimer modified bitumen – PMB PG 76 di DMK:

Proses produksi aspal meliputi beberapa aktifitas utama yaitu (i) **Heating** - aktivitas pemanasan awal peralatan produksi dan bahan dasar yaitu bitumen Pen 60/70) dengan energi bahan bakar; (ii) **Blending** - Proses pencampuran bahan dasar Pen 60/70 dengan beberapa zat aditif ; (iii) **Testing** - Pengujian dengan sampel dari produksi; (iv) **Storing** – proses penyimpanan sementara dan stirring dengan kecepatan rendah, menunggu hasil uji kualitas final produk (penerbitan sertifikat COQ), kemudian persiapan untuk transfer ke tanki gantry; (v) **Loading** – aktifitas loading final produk yang telah lolos uji ke truk pengangkut untuk di deliver ke konsumen.

Adapun dalam proses produksi aspal PMB PG76 ini membutuhkan beberapa peralatan utama berupa mesin pemanas (boiler), tangki dengan ketahanan panas yang tinggi dan berkapasitas besar sebagai fasilitas untuk mencampur bahan utama – Bitumen Pen 60/70 dengan beberapa zat aditif lain.

Gambar Proses Produksi Aspal Modifikasi (PMB) di PT DMK



Berikut gambaran fasilitas pabrik untuk proses produksi aspal modifikasi



Secara keseluruhan proses produksi aspal khususnya PMB PG76 memakan waktu sekitar 18 jam dengan konsumsi energi panas yang stabil pada kisaran 160C – 195C. Dalam proses produksi aspal PG 76, membutuhkan bahan baku utama dan tambahan, support tenaga kerja langsung dan pengawas produksi serta staff yang melakukan pengujian sampel hasil produksi. Selain itu proses produksi ini juga mengkonsumsi energi sebagai bahan bakar selama proses produksi, serta

mesin dan peralatan pabrik maupun laboratorium pengujian yang bernilai tinggi guna menunjang berjalannya operasional produksi.

Aktifitas penunjang (supporting)

Setiap periode, departemen sales dan marketing DMK memantau proyek yang ditenderkan oleh pemerintah melalui website LPSE (layanan pengadaan secara elektronik) di lpse.pu.go.id kategori pekerjaan konstruksi. Ini merupakan website pemerintah yang secara transparan akan menyebarkan informasi terkait proyek-proyek infrastruktur yang akan dibangun oleh pemerintah. Berdasarkan informasi ini, pihak DMK akan mensortir dan menilai proyek-proyek yang sesuai dengan kapasitas perusahaan, dan menyusun anggaran mengacu pada target waktu dan spesifikasi proyek yang diinformasikan Pemerintah tersebut. Melalui LPSE, DMK dapat melihat anggaran konstruksi tahun 2023 (pekerjaan/proyek yang akan dilakukan pemerintah pada 2023, yang ditenderkan di tahun 2022).

Tidak semua tender di LPSE dapat diikuti oleh PT Dhis Manunggal Karya, Ada beberapa faktor pertimbangan yang harus dipikirkan. Salah satunya yaitu menyesuaikan lokasi terminal aspal curah, apakah aspal curah yang dikirimkan untuk proyek dapat di supply dari TAC Semarang, Celukan Bawang, Badas, atau Galela. Artinya, akan sulit bagi perusahaan supply aspal curah untuk proyek di Kalimantan atau Papua, karena terminal aspal curah perusahaan hanya di 4 lokasi saja, dan untuk mengangkut aspal curah membutuhkan truk tangki. Tim sales dan marketing nantinya bertugas untuk merangkum seluruh informasi terkait proyek yang terdapat di LPSE menjadi satu kesatuan yang disebut

data analisa penjualan dan pembelian. Setiap minggu, tim sales dan marketing akan melakukan monitoring tender di LPSE, karena setiap tender punya jangka waktu, dan tidak bertahan satu tahun. Dari hasil rangkuman tersebut, tim sales dan marketing dapat melakukan perhitungan. Contoh: Terdapat tender untuk proyek pembangunan jalan yang anggarannya 62M ditawarkan sebesar 50 M. Dari total tersebut, perusahaan dapat menghitung kebutuhan aspal yang dibutuhkan. Setelah data rekapan tender telah dihitung untuk kebutuhan aspalnya, barulah perusahaan dapat memperkirakan untuk persediaan aspal setiap bulannya, lalu dilanjutkan dengan pembelian aspal. Oleh karena itu, anggaran pembelian muncul karena adanya prediksi penjualan (sales prediction). Pertamina sendiri selaku supplier PT Dhisa Manunggal Karya tidak dapat menjalankan sistem kontrak, hanya dapat melakukan transaksi jual-lepas. Namun, kelebihan dari Pertamina yaitu transaksi pembelannya sangat fleksibel. Artinya, apabila perusahaan ingin membeli aspal untuk bulan November, Pertamina dapat memenuhi permintaan aspal tersebut di bulan yang sama.

Bagi DMK Grup, menjaga kualitas produk aspal yang dijual dan memenuhi harapan customer menjadi spirit DMK grup untuk melayani permintaan dari setiap customernya. Untuk itu sejak pemilihan bahan baku, DMK memilih supplier utama yang dikenal dengan kualitas aspal Pen 60/70 yang baik, yaitu mayoritas adalah dari Pertamina dan Shell. Disamping itu supplier ini mampu menjamin ketersediaan jumlah aspal yang cukup besar yang dibutuhkan oleh DMK dalam melayani permintaan customernya. Bagi produk aspal modifikasi, PT DMK merekrut karyawan terbaik yang sebagian besar adalah lulusan terbaik dari universitas unggul di Jawa Tengah dan

Jawa Timur. Selain itu untuk memastikan bahwa kualitas produksi aspal modifikasi polimer (PMB) terjaga, dilakukan pemantauan terhadap standar baku mutu untuk tiap-tiap indicator yang dilakukan setiap proses produksi oleh bagian Quality Control di lab pantau yang dilengkapi dengan peralatan-peralatan QC yang terupdate.

Produk aspal yang berbahan baku berasal dari minyak bumi, dikenal sebagai industry yang menghasilkan tingkat pencemaran lingkungan yang cukup tinggi. Dari proses produksi, terdapat hasil gas buang yang mengandung polutan yang dapat meningkatkan kadar CO₂. Selain itu, truk pengangkut aspal curah dan aspal modifikasi dari lokasi DMK grup (terminal aspal curah) maupun pabrik ke masing-masing customer juga menggunakan bahan bakar kendaraan dan pemanas dalam wadah truk untuk tetap menjaga kekentalan aspal selama di perjalanan. Bahan bakar sebagai sumber energi transportasi dan penjaga mutu aspal selama di perjalanan sejauh ini masih menggunakan bahan bakar yang berasal dari fosil yang dapat meningkatkan emisi karbon. Menyadari keberadaan industri ini, pihak manajemen terus melakukan upaya untuk dapat menekan tingkat pencemaran salah satunya dengan membangun terminal aspal curah di berbagai lokasi untuk memangkas jarak dan waktu pengiriman aspal ke customer. Upaya lain yang terus dilakukan adalah bekerja sama dengan pihak peneliti universitas untuk mendapatkan bahan aditif untuk campuran produk aspal yang ramah lingkungan.

Diskusi Kelompok

Berdasar pada gambaran studi kasus DMK ini, anda dan tim diminta untuk mendiskusikan tentang beberapa poin dibawah ini: (Anda diminta untuk kreatif, mampu berpikir analisis detail dan komprehensif sesuai dengan materi AM yang diperoleh sejauh ini dalam melakukan diskusi kelompok dan menuliskannya dalam paper)

1. Diskusikan dan jelaskan secara rinci, **bagaimana proses perhitungan biaya produk** di DMK, termasuk kaitannya dengan perhitungan dan penetapan harga jual ke customer. *Hint. Materi Budgeting, Product Costing, Production, Pricing.*
2. Diskusikan dan jelaskan mengenai **kualitas produk** aspal yang dijual DMK kepada customernya. *Hint. Materi Quality Cost, Inventory Cost, Product Costing*
3. Diskusikan bagaimana **pengelolaan inventory** dan aktifitas DMK terkait biaya-biaya yang **terkait dengan pencemaran /kerusakan lingkungan dan sustainability.** *Hint. Materi Product Costing, Inventory Costing, Quality Cost.*

STUDI SISTEM INFORMASI AKUNTANSI PADA UD. RENYAH BERKAH

**DIANNE FRISKO KOAN
MUHAMMAD WISNU GIRINDRATAMA**

TUJUAN PEDAGOGIS

Kasus ini ditujukan sebagai bahan diskusi dengan metode pembahasan studi kasus pada mata kuliah Sistem Informasi Akuntansi (level S-1). Tujuan yang hendak dicapai setelah mempelajari kasus ini bagi mahasiswa adalah:

1. Memberikan gambaran praktik riil sistem informasi yang terintegrasi di badan usaha melalui sebuah kasus yang dibahas.
2. Meningkatkan pemahaman konsep dasar sistem informasi akuntansi, aktifitas operasional dan pengendalian internal di suatu badan usaha.
3. Mengembangkan kemampuan berkomunikasi dan kerjasama mahasiswa dalam diskusi (debat, adu argumentasi dan bertukar pikiran secara konstruktif), berdasar data dan informasi yang ada.
4. Mengembangkan daya analitis mahasiswa terkait sistem pengendalian internal dalam aplikasi materi pembelajaran sistem informasi akuntansi melalui sebuah studi kasus.

PENDEKATAN dan METODE PENYAMPAIAN STUDI KASUS

Pendekatan Materi Kuliah melalui Studi Kasus yang dipakai untuk mahasiswa dimaksudkan agar sedapat mungkin seluruh anggota kelompok dalam kelas berpartisipasi aktif. Pendekatan tersebut tergambar dalam poin-poin dibawah ini:

1. Kasus digunakan sebagai bahan diskusi dan penulisan tugas makalah dan presentasi yang dikerjakan berkelompok. Kelompok mata kuliah Sistem Informasi Akuntansi telah dibentuk sejak pertemuan awal perkuliahan. Diharapkan tiap kelompok kecil berdiskusi untuk belajar berbagi dan bertukar pikiran dalam mengerjakan kasus sesuai materi perkuliahan yang didapat.
2. Tugas Studi Kasus kali ini dibuat terintegrasi, dengan gambaran umum badan usaha manufaktur pengolah produk-produk kerupuk. Ekspektasi pembelajaran melalui sebuah studi kasus mahasiswa pada level jenjang yang sama dapat mengintegrasikan data dan informasi untuk melakukan analisa terkait materi mata kuliah Sistem informasi Akuntansi di sebuah badan usaha yang sama. Pembahasan Kasus di mata kuliah Sistem Informasi Akuntansi lebih ditekankan pada siklus operasional dan sistem pengendalian internal badan usaha ini.
3. Kasus disusun berdasarkan kondisi dan data di lapangan yang telah disamakan. Mahasiswa dapat mencari informasi dan data tambahan lain yang diperlukan dari referensi yang kredibel untuk mendukung analisa dan pemahaman mahasiswa. Diharapkan tiap kelompok kecil berdiskusi untuk

belajar berbagi dan bertukar pikiran dalam mengerjakan kasus sesuai materi yang ada.

4. Pada minggu yang ditentukan sesuai jadwal di Silabus, akan dibuka sesi presentasi dan diskusi untuk setiap siklus operasional di badan usaha dengan penekanan pada analisa pengendalian internalnya. Mekanisme teknis pengerjaan makalah tugas kelompok dan umpan balik, serta revisi pengumpulan makalah di akhir pembahasan keseluruhan siklus mengikuti aturan dan kesepakatan yang ditulis dalam Silabus mata kuliah.
5. Di akhir minggu perkuliahan, dipilih kelompok untuk mempresentasikan pembahasan kasus terintegrasi setelah mendapat feedback dari tim dosen setiap siklusnya. Kemudian, dosen merangkum bahan diskusi kasus dengan menggarisbawahi aplikasi konsep sistem informasi akuntansi dan pengendalian internal badan usaha melalui kasus yang dibahas.

SISTEM INFORMASI AKUNTANSI UD RENYAH BERKAH

Gambaran Umum Perusahaan

UD. RENYAH BERKAH (ReBer) adalah sebuah perusahaan yang berlokasi di Wonoayu, Krian, Jawa Timur. Pada saat berdiri di tahun 2012, ReBer adalah perusahaan keluarga yang memproduksi dan menjual produk kerupuk. Awalnya, pak Jumadi sang pemilik usaha, memiliki bisnis pada bidang peternakan sapi. Namun pada 2012 gulung tikar karena sering tertipu oleh konsumennya. Setelah usaha ternak sapi dinyatakan pailit, pak Jumadi menggeluti usaha di bidang produksi kerupuk sampai saat ini. ReBer pada awal berdiri

hanya memiliki 5 karyawan, dan saat ini bertambah menjadi 56 karyawan.

Pak Jumadi sebagai pemilik pada awalnya terjun langsung ke lapangan untuk proses produksi hingga memasarkan produknya. Saat awal merintis usaha, pemilik melakukan seluruh aktivitas operasional sendiri dengan dibantu oleh 4 karyawan lainnya, mulai dari proses produksi, pengemasan hingga pemasaran produk. Awalnya, pembeli atau konsumen produk UD ReBer adalah kenalan dekat pak Jumadi dan transaksi bisnis yang dilakukan berdasar kepercayaan. Setelah berjalan lebih dari sepuluh tahun, saat ini konsumen ReBer yang sebagian besar adalah agen(re-seller) sudah menyebar ke seluruh daerah- daerah di Jawa-Bali. UD Reber terus berkembang dan seiring berjalannya waktu, Reber menambah peralatan produksi dan karyawan di bagian produksi sehingga kapasitas produksi Reber meningkat cukup tinggi. Saat ini, kapasitas produksi Reber sekitar 10 ton per hari, meningkat berlipat ganda disbanding jumlah produksi yang hanya 1kwintal per hari di saat awal Reber beroperasi.



Gambar 3.1 Aneka produk hasil olahan UD Renyah Berkah.

UD Reber, secara konsisten melakukan inovasi varian produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar. Beberapa varian produk kerupuk yang cukup dikenal dan diminati masyarakat meliputi tiga varian produk utama. Tiga varian produk utama

yang diproduksi UD Reber yaitu Kerupuk Mawar (Kemar), Kerupuk Kotak (KeKo) dan Kerupuk Keong (Keong). Permintaan atas ketiga varian produk ini rata-rata cukup tinggi setiap bulannya. Masing masing varian produk ini juga ditawarkan dengan ragam ukuran dan warna. Sebagai contoh produk Kemar terdapat produk ukuran kecil dan ukuran besar. Disamping itu juga terdapat produk Kemar ukuran kecil dan besar yang berwarna putih saja, maupun produk Kemar kecil maupun besar yang berwarna-warni (merah dan kuning). Begitu juga dengan jenis kerupuk lainnya untuk KeKo dan Keong seperti tampak pada table 3.1. Selain berbagai varian dalam produk utama, UD ReBer juga menjual varian produk non-utama yang merupakan produk sortiran (by produk) yang dijual pada konsumen tertentu dengan harga jual relatif lebih rendah dari harga produk utama (separuh dari harga normal).

Produk kerupuk dari UD ReBer dikenal memiliki standar kualitas yang cukup baik, hal ini menyebabkan pesanan kerupuk terus mengalir ke UD ReBer. Pak Jumadi berusaha menjaga kualitas produk, salah satu utamanya adalah dari pemilihan bahan baku. Bahan baku yang digunakan oleh ReBer disuplai oleh vendor yang tersebar di beberapa wilayah di Jawa Timur. Ketiga produk utama yang dihasilkan UD ReBer rata-rata menggunakan bahan baku yang sama dan yang membedakan adalah pada proses cetak tiap varian krupuk. UD ReBer memiliki Gudang bahan baku tempat stok bahan utama produk kerupuk dan juga Gudang barang jadi sebagai tempat menyimpan produk yang siap dikirim ke agen/re-seller yang memesan.

Tabel 3.1: Varian Produk UD Renyah Berkah

Produk	Variasi produk	Tipe Konsumen
Kerupuk Mawar (KeMar)	Ukuran: besar dan kecil Warna: putih; merah; kuning	Agen/ Distributor (Reseller)
Kerupuk Kotak (Keko)	Ukuran: besar dan kecil Warna: putih dan kuning	
Kerupuk Keong (Keong)	Ukuran: besar dan kecil Warna: putih; merah; kuning; hijau	
Produk Sortiran-produk cacat	Beraneka bentuk, ukuran, dan warna merupakan sortiran produk utama	Reseller kecil
Produk Sortiran-Remahan (by product)	Beraneka bentuk, ukuran, dan warna merupakan sortiran produk utama	masyarakat sekitar pabrik
Total produksi rata-rata adalah = 10 ton per hari		

Tabel 3.2: Bahan Baku Utama Produk UD Renyah Berkah

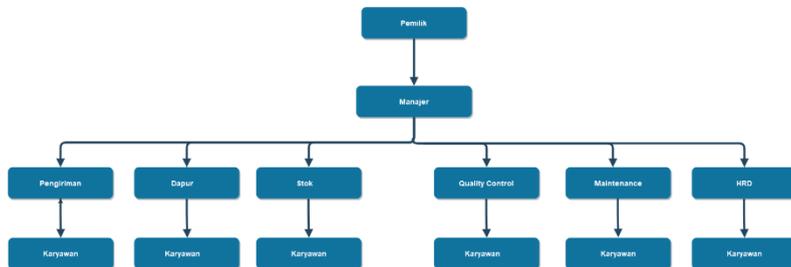
Produk	Bahan Baku
Kerupuk Mawar; Kerupuk Kotak; dan Kerupuk Keong	Tepung Tapioka
	Ikan ; Bawang
	Bumbu adonan: micin, pemanis, baking soda, pewarna makanan; penjernih adonan, dan lainnya

Sumber: dokumen UD Renyah Berkah

UD ReBer merupakan family bisnis yang tata kelolanya masih dijalankan secara sederhana. Dalam operasionalnya sehari-hari, bapak Jumadi yang menjabat sebagai pemilik, dibantu oleh 1 orang manajer yang merangkap tugas menjadi penanggung jawab beberapa aktivitas operasional dan

keuangan. Manajer merupakan anggota keluarga pemilik. Untuk seluruh keputusan yang sifatnya strategis, ditangani langsung oleh pemilik, dengan berdiskusi bersama manajernya. UD. ReBer memiliki karyawan tetap dan ada juga karyawan kontrak (khususnya di bagian Produksi). Sebagian besar karyawan yang ada baik di produksi, Gudang, administrasi dan transportasi merupakan karyawan tetap. UD ReBer akan memerkerjakan karyawan kontrak khususnya di bagian produksi saat pesanan dari agen meningkat drastis.

Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 3.3 Struktur Organisasi UD Renyah Berkah.

Adapun gambaran tugas dan tanggungjawab setiap posisi dijabarkan dalam job description berikut ini. Table 3.3 memberikan gambaran rinci tentang tugas dan tanggungjawab masing-masing posisi, menciptakan landasan yang jelas untuk karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 3.3. Tugas dan Tanggungjawab Setiap Posisi

Posisi	Uraian job description
Pemilik	<p>Bertanggung jawab atas kelangsungan hidup Perusahaan</p> <p>Merekrut dan memberhentikan karyawan</p> <p>Memilih dan menyeleksi agen</p> <p>Memonitor setiap aktivitas perusahaan</p> <p>Mengambil keputusan strategis dalam perusahaan</p>
Manajer	<p>Memastikan seluruh operasional berjalan dengan baik</p> <p>Memutuskan besarnya kuantitas produksi</p> <p>Memutuskan pengiriman yang dilakukan Perusahaan</p> <p>Menerima order pembelian dari customer</p> <p>Bertanggung jawab terhadap kinerja seluruh bagian keuangan</p> <p>Mengotorisasi setiap pembayaran ke supplier</p>
Karyawan Produksi (Dapur dan Stok)	<p>Membuat adonan dan memproses cetakan</p> <p>Melakukan pengukusan dan pengemasan</p> <p>Melakukan pengecekan standar kualitas krupuk</p> <p>Memastikan ketersediaan bahan produksi</p> <p>Membersihkan peralatan</p>
Karyawan Peralatan Produksi (Dapur)	<p>Menyediakan peralatan yang diperlukan dalam operasional</p> <p>Memastikan fungsi alat-alat</p>

	produksi Melakukan maintenance atau perbaikan atas peralatan produksi
Pengiriman (Driver)	Mengirim produk ke agen / reseller

Aktifitas Operasional Perusahaan

Siklus Pendapatan

Sebagian besar produk ReBer adalah produk kerupuk mentah yang tidak dapat dikonsumsi langsung oleh konsumen individu, sehingga dalam mekanisme penjualannya, perusahaan tidak menjual langsung ke konsumen individu (eceran), namun perusahaan menjual ke beberapa agen. Agen-agen inilah yang akan menjual secara langsung ke toko eceran hingga sampai ke tangan konsumen. Adapun wilayah domisili agen tersebar di berbagai daerah meliputi Jawa Timur, Pantura Jawa Tengah, Jawa Barat, Jabotabek serta Bali. Saat ini, ReBer memiliki sekitar 20 konsumen agen besar yang nantinya memasarkan produk-produk ReBer di seluruh wilayah Indonesia.

Aktifitas penjualan produk kepada agen, diawali dengan pengiriman Sales Order dari masing-masing agen. Pemesanan produk dilakukan agen melalui telepon atau whatsapp ke nomor UD ReBer. Kondisi saat terjadi pemesanan produk, biasanya didasarkan pada kondisi minimnya stok di gudang agen atau ketika bersamaan dengan adanya pengiriman yang dilakukan di wilayah domisili sekitar agen. Sales Order dari masing-masing agen diterima oleh manajer untuk kemudian diteruskan pada bagian produksi dan dicatat pada buku besar pemilik. Selain menangani penerimaan order, pengiriman barang, hingga pengurusan klaim konsumen, manajer juga bertugas melayani konsumen sejak pertama pesanan diterima beserta spesifikasi produk yang dipesan, mencatat pesanan,

memastikan barang dikirim, dan mengawasi pelunasan pembayaran dari agen.

Dokumen Sales Order menjadi dasar perhitungan Manajer yang akan diserahkan kepada bagian produksi untuk menyusun rencana produksi. Selanjutnya setelah seluruh produk selesai diproduksi, pengiriman produk akan dilakukan setelah bagian gudang memberi informasi order siap dikirim. Jumlah armada pengiriman yang saat ini dimiliki oleh ReBer sebanyak 3 truk pengiriman. Nantinya, setiap driver perusahaan akan datang mengambil barang langsung ke gudang dan menerima surat jalan disertai packing slip masing-masing barang untuk kemudian mengirimkan barang kepada agen. Armada pengiriman tidak selalu dari pihak ReBer tetapi dapat juga dari pihak agen (pemesan). Seringkali pihak agen yang memiliki truk maupun angkutan box, mengambil sendiri produk kerupuk jadi dari lokasi Gudang UD ReBer saat mendapat info produk pesannya sudah jadi. Dalam praktiknya juga. Pihak pengiriman (driver) UD ReBER mengirimkan barang tidak hanya pada satu agen namun berdasar jadwal yang sudah dibuat, driver akan mengirim produk jadi ke beberapa agen yang dalam satu arah perjalanan yang sama. Aktivitas pengiriman produk jadi ini jarang sekali mengalami keterlambatan pengiriman. Hal ini yang membuat seluruh agen senang bertransaksi dengan UD ReBer. Se jauh ini informasi keterlambatan pengiriman disebabkan kendala pada proses produksi.

Faktur penjualan UD ReBer, dibuat dan diotorisasi oleh manajer segera setelah terbitnya sales order. Faktur Penjualan ini langsung dikirimkan kepada agen melalui whatsapp sebagai dasar untuk melakukan penagihan. Seluruh pelunasan pembayaran agen dilakukan setelah menerima invoice dan dilakukan melalui transfer rekening. Pembayaran yang telah diterima dicatat oleh manajer pada buku besar pemilik dan mengirim laporan penerimaan pembayaran setiap bulan kepada agen.

Dalam aktifitas penjualan produk pada para agen, klaim atas produk cacat sangat jarang terjadi. Namun perusahaan memiliki prosedur untuk mengecek dan mengirimkan kembali ke agen produk yang sesuai pesanan. Kejadian klaim ini pernah terjadi karena masalah packaging yang kurang sempurna sehingga produk kerupuk tidak terlindungi dalam kemasan yang baik. Untuk itu UD ReBer akan mengirim barang kembali sesuai pesanan agen. Sedangkan produk cacat saat proses produksi disortir dan dijual dengan separuh harga normal kepada Masyarakat. Sementara remahan / remukan kerupuk (produk gerandong) dibagikan komunitas Masyarakat sekitar pabrik sebagai bentuk kepedulian sosial.

Siklus Pengeluaran

Supplier UD ReBer seluruhnya yang mensuplai bahan baku utama berupa tepung tapioka, bawang putih, ikan laut, penyedap rasa, baking soda, bahan penjernih, pemanis dan garam. Adapun wilayah supplier tersebar di beberapa kota di pulau Jawa dan Lampung. UD ReBer memiliki perjanjian kontrak kerja sama dengan puluhan supplier untuk menjamin ketersediaan pasokan bahan baku kerupuk. Dalam operasionalnya, UD ReBer menerima bahan baku yang diorder setiap minggunya. Atas hubungan baik yang telah terjalin cukup lama, Gudang UD ReBer sangat jarang mengalami kekurangan stok bahan baku.

Pada mulanya, bagian Gudang atau Dapur akan mengirimkan permintaan pembelian barang kepada manajer. Setelah menerima permintaan pembelian barang maka manajer akan menerbitkan purchase order yang dikirim kepada supplier melalui telepon atau whatsapp. Manajer memperoleh informasi berupa jadwal rencana produksi dan jumlah stok bahan-bahan di gudang untuk memastikan jumlah kebutuhan bahan yang harus diorder. Setiap purchase order yang diterbitkan UD ReBer di tanda tangani oleh Manajer.

Dalam prakteknya, seringkali pihak gudang mengarahkan supplier yang mengirim bahan untuk langsung membawa bahan-bahan pesanan UD ReBer ke bagian dapur atau gudang. Saat barang datang akan dicek oleh bagian dapur untuk memastikan bahan yang datang telah sesuai dengan pesanan yang di order (dalam aspek jumlah/ berat kg) dan mengecek kualitas bahan yang didatangkan. Biasanya, pihak supplier akan meminta staf dapur yang menerima tersebut menandatangani copy dokumen surat jalan dan nota tagihan dari supplier, untuk selanjutnya diberikan kepada manajer.

Mekanisme transaksi pengeluaran kas kepada supplier dilakukan melalui pembayaran transfer elektronik. Manajer akan menjadwalkan pelunasan pembelian bahan baku ke supplier ketika barang telah diterima dan dicek kuantitas dan kualitasnya oleh bagian dapur. Seluruh pelunasan pembelian ke supplier dibayar melalui transfer rekening bank atas persetujuan dari manajer.

Siklus Produksi

Kegiatan operasional dalam menghasilkan kerupuk diadakan ketika ada pesanan dari agen. Para agen memesan via telepon atau Whatsapp yang diterima oleh manajer, selanjutnya akan diteruskan ke bagian produksi untuk segera diproses produksi. Aktifitas produksi dilakukan saat bagian produksi menerima order produksi dari manajer. Untuk kuantitas produksi ditentukan oleh seberapa banyak order dari pelanggan, jika sampai terjadi overload dari kapasitas produksi, maka akan diproduksi di hari berikutnya. Sebelum melakukan proses produksi kerupuk, karyawan selalu mengecek kondisi alat-alat terlebih dahulu sebelum dijalankan. Proses produksi mulai dari menyiapkan bahan produksi, proses membuat adonan, proses mencetak, proses pengukusan, proses oven pengering kemudian pengemasan.



Gambar 3.4 Suasana pabrik dan proses produksi UD. Renyah Berkah.

Proses adonan dilakukan setelah mendapatkan informasi orderan dari kepala bagian produksi. Bahan bahan akan diracik sesuai dengan resep yang sudah ditentukan. Untuk bahan baku utama adalah tepung tapioka, ikan, bawang, micin, pemanis, baking soda, penjerni adonan. Setelah menjadi adonan maka langsung dimasukkan ke mesin pencetak. Jika racikan tidak bagus maka adonan yang sudah dimasukkan ke mesin cetak akan diambil kembali untuk memperbaiki adonan tersebut sesuai standar. Semua jenis produk krupuk menggunakan bahan baku yang sama, hanya yang membedakan adalah bentuk kerupuk dan warna. Proses mencampur adonan untuk satu kali resep membutuhkan waktu sekitar 10-15 menit.

Setelah proses adonan maka dilakukan proses cetak dengan mesin pencetak kerupuk. Pada proses ini juga dilakukan quality control untuk mengetahui apakah adonan sudah memenuhi standar yang diinginkan atau tidak. Pada proses inilah yang akan menentukan kualitas kerupuk yang diproduksi. UD ReBEr memiliki sekitar sepuluh mesin cetak yang dikendalikan oleh 1-2 orang karyawan setiap mesin nya.

Selanjutnya setelah melalui proses cetak, maka kerupuk akan langsung dikukus hingga kematangan yang ditentukan, kemudian kerupuk yang sudah dikukus akan dikeluarkan,

ditumpuk pada crane dan diangin-anginkan sampai dingin sebelum masuk pada proses pengering. Proses pengukusan dilakukan selama kurang lebih 5 menit, dengan menggunakan panas bahan bakar kayu. Proses selanjutnya kerupuk akan dikeringkan dengan oven pengering sesuai tingkat kering yang sudah ditentukan. Proses pengeringan ini dilakukan sekitar 3,5 jam.

Tahap akhir proses produksi adalah tahap pengemasan. Aktifitas pengemasan yang dilakukan menunggu krupuk dingin terlebih dahulu dari proses sebelumnya, lalu setelah dingin krupuk akan dirontokkan atau dipisah-pisahkan antara satu dengan yang lain. Masing-masing jenis kerupuk akan dikemas pada plastik kemasan 5kg. Pada tahap ini karyawan pengemasan akan melakukan sortir bagi produk-produk yang cacat maupun by product untuk dikemas secara terpisah dan disalurkan tidak kepada agen utama.

Pak Jumadi, berencana untuk melakukan ekspansi dan pelebaran usaha kerupuknya dengan menambah kapasitas produksi yang ada. Selain itu pemilik juga mempertimbangkan untuk memperbaiki sistem informasi UD Reber agar perusahaan dapat dikelola dengan lebih baik.

BAHAN DISKUSI KELOMPOK

Berdasar data dan informasi dari studi kasus diatas, posisikan diri anda sebagai kelompok konsultan yang akhirnya disewa untuk membantu UD. ReBer untuk memperbaiki Sistem Informasi Akuntansi dengan penekanan pada sistem terkomputerisasi yang terintegrasi dengan jaminan internal control yang handal.

Diskusikan bersama tim anggota kelompok anda untuk memenuhi harapan manajemen UD. Reber.

Panduan bahan diskusi dan tugas anda meliputi :

1. Evaluasi dan rekomendasi struktur organisasi dan job description

2. Identifikasi masalah dan evaluasi serta rekomendasi internal control berdasarkan kerangka COSO.
3. Diskusi terkait narasi alur aktifitas operasional dalam flowchart beserta rekomendasi anda
4. Desain database dalam bentuk REA terintegrasi yang dikembangkan terus untuk tiap siklus
5. Diskusikan dan evaluasi desain dokumen dan format laporan yang informatif di setiap siklus.

IMPLEMENTASI CONTROL ACTIVITIES PADA APARTEMEN X DI SURABAYA

**JESSLYN MONICA
YENNY SUGIARTI**

SINOPSIS

Kasus ini menceritakan tentang implementasi pengendalian internal pada usaha jasa yaitu pengelolaan apartemen. Pada kasus ini lingkup pengendalian internal yang dibahas adalah elemen pengendalian internal menurut versi COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tahun 2013 khususnya pada elemen pengendalian aktivitas (*control activities*). Implementasi pengendalian aktivitas akan dijabarkan menjadi beberapa sub elemen sesuai COSO tahun 2013.

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari kasus ini mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami implementasi pengendalian aktivitas yang diterapkan di perusahaan jasa
2. Mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan pengendalian aktivitas yang telah diimplementasikan
3. Mengidentifikasi kendala perusahaan untuk mengimplementasikan pengendalian internal sesuai dengan konsep COSO tahun 2013
4. Menyarankan bentuk rekomendasi yang tepat untuk perbaikan pengendalian aktivitas di PT "X"

STRATEGI PENGAJARAN

Kasus ini didesain untuk dikerjakan secara berkelompok. Mahasiswa akan dibagi menjadi kelompok kecil dengan anggota +/- 3-4 orang mahasiswa. Mahasiswa diminta untuk membaca kasus sebelum diskusi kelas supaya pada saat diskusi di kelas setiap mahasiswa telah memahami kasusnya. Salah satu kelompok mahasiswa mempresentasikan hasil analisis kasus di kelas untuk mengembangkan diskusi. Dosen berfungsi sebagai fasilitator kelas dalam diskusi.

GAMBARAN UMUM BADAN USAHA

Apartemen X merupakan salah satu bisnis *property* berupa hunian rumah susun yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. Apartemen yang telah berdiri sejak Bulan Juli 2021 ini memiliki luas 6.390 m² yang terdiri dari 2 tower, yaitu *Premier Tower* (PT) & *Suite Tower* (ST) dengan tinggi masing-masing 43 lantai dan memiliki total 1079 unit. Pada *Premier Tower* (PT) terdiri dari tipe Studio dan 2 bedroom, sedangkan pada tipe *Suite Tower* (ST) terdiri dari 1 bedroom, 2 bedroom, loft, dan *penthouse*.

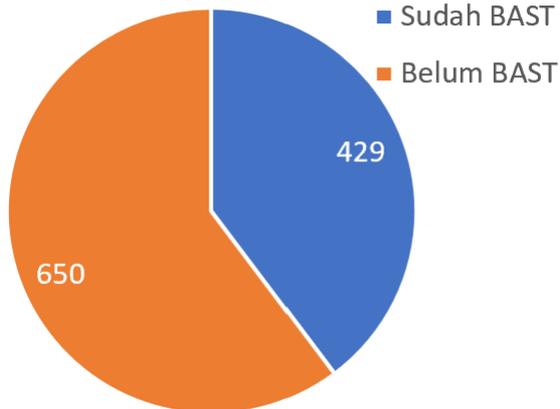
Sebagai hunian vertical, apartemen X juga menyediakan beberapa fasilitas antara lain : lobby, lounge, pool, sky garden, gym, meeting room, restaurant & café, laundry room, mini market, bbq area, jogging track, atm center, shuttle service, dan 24 hour security (with cctv).

Sejak dimulainya kegiatan operasional hingga kini, tercatat sebanyak 429 unit dari total 1079 unit apartemen telah diserahkan atau disebut dengan BAST (Berita Acara Serah Terima) dan resmi ditempati unitnya. Gambar 2 di bawah menunjukkan persentase apartemen yang telah diserahkan per Desember 2023, sedangkan Gambar 3

menunjukkan data pertumbuhan hunian apartment X hingga Desember 2023.



Gambar 4.1 Fasilitas Apartmen X.



Gambar 4.2 Jumlah apartemen yang sudah BAST dan belum.

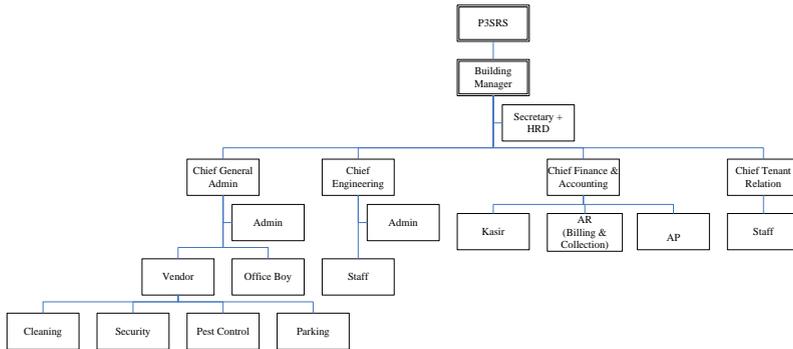
Tabel 4.1. Data Pertumbuhan Unit BAST

BULAN BAST	BULAN	JUMLAH UNIT
Juli 2021	07/2021	12
Agustus 2021	08/2021	48
September 2021	09/2021	49
Oktober 2021	10/2021	25
November 2021	11/2021	27
Desember 2021	12/2021	37
Januari 2022	01/2022	16
Februari 2022	02/2022	9
Maret 2022	03/2022	27
April 2022	04/2022	10
Mei 2022	05/2022	6
Juni 2022	06/2022	7
Juli 2022	07/2022	5
Agustus 2022	08/2022	10
September 2022	09/2022	19
Oktober 2022	10/2022	4
November 2022	11/2022	56
Desember 2022	12/2022	10
Januari 2023	01/2023	7
Februari 2023	02/2023	6
Maret 2023	03/2023	4
April 2023	04/2023	2
Mei 2023	05/2023	6
Juni 2023	06/2023	8
Juli 2023	07/2023	7
Agustus 2023	08/2023	9
September 2023	09/2023	3
Oktober 2023	10/2023	0
November 2023	11/2023	0
Desember 2023	12/2023	0
TOTAL		429

STRUKTUR ORGANISASI BADAN USAHA

Aktivitas operasional perusahaan dimulai dari hari Senin sampai dengan Jumat Pk 08.00 WIB hingga Pk 17.00 WIB. Sebagai bisnis yang baru beroperasi dan masih dalam proses pengembangan, apartemen X masih melakukan penyesuaian dalam mengatur tugas dan tanggung jawab setiap divisinya dengan melakukan penyesuaian antara jumlah karyawan dengan budget untuk pengeluaran gaji karyawan. Oleh sebab itu, divisi yang baru tersedia pada apartemen dapat dikatakan masih belum sempurna. Berikut ini akan dijabarkan pada bagan

struktur organisasi beserta beberapa task list dari setiap divisi yang telah dibentuk di bawah ini.



Gambar 4.3 Struktur Organisasi.

Task List :

1. *Building Manager (BM)*
 - Membuat SOP
 - Memastikan semua
 - Memonitoring kinerja setiap divisi dan bertanggung jawab terhadap proyek yang sedang dikerjakan
 - Membuat target tujuan organisasi dan estimasi waktu pelaksanaan

2. *Secretary to Building Manager*
 - Membantu melaksanakan tugas-tugas khusus yang

dibutuhkan oleh perusahaan

- Melakukan pekerjaan administratif maupun non- administratif dalam ruang lingkup pengelolaan gedung secara profesional
- Melakukan korespondensi surat serta dapat menindaklanjutinya
- Membantu tugas-tugas lain yang dibutuhkan perusahaan

3. *Chief of Finance and Accounting*

- Mengontrol keluar masuknya uang yang masuk di rekening koran bank harian
- Membuat laporan PPH 23 dan mengirimakan BUPOT PPh 23 ke vendor
- Pembuatan laporan keuangan bulanan
- Mengecek jurnal mutasi dan *approve* harian
- Memproses pembayaran vendor di Bank (maker) sebelum dilakukan *approve* oleh atasan

4. AR (*Account Receivable*) – *Kasir*

- Bertanggung jawab dalam penerimaan dan penyetoran dana tunai harian sebagai kasir

- Bertanggung jawab dalam proses pembuatan invoice, kwitansi hingga surat peringatan (SP) atas tunggakan tagihan
- Melakukan penagihan atas tagihan yang sudah terbit dan belum terbayarkan yang melewati tanggal jatuh tempo
- Melakukan input atas penerimaan bank
- Melakukan pengiriman *invoice* maupun kwitansi yang telah selesai di proses (yang telah masuk ke sistem)
- Memproses pengajuan-pengajuan yang berhubungan dengan AR dari departemen lainnya
- *Crosscheck* penerimaan dana harian vendor
- Pembuatan surat menyurat sebagai rekap tagihan untuk dikirimkan ke pihak ketiga
- Membuat laporan bulanan AR Collection
- Fileing dokumen (kwitansi, invoice, laporan bulanan, laporan vendor, tanda terima, surat-sura

5. *AP (Account Payable) - Controller*
 - Membuat dan meng-update stock gudang
 - Input atas pengeluaran – pengeluaran bank harian (di sistem)
 - Membuat IOM perhitungan Asuransi dan PBB
 - Rekap pencatatan penjualan vendor
 - Membuat pembebanan tagihan setiap bulan
 - Membuat laporan bulanan

6. *Admin Engineering*
 - Bertanggung jawab atas permintaan barang atau material kebutuhan *engineering*
 - Melakukan penginputan pada sistem atas rekap laporan meter air dan listrik bulanan yang digunakan sebagai acuan tagihan kwh listrik dan meter air setiap bulan
 - Bertanggung jawab atas laporan-laporan yang berhubungan dengan request tenant atau penghuni
 - Membuat laporan *maintenance* yang berhubungan dengan *engineering*
 - Mengontrol semua kebutuhan-kebutuhan yang berhubungan dengan *engineering* (termasuk *stock* perlengkapan dan peralatan)

engineering)

- Bertanggung jawab atas pembuatan surat menyurat yang berhubungan dengan *engineering* termasuk *fileing* dokumen
- Membuat laporan bulanan

7. *TR (Tenant Relations)*

- Bertanggung jawab atas proses serah terima unit dari awal (memilah laporan penjualan yang siap diserahkan, penerbitan undangan serah terima, penjelasan serah terima langsung ke user) hingga penginputan user baru di sistem
- Bertanggung jawab atas dokumen-dokumen pengajuan (termasuk izin kerja, masuk barang, hingga renovasi unit)
- Membuat request form layanan berdasarkan permintaan penghuni atau tenant
- *Handling complain* penghuni
- *Monitoring defect* atas unit yang telah diserahkan
- Membuat laporan bulanan

8. *Chief of Housekeeping*
 - Memastikan daerah bersama bersih dan terawat
 - Memastikan daily cleaning
 - Memastikan show unit tetap bersih dan terawat
 - Berkoordinasi dengan semua divisi terkait
 - Bertanggungjawab dalam

9. *Housekeeping*
 - Membersihkan bagian luar maupun dalam apartemen
 - Melayani dalam pengiriman air mineral
 - Bertanggungjawab terhadap peralatan yang digunakan

SIKLUS PENDAPATAN

Pendapatan apartemen X berasal dari pendapatan rutin dan pendapatan lain-lain. Pendapatan rutin terdiri dari pembayaran *utility* setiap bulannya, pembayaran IPLSF (Iuran Pengelolaan Lingkungan dan Sinking Fund) serta pembayaran Asuransi dan PBB dari penghuni. Siklus pendapatan rutin dilakukan mulai dari divisi *engineering* untuk mencatat meter air dan listrik dan dilakukan import data ke sistem VPlus. Kemudian divisi TR melakukan input data penghuni yang telah serah terima. Setelah itu staff AR akan memproses dengan cara melakukan generate data tersebut hingga menjadi *invoice* melalui sistem VPlus. *Invoice* tersebut akan dilakukan pengecekan kembali hingga menjadi *invoice* yang siap dikirimkan ke setiap penghuni. Setiap penghuni yang telah serah terima akan mendapatkan nominal *invoice* sesuai dengan pemakaian mereka setiap

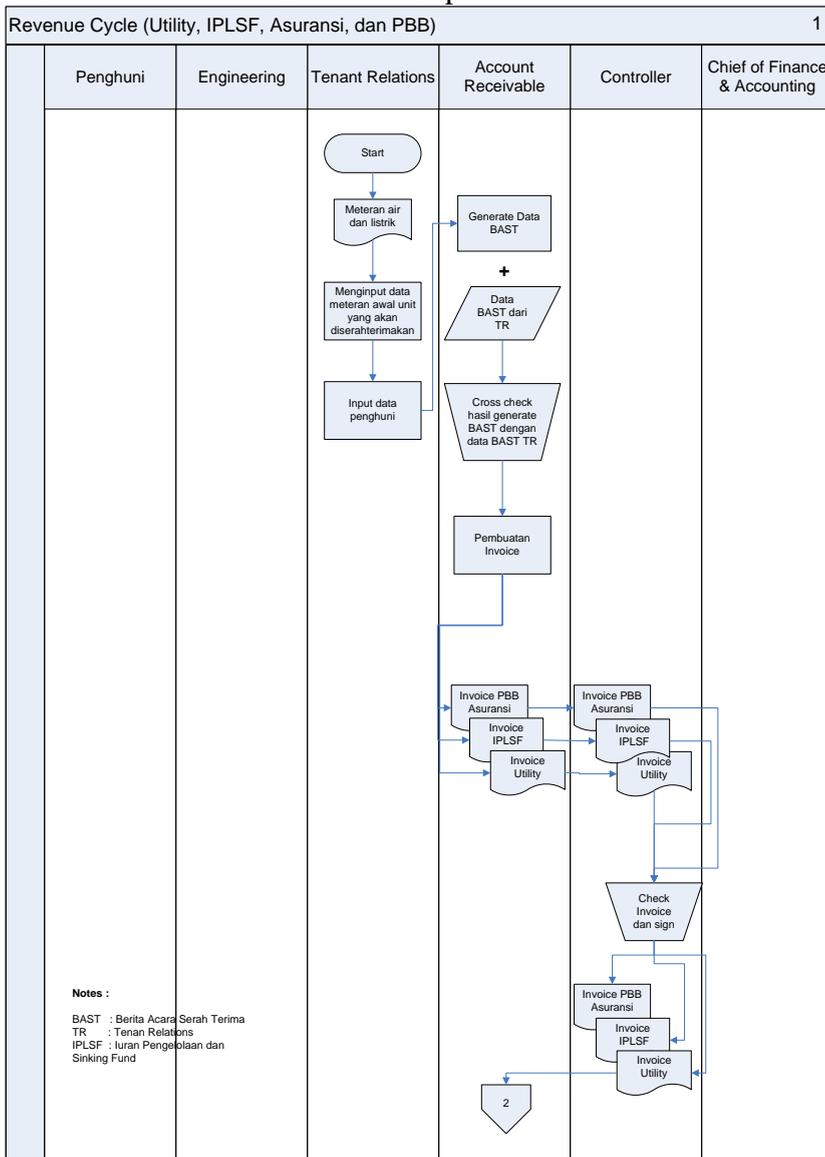
bulannya atau akan tetap dikenakan tarif minimum meskipun dalam bulan tersebut mereka tidak menggunakannya. Invoice yang telah selesai dibuat masih merupakan piutang apartemen. Dari *invoice* tersebut akan dilakukan *split* dan *rename* sebelum dikirim ke penghuni sesuai dengan nomor unit dan lantai unit tersebut dan akan dikirimkan setiap tanggal 01 dengan masa pembayaran selama 20 hari sebelum jatuh tempo. Jika penghuni melakukan pembayaran lebih dari tanggal 20, maka penghuni akan dikenakan denda sebesar 3% dan akan diberikan surat peringatan 1 (SP 1) berdasarkan outstanding pada AR Statement mereka masing-masing. Surat Peringatan kedua akan terbit jika penghuni belum melakukan pembayaran hingga 7 hari setelah diterbitkannya SP 1 yaitu sebesar 5%, hingga yang akhir diterbitkannya SP 3 dengan denda tetap berjalan yaitu sebesar 5% ditambah dengan pemblokiran akses dan utility dimana untuk membuka blokir tersebut penghuni wajib membayar Rp 500.000,00.

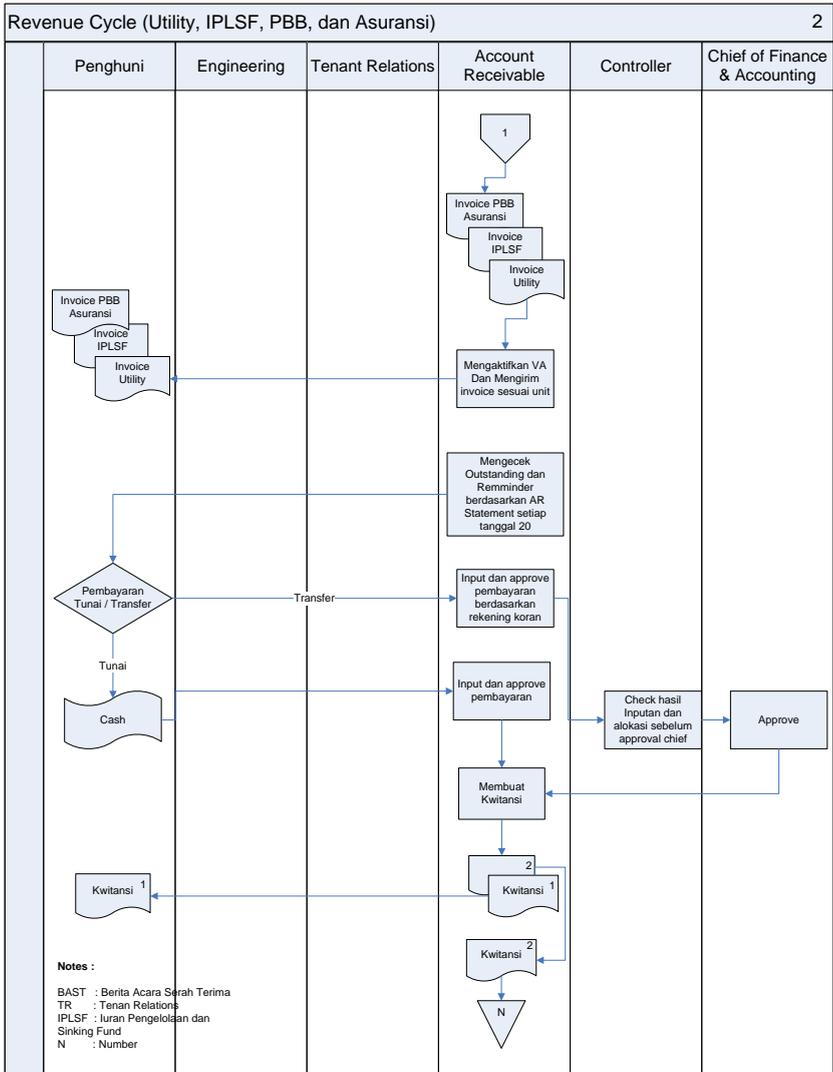
Pembayaran tersebut diterima oleh bagian kasir melalui 4 metode pembayaran antara lain melalui tunai dengan cara datang langsung ke kantor, melalui scan Qris BRI, melalui nomor rekening apartemen, dan melalui nomor *virtual account* apartemen. Terdapat 4 layanan pembayaran yang disediakan antara lain melalui Mandiri, BNI, BRI, dan BTN. Pembayaran tersebut terdiri dari 2 metode yaitu *open payment* dan *fix payment*. Pembayaran *open payment* dapat dilakukan penghuni kapan pun dan dengan nominal berapapun sedangkan pada *fix payment* penghuni hanya dapat melakukan pembayaran sesuai dengan masa aktif dan nominal yang telah diatur oleh staff AR. Dari keempat layanan pembayaran tersebut, hanya BNI yang menerapkan *fixed payment*. Saat penghuni telah berhasil melakukan pembayaran dan masuk pada rekening apartemen, maka itu sudah menjadi pendapatan apartemen dimana hari besoknya

akan dilakukan pengecekan pada rekening koran harian. Pengecekan tersebut sekaligus dilakukan proses input dan alokasi pada sistem VPlus pada menu Official Receipt untuk pembayaran wajib. Dari proses input pendapatan tersebut akan dicetak langsung untuk kwitansi pembayaran dan jika semua telah berhasil diinput akan dilakukan *approval* oleh staff AR. Setelah itu, *chief finance and accounting* akan melakukan koreksi kembali dan akan generate hasil input pendapatan tersebut berupa *journal transaction listing*. Data tersebut akan digunakan oleh *staff AR* untuk melakukan *closing balance bank statement* pada hari tersebut.

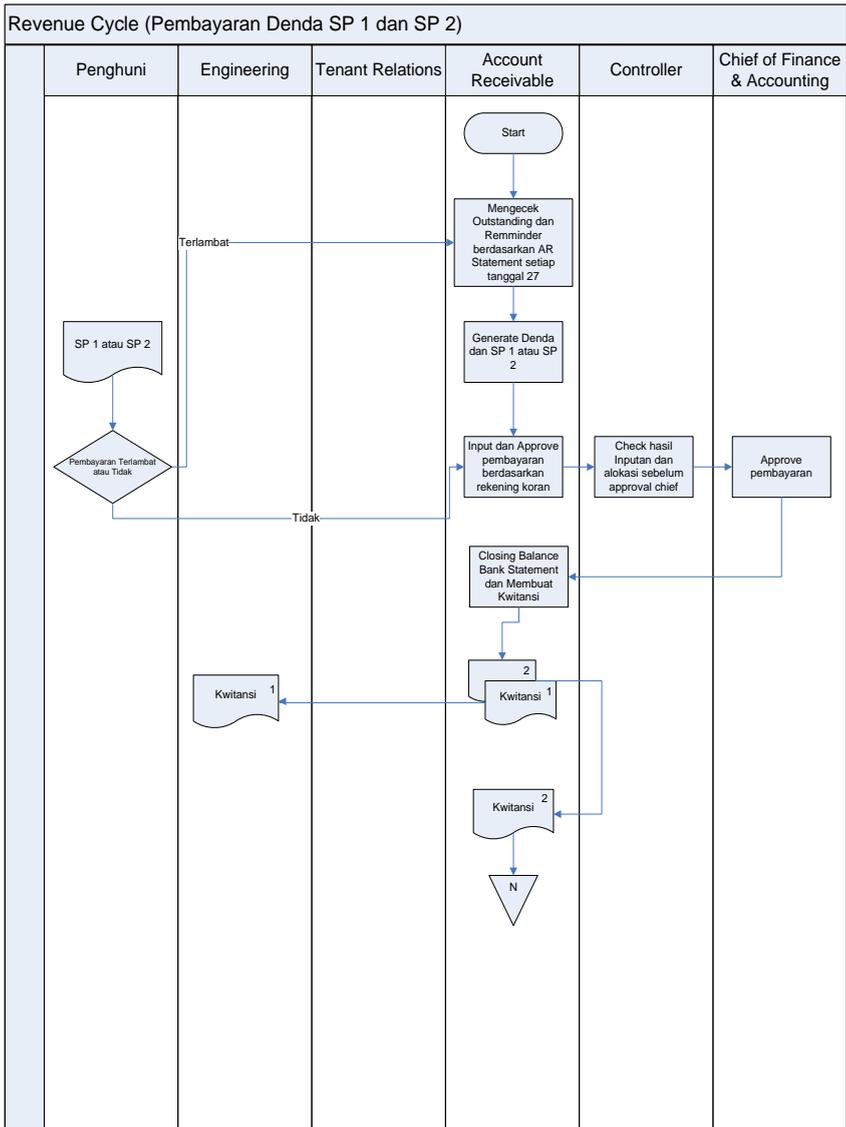
Selain itu, dalam menunjang pendapatan apartemen, mereka juga menyediakan layanan sesuai dengan request penghuni dengan tarif layanan yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan. Pada pendapatan tersebut dibutuhkan dokumen yaitu Work Order (WO) yang dibuat oleh divisi TR yang mana nantinya akan diteruskan ke divisi terkait yang akan mengerjakannya. Setelah itu pembayaran akan diproses dan dilakukan pengecekan pada divisi Finance and Accounting (Checklist WO). Sama seperti pembayaran wajib, semua pembayaran tersebut akan masuk pada rekening koran perusahaan dan akan dikelola oleh staff AR dengan cara input pada sistem pada menu Cash Book yang terdiri dari 2 menu lagi yaitu Bank Masuk untuk setiap pendapatan lain-lain (request penghuni yang menggunakan dokumen Work Order) dan menu Bank Keluar yang digunakan saat terjadi pemindahan dana misal dari Mandiri In ke Mandiri Out beserta beban administrasi bank. Setelah proses input tersebut akan dibuatkan kwitansi juga dan dilakukan *approval* oleh *staff AR* dan *chief finance*. Setelah mendapat *approval* akan dilakukan penarikan *journal transaction listing* yang akan digunakan oleh *staff AR* untuk membuat *closing balance bank statement* harian. Berikut adalah flowchart dari siklus pendapatan apartemen X.

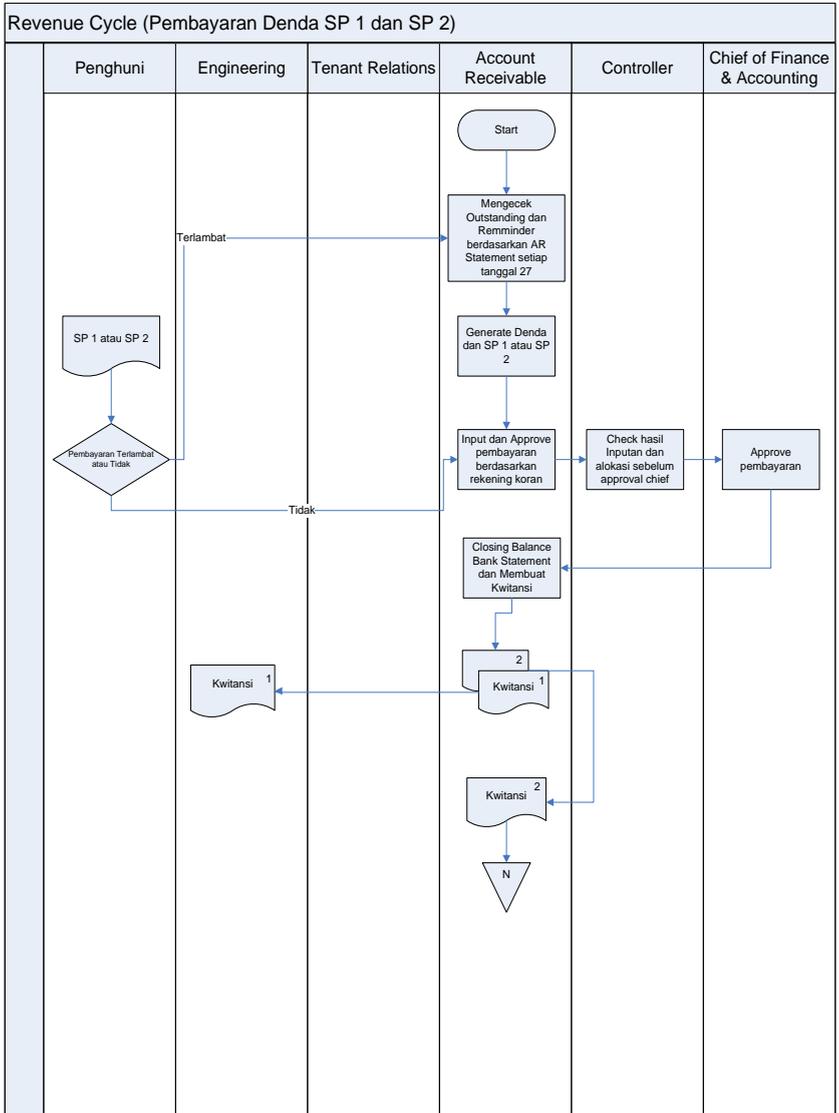
Tabel 4.2. Flowchart Siklus Pendapatan



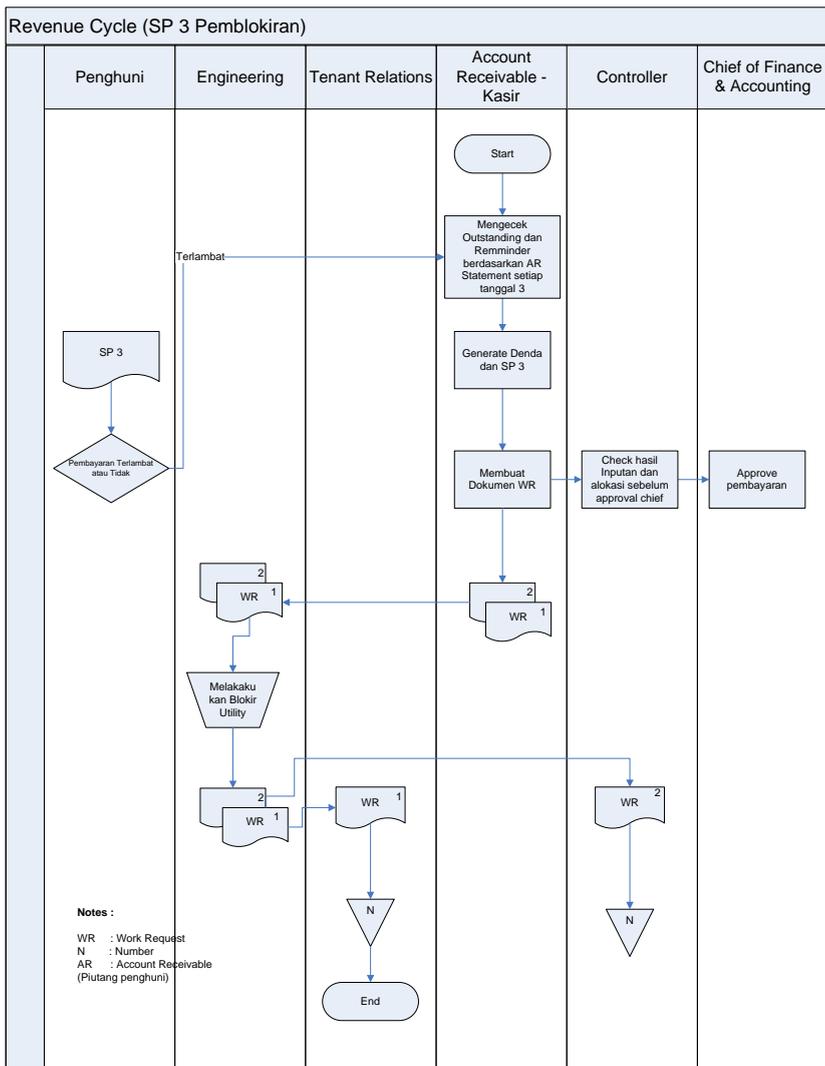


Tabel 4.3. Flowchart Siklus Pendapatan (Pembayaran Surat Peringatan (SP) 1 dan SP 2)





Tabel 4.4. Siklus Pendapatan SP 3



Implementasi *Control Activities* di Apartement pada siklus Pendapatan Apartement X

Dalam menjalankan kegiatan operasional dibagi menjadi beberapa divisi antara lain divisi *Tenant Relations* (TR) yang terdiri dari 2 orang karyawan, divisi *Engineering* yang terdiri dari 1 orang *chief engineering*, 1 orang *admin engineering*, dan 20 karyawan *engineering*, divisi *Finance and Accounting* terdiri 3 orang karyawan yang terdiri dari 1 orang *Chief Finance and Accounting*, 1 orang divisi *Account Receivable* (AR), dan 1 orang divisi *Account Payable* (AP).

Seperti yang telah dijabarkan di atas, jika siklus pendapatan dilakukan oleh semua divisi. Oleh sebab itu dibutuhkan *control activities* pada siklus pendapatan pada setiap divisi yang terlibat. Terdapat beberapa komponen yang dapat menjadi fokus dari penelitian penulis seperti yang telah dijabarkan pada Bab 2 pada teori yang telah diimplementasikan University of California San Francisco, 2023 antara lain :

a) Adanya pemisahan tugas (*segregation of duties*)

Pemisahan tugas antar divisi penting dalam mengontrol kegiatan operasional apartement. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Building Manager* dan dengan setiap divisi, didapatkan hasil jika apartement X telah menerapkan pemisahan tugas antar divisi. Pada siklus pendapatan, telah dilakukan implementasi *control activities* pada sumber pendapatan yang berasal dari layanan atau *request* penghuni dimana diawali oleh divisi TR dengan fokus melayani segala kebutuhan penghuni mulai dari proses serah terima, perbaikan unit maupun renovasi (menggunakan dokumen izin Fit Out) dan harus melakukan pembayaran terlebih dahulu,

beberapa *request* layanan, arsip segala dokumen dan identitas penghuni, hingga komplain penghuni. Berikut merupakan dokumen yang dibutuhkan untuk melayani kebutuhan penghuni.

Selain itu *control activities* juga dilakukan sebelum divisi TR melakukan serah terima yaitu dengan melakukan pengecekan kondisi kelayakan unit terlebih dahulu dengan dibantu oleh divisi proyek. Pengecekan tersebut dimulai dari kunci yang akan diberikan telah sesuai atau belum, kondisi unit terdapat kerusakan atau tidak, hingga saluran air dan listrik apakah telah berfungsi dengan baik.

Siklus pendapatan selanjutnya yaitu dilakukan oleh divisi *engineering* dimana telah dilakukan *control activities* juga. Saat proses *generate* daya listrik dan air dilakukan dengan cara mendokumentasikan foto meteran tersebut serta mencatatnya. Hal tersebut dilakukan sebagai bukti dari pemakaian dan arsip data. Selain itu pada dokumen WO yang ditujukan untuk divisi *engineering* akan dilakukan pengecekan terlebih dahulu dengan melampirkan bukti berupa foto kerusakan unit atau berupa pernyataan atau keterangan yang dibutuhkan. Setelah itu pengerjaan baru akan diproses.

Dalam memproses tugas pengerjaan unit tersebut, divisi *engineering* memiliki team yang terdiri dari 20 orang karyawan yang bekerja secara *shift* setiap hari. Dalam melakukan pengerjaan tersebut dan memastikan semuanya telah dikerjakan dengan baik maka staff

engineering sebelum melakukan pengerjaan akan memastikan terlebih dahulu kerusakannya seperti apa, membutuhkan material apa saja, lalu mendokumentasikan dengan cara memfoto keadaan sebelum dan setelah dilakukan pengerjaan akan difoto untuk progressnya dan hasil akhirnya. Setelah selesai dilakukan pengerjaan, maka form pengerjaan unit akan ditanda tangan oleh pemilik unit sebagai tanda jika pengerjaan telah diselesaikan dengan baik.

Selanjutnya siklus pendapatan akan dikelola oleh *bagian finance and accounting* yaitu bagian *account receivable* (AR) dengan tugasnya mengelola seluruh pendapatan apartement mulai membuat *billing* untuk unit-unit yang telah serah terima maupun *show unit*, untuk marketing gallery, dan untuk vendor-vendor hingga mengalokasikannya sesuai tujuan pembayaran tersebut beserta mengatur alur surat peringatan, melakukan perhitungan terhadap tagihan yang diterbitkan beserta mengaktifkan setiap metode pembayaran antara lain VA Mandiri, VA BNI, VA BTN, dan VA BRI, membuat laporan pendapatan bulanan, mengatur *petty cash*, dan sekaligus menjadi admin dan kasir apartement. Dalam menjalankan dan mengontrol setiap pendapatan tersebut, divisi *Finance and Accounting* menggunakan sistem VPlus yang lebih kompleks dibanding divisi lain dan fitur tersebut hanya dapat diakses oleh divisi mereka saja. Hal tersebut sebagai bentuk *control activities* untuk menjaga kecurangan dan kelalaian antar divisi.

Pada divisi *Account Payable* (AP) diberikan tugas untuk mengatur segala pengeluaran apartement dengan membuat BBK (Bukti Bank Keluar), mengontrol persediaan atau *inventory* apartement seperti pembelian alat tulis, membuat dan melakukan perjanjian kerjasama dengan vendor-vendor, dan membuat IOM perhitungan PBB dan Asuransi. Selain itu, staff AP juga merangkap tugas yaitu sebagai *secretary* BM dimana melakukan segala kegiatan administratif maupun non-administratif apartement dan mengerjakan tugas-tugas khusus yang dibutuhkan dan diperintahkan oleh *building manager*. Saat ini tugas khusus yang sedang dijalankan yaitu pembuatan SOP untuk setiap divisi yang nantinya akan dilakukan pengecekan oleh *Building Manager* dan akan disetujui oleh setiap divisi setelah proses diskusi.

Sedangkan pada *chief finance and accounting* memiliki tugas yaitu mengecek dan *approve* hasil input pendapatan dari staff AR dan pendapatan dari *request* layanan (*checklist* WO) , melakukan perhitungan dan pelaporan PPH 23, dan melakukan maker. Maker merupakan pengecekan dari dokumen BBK yang telah diinput ke sistem dan nantinya dokumen tersebut akan diserahkan ke bagian ketua dan bendahara pengelola. Setiap dokumen penyajian informasi pendapatan tersebut akan dilakukan pengecekan oleh bagian *controller* yang mana pada apartement X disini dilakukan oleh staff AP dan setelah itu dokumen akan ditanda tangani oleh *Building Manager*.

b) Transaksi telah disetujui oleh divisi yang bertanggung jawab

Berdasarkan hasil wawancara oleh divisi *Chief Finance and Accounting* dan *Building Manager* didapatkan hasil jika dokumen-dokumen yang butuh persetujuan atau *approval* dari kedua divisi yaitu segala dokumen terkait pendapatan dan pengeluaran apartement antara lain dokumen Bukti Bank Keluar, dokumen pengembalian dana, dokumen pencairan *dana petty cash*, sedangkan dokumen seperti *work order* (WO), penjurnalan laporan keuangan, dokumen komisi sewa, dokumen surat peringatan, dokumen tagihan vendor, dan maker dalam setiap transaksi masuk hanya di approve oleh *Chief Finance and Accounting*.

Pada dokumen Bukti Bank Keluar (BBK) yang dibuat divisi AP ditujukan untuk melakukan pemindahan dana atau segala pengeluaran, misal pembayar vendor, pengisian *petty cash*, pengembalian deposit *fit out*. Pembuatan dokumen BBK dimulai dari staff AR merekap semua pengeluaran dari setiap divisi yang berhubungan dengan pembelian material atau inventaris kantor. Proses merekap tersebut dilakukan dengan cara mencocokkan struk pembelian dengan jumlah uang yang diberikan. Sedangkan yang digunakan untuk pembayaran vendor, vendor akan memberikan *invoice* yang nantinya akan diserahkan staff AP untuk dibuatkan BBK lalu akan disetujui atau ditandatangani oleh staff AP, *Chief Finance and Accounting*, *Building Manager*, dan *General Manager* dan jika telah selesai diproses, dokumen akan kembali diarsip oleh bagian keuangan.

c) Riwayat pencatatan telah diperiksa secara rutin dan telah terarsip dengan baik

Berdasarkan hasil wawancara dengan setiap divisi didapatkan hasil jika setiap divisi telah melakukan pencatatan secara rutin dan rajin untuk meng*updatenya*. Pada divisi TR didapatkan hasil jika pencatatan yang dilakukan yaitu antara berupa pencatatan identitas penghuni yang disertakan bersama fotokopi kartu keluarga dan KTP untuk dilakukan proses pendaftaran akses *finger* dan untuk pendataan pemberian tagihan nantinya. Selain itu dokumen yang harus disiapkan oleh bagian TR yaitu dokumen BAST (berita acara serah terima) yang harus disiapkan saat akan melakukan serah terima beserta membuat undangan sebelumnya.

Setelah proses serah terima maka TR harus melakukan update data untuk unit-unit yang telah berhasil serah terima dan telah menyelesaikan pembayaran. Selama penghuni telah melakukan serah terima, dokumen yang harus diperiksa dan dilakukan *update* oleh bagian TR berupa dokumen WO yang memuat berbagai *request* penghuni mengenai layanan yang mereka butuhkan dan juga terdapat beberapa dokumen khusus jika penghuni ingin melakukan pengerjaan dalam unit maupun untuk memasukkan barang. Selain itu, divisi TR juga melakukan update pencatatan untuk nopol penghuni yang berlangganan parkir serta melakukan pencatatan terhadap setiap komplain pada bulan tersebut. Berdasarkan pencatatan komplain tersebut, apartement dapat melakukan analisis kasus yang sering terjadi atau kondisi yang membuat penghuni kurang nyaman. Hal tersebut dapat menjadikan meningkatkan kualitas dari *control activity* apartment.

Selain itu, *control activities* juga diimplementasikan dengan membuat tanda terima untuk setiap penyerahan barang seperti kunci unit dan dokumen-dokumen antar divisi. Tanda terima tersebut terdiri dari 2 rangkap dimana satu akan diserahkan ke penerima dan satu akan menjadi arsip apartement.

Dalam menjalankan setiap kasus tertentu, apartement X juga mengimplementasikan *control* dengan cara melalui dokumen berita acara. Dokumen tersebut dapat diisi oleh setiap divisi yang membutuhkan untuk menuliskan *case* khusus untuk melakukan CN (Credit Note) oleh bagian AR dimana nanti akan mendapat *approval* dari divisi terkait dan *Building Manager*.

Pada divisi *engineering* riwayat pencatatan dokumen berupa foto meter listrik dan air yang digunakan sebagai input data untuk proses pembuatan tagihan dan juga bukti nantinya. Selain itu, bagian *engineering* juga harus melakukan *update* dalam tanggung jawabnya yang berkaitan dengan proses pengerjakan unit seperti pemasangan greastrap, pengecekan kompor listrik, dan kerusakan-kerusakan teknis lainnya yang dialami penghuni selama penghuni masih dalam masa garansi dan pemasangan dilakukan oleh pihak apartement.

Sedangkan pada departement keuangan beberapa dokumen wajib yang harus dilaporkan setiap minggunya yaitu dokumen penyajian informasi pendapatan terkait jumlah transaksi yang masuk dan yang keluar, pelaporan *petty cash*, dan dokumen penerbitan SP yang meliputi berapa jumlah unit yang diberi surat peringatan 1, surat peringatan 2, dan surat peringatan 3. Dalam memastikan setiap divisi melakukan pelaporan rutin, setiap 1x dalam seminggu

dilakukan *meeting* untuk melakukan update laporan mingguan pada setiap dokumen yang dikerjakan. Setiap dokumen disimpan dalam bentuk *soft file* maupun dalam bentuk fisik. Pada *soft file* ditempatkan pada *sharedocs* dimana setiap divisi dapat mengakses data-data tersebut dan jika mereka membutuhkan data divisi lain dapat langsung mengambil data yang mereka perlukan. *Sharedocs* tersebut dapat diakses jika menggunakan koneksi internet apartement saja (berbasis LAN), berbeda dengan *software* VPlus yang dapat diakses dimana saja, kapan saja (berbasis Cloud).

d) Penyimpanan terhadap Aset Penting Perusahaan

Dalam menjalankan kegiatan operasional, apartement X melakukan *control activities* juga terhadap cara penyimpanan aset mereka. Aset berupa dokumen perusahaan akan disimpan sesuai divisi masing-masing pada map atau outner dan disimpan di dalam lemari kantor dan setiap pulang, setiap divisi harus memastikan jika lemari telah terkunci, terutama divisi Finance. Divisi Finance berada pada ruangan khusus dimana mereka sebelum pulang juga harus memastikan jika ruangnya telah terkunci beserta jendela kecil untuk kasir juga telah terkunci. Selain itu apartment X juga melakukan kontrol terhadap persediaan inventaris kantor berupa kebutuhan peralatan kantor seperti alat tulis, map, outner, kertas, dan sebagainya dimana dilakukan oleh staff AP. Dalam melakukan control persediaan agar setiap divisi memiliki kecukupan terhadap peralatan dan tidak berlebihan juga, maka staff AP mendata setiap bulannya barang apa yang harus dibeli, terutama untuk penggunaan kertas yang diketahui paling boros, maka dilakukan penghematan dengan cara memberikan stock kertas sesuai kebutuhan setiap divisi setiap bulannya.

Pada divisi TR beberapa aset yang harus mereka simpan antara lain berupa dokumen fisik yaitu perizinan fit out, dokumen izin masuk barang, buku tata tertib beserta kotak untuk serah terima, dokumen WO yang telah dikoreksi bagian Finance, serta beberapa kunci unit yang masih dalam perbaikan. Saat adanya perbaikan, maka kunci akan diberikan ke tim proyek dan saat serah terima kunci tersebut dilampirkan tanda terima sebagai bukti jika kunci sudah diterima tim proyek. Jika unit telah selesai dilakukan perbaikan, maka kunci akan dikembalikan lagi ke divisi TR, lalu penghuni akan diinfokan jika perbaikan sudah selesai dilakukan.

Sedangkan pada divisi *engineering*, mereka memiliki ruangan khusus dimana digunakan untuk menyimpan aset berupa seluruh kunci unit yang masih belum terjual beserta kunci untuk ruangan lain seperti kunci gudang. . Dalam ruangan tersebut terdiri dari beberapa lemari yang disekat-sekat sesuai dengan lantai unit sehingga saat mencari kunci unit tertentu dapat dilakukan mudah. Selain itu, jika divisi TR maupun tim proyek ingin meminjam kunci tersebut, maka admin *engineering* akan melakukan pencatatan sebagai bukti peminjaman dan harus ditanda tangani.

Pada divisi Finance, penyimpanan aset perusahaan yaitu *petty cash* yang disimpan oleh staff AR. Menurut hasil observasi penulis, penyimpanan uang *petty cash* masih belum baik karena hanya disimpan pada dompet kain sehingga rawan jika terjadi kehilangan. Selain itu, saat penghuni melakukan pembayaran secara tunai, maka akan dilakukan pendebitan melalui mesin EDC oleh staff AR. Pendebitan tersebut diketahui menggunakan kartu pribadi milik karyawan tersebut dan rekening tersebut juga masih aktif dilakukan transaksi pribadi. Hal tersebut dapat menimbulkan peluang yang tinggi

terhadap risiko terjadinya kecurangan serta jika ingin melakukan tracing transaksi akan sulit melihat dari mutasi. Sedangkan mengenai dokumen-dokumen sudah dilakukan penyimpanan dengan baik yang disimpan di dalam map dan outner sesuai dengan periode dan jenis dokumen tersebut.

e) Aset Tetap maupun Aset Lancar dilakukan Perhitungan secara Berkala

Dalam menjalankan kegiatan operasional, apartement X melakukan *control activities* dimana wawancara dilakukan pada divisi *Account Payable* karena beliau yang menangani terkait pencatatan ketersediaan *inventory* tersebut. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan hasil jika aset tetap atau *inventory* yang dimiliki apartement selalu dicatat atau *diupdate* secara berkala untuk mengukur ketersediaannya masih mencukupi dan masih layak atau tidak digunakan serta dilakukan perhitungan amortisasi terhadap aset tetap. Selain itu, pada aset tetap dilakukan *stock opname* setiap sebulan sekali yang dilakukan dari kantor pusat. Sedangkan pada aset lancar dilakukan pengecekan menggunakan kartu stock. Dalam mengelola pengeluaran pembelian ATK, setiap bulannya staff AP juga akan melakukan *monitoring* persediaan terlebih dahulu sebelum membelinya beserta yang harus diperhatikan penyimpanannya agar tetap dapat digunakan dalam jangka panjang. Pada aset lancar berupa *petty cash*, perhitungan tidak langsung dilakukan dengan *update* harian melainkan setiap akhir bulan saat dana telah cair baru akan dilakukan *update* secara keseluruhan.

f) Tugas dan Tanggung Jawab yang Jelas dan Dipahami seluruh Karyawan

Berdasarkan hasil observasi penulis, tugas dan tanggung jawab untuk setiap divisi telah diberikan dan dijelaskan kepada setiap divisi sejak awal mereka dilakukan perekrutan dan dilakukan kontrak perjanjian kerjasama. Selama mengerjakan tugas dan tanggung jawab tersebut, BM mengupayakan agar setiap karyawan dapat memahami tugas dan tanggung jawab mereka serta mencapai target atau tujuan perusahaan. Cara yang beliau lakukan yaitu dengan membangun komunikasi yang baik kepada setiap karyawan dan menciptakan suasana atau lingkungan kerja yang nyaman. Komunikasi tersebut dibangun dengan cara sering dilakukan obrolan singkat menanyakan *progress* atau kendala yang dialami dan sesekali sharing mengenai pekerjaan kepada setiap divisi yang biasanya dilakukan pada pagi atau sore hari dengan mendatangi ruangan atau tempat divisi tersebut. Selain itu, lingkungan kerja yang rapi, bersih, dan sejuk juga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja. Karyawan juga diberi pantry dimana mereka dapat memasak makanan ringan dan membuat minuman serta mereka juga diberi kebebasan untuk makan di luar jam istirahat.

g) Pengecekan Independent terhadap Kinerja suatu Bagian

Berdasarkan hasil observasi penulis, dalam melakukan pengecekan independent terhadap kinerja suatu bagian dilakukan oleh Building Manager melalui observasi yang dilakukan pada setiap karyawan berdasarkan laporan yang mereka buat. Building Manager akan memberikan tugas yaitu untuk membuat laporan secara rutin misal pada divisi TR diberikan tugas untuk membuat laporan complain yang memuat periode complain beserta permasalahan yang paling sering

terjadi serta membuat laporan mengenai jumlah unit yang sudah serah terima. Setiap divisi memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas tersebut. Selain itu pada divisi Finance and Accounting, saat ini fokus laporan yang diperintahkan BM yaitu mengenai jumlah penghuni yang telat melakukan pembayaran (jumlah SP 1, SP 2, dan SP 3) beserta outstandingnya. Tujuan BM memberikan tugas tersebut yaitu untuk dapat dilakukan monitoring kinerja setiap divisi serta BM dapat memantau progress atau pertumbuhan bisnis.

Penilaian kinerja BM tersebut juga didasarkan dari seberapa teliti dan disiplin suatu divisi untuk mampu menyelesaikan tugas atau tanggung jawabnya secara tepat waktu. Tepat waktu dan disiplin yang dimaksud yaitu sebelum BM meminta laporan tersebut, sebaiknya setiap divisi dapat melaporkan progress dari pembuatan laporan tersebut. Selain itu BM juga melihat bagaimana setiap karyawan memiliki kreativitas untuk memecahkan masalah atau mengerjakan pekerjaan mereka lebih efektif (apakah karyawan tersebut memiliki ide untuk meningkatkan efisien dan efektivitas dalam pekerjaan), kemampuan beradaptasi serta bagaimana cara mereka untuk *handle* bawahan mereka.

Berdasarkan penilaian tersebut, cara yang dilakukan BM untuk memberikan penilaian tersebut yaitu dengan membuat beberapa komponen penilaian menggunakan persentase. Jika BM merasa suatu divisi atau karyawan tersebut dianggap kurang kompeten atau tidak dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan baik, maka BM akan melakukan peringatan hingga jalan terakhir yang dipilih yaitu menerbitkan SK (Surat Keputusan) mengenai pemindahan jabatan atau tanggung jawab yang beliau rasa lebih cocok untuk karyawan tersebut.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa saja kelebihan dan kelemahan pengendalian aktivitas yang telah diimplementasikan ?
2. Apa saja kendala perusahaan untuk mengimplementasikan pengendalian internal sesuai dengan konsep COSO tahun 2013
3. Bagaimana bentuk rekomendasi yang tepat untuk perbaikan pengendalian aktivitas di PT “X”?

STORYTELLING FOR ETHICAL ISSUES DALAM PELAPORAN DAN PRAKTIK ESG DI SHIPPING COMPANNIES: PERSPEKTIF FAMILY BUSINESSES

ACH MAULIDI

SINOPSIS

Kasus ini menyoroti bahwa integritas merupakan elemen kunci yang harus dikedepankan dalam pengambilan keputusan perusahaan shipping. Dalam upaya untuk mencapai keberlanjutan, perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk memastikan bahwa keputusan mereka sejalan dengan prinsip-prinsip ESG, menciptakan dampak positif pada lingkungan, masyarakat sekitar, dan tata kelola internal perusahaan. Tak hanya itu, kasus ini juga menyoroti dampak prinsip-prinsip ESG terhadap reputasi perusahaan dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Mahasiswa akan diajak untuk merenungkan bagaimana tindakan perusahaan di sektor shipping dapat memberikan kontribusi positif pada citra perusahaan, membangun kepercayaan pemangku kepentingan, dan meningkatkan keterlibatan dengan masyarakat secara keseluruhan.

PENDAHULUAN

Tingginya tekanan untuk pelaporan ESG (*Environmental, Social, and Governance*) merupakan refleksi dari pergeseran paradigma bisnis global menuju praktik yang lebih berkelanjutan. Inisiatif ESG menuntut perusahaan untuk mengukur dan melaporkan dampak bisnisnya terhadap

berbagai faktor, seperti lingkungan, sosial dan tata kelola perusahaan.

Pentingnya pelaporan ESG tidak hanya terkait dengan kepatuhan perusahaan terhadap regulasi, tetapi juga mencerminkan respons terhadap tuntutan pemangku kepentingan yang semakin sadar akan peran perusahaan dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan. Pelaporan ESG memberikan kejelasan tentang praktek bisnis yang dilakukan perusahaan, memungkinkan pemangku kepentingan untuk membuat keputusan investasi dan dukungan berdasarkan kinerja berkelanjutan.

Namun perlu diketahui jika tuntutan pelaporan ESG juga membawa dampak negatif, terhadap perilaku manajemen perusahaan. Salah satu dampak utama yang dapat terjadi adalah beban biaya tambahan. Tidak dapat dipungkiri lagi jika pemantauan, pengumpulan data, dan pelaporan kinerja ESG memerlukan sumber daya finansial dan tenaga kerja yang signifikan. Khususnya bagi perusahaan kecil dan menengah, ini dapat menjadi tantangan serius yang dapat menghambat kemampuan mereka untuk bersaing secara efektif. Selain itu, tuntutan pelaporan ESG juga dapat memicu praktik "greenwashing" atau menciptakan citra palsu yang lebih baik daripada kinerja sebenarnya. Beberapa perusahaan mungkin cenderung untuk menekankan pencapaian positif mereka sementara mengabaikan atau menyembunyikan aspek yang kurang positif dari kinerja ESG mereka. Hal ini dapat merugikan pemangku kepentingan yang mengandalkan informasi yang jujur dan transparan untuk membuat keputusan.

ETHICAL DILEMMAS DI ESG REPORTING

Perusahaan vs Tuntutan pelaporan ESG

Tuntutan pelaporan ESG memberikan tekanan yang luar biasa bagi perusahaan. Mereka tidak hanya diukur berdasarkan kinerja keuangan mereka, tetapi juga harus membuktikan komitmennya terhadap isu-isu lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan. Dalam menghadapi tuntutan ini, tim manajemen perusahaan menghadapi dilema yang kompleks dan tak terhindarkan.

Salah satu aspek dilema yang signifikan adalah keharusan untuk menyusun dan melaporkan kegiatan ESG yang sesuai dengan standar tertentu. Proses ini tidak hanya memerlukan sumber daya tambahan, tetapi juga mendorong perusahaan untuk mengevaluasi dan, jika perlu, memperbaiki praktik-praktiknya yang mungkin tidak sesuai dengan prinsip ESG. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin menemukan bahwa praktik lingkungan mereka belum sepenuhnya sesuai dengan standar ketat yang ditetapkan oleh lembaga-lembaga pelaporan ESG. Inilah saat dilema muncul, karena perusahaan dihadapkan pada pilihan antara menciptakan perubahan nyata dalam operasionalnya atau melaporkan ketidaksesuaian yang mungkin merugikan reputasinya.

Selain itu, ketidaksesuaian dalam pelaporan ESG dapat merangsang reaksi negatif dari pemangku kepentingan, termasuk investor, pelanggan, dan masyarakat umum. Perusahaan harus mempertimbangkan dampak reputasional dari pelaporan ESG yang tidak memuaskan, karena hal ini dapat berdampak signifikan pada nilai merek dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Ini menciptakan dilema tambahan, di mana perusahaan harus menemukan keseimbangan antara kewajiban untuk melaporkan secara jujur dan kebutuhan untuk menjaga reputasi positif.

Dampak negatif lainnya adalah potensi kehilangan fokus pada inti bisnis. Ketika manajemen terlalu terpaku pada memenuhi persyaratan ESG, kegiatan operasional yang seharusnya mendukung pertumbuhan dan profitabilitas dapat terabaikan. Selain itu, dampak langsung dari kehilangan fokus pada bisnis utama dapat terlihat pada kesehatan finansial perusahaan. Biaya yang tinggi untuk mematuhi standar ESG, seperti investasi dalam teknologi informasi, pelatihan karyawan, dan sistem pelaporan, dapat menguras sumber daya finansial yang seharusnya digunakan untuk proyek-proyek strategis atau mengatasi tantangan bisnis yang mendesak. Pola seperti ini tentu dapat mengurangi efisiensi operasional dan dampak langsung pada kesehatan finansial perusahaan. Idealnya, sumber daya yang ada seharusnya digunakan untuk pengembangan produk, inovasi, atau strategi pemasaran yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar.

Tim Manajemen vs Pemilik Perusahaan

Manajemen perusahaan memiliki tanggung jawab yang signifikan dalam menyusun laporan ESG yang akurat dan transparan. Meskipun demikian, seringkali tim manajemen merasa tertekan ketika pemilik perusahaan menetapkan ekspektasi tinggi terkait kualitas laporan ESG yang diharapkan. Pada titik ini, manajemen mungkin menghadapi dilema etika, terutama jika informasi yang dimasukkan ke dalam laporan tidak sepenuhnya mencerminkan kegiatan yang sebenarnya.

Pemilik perusahaan yang menuntut laporan ESG yang bagus dapat menciptakan tekanan ekstra bagi tim manajemen. Hal ini dikarenakan mereka harus mengemas perusahaan dalam perspektif yang paling menguntungkan. Tentu ini dapat memicu kecenderungan untuk memanipulasi atau memilih data yang disajikan, sehingga menciptakan kesenjangan antara kenyataan operasional dan gambaran yang dibuat dalam laporan.

Meskipun manajemen mungkin memiliki niat baik untuk menjalankan perusahaan secara etis dan menjalankan prinsip berkelanjutan, mereka tidak memiliki *power* ketika pemilik perusahaan menekan untuk menyajikan informasi yang menguntungkan citra perusahaan. Situasi ini tentu menciptakan ketidakseimbangan antara idealisme manajemen dan kewajiban untuk memenuhi keinginan dan harapan pemilik perusahaan.

Selain itu, tim manajemen merasa berkewajiban untuk memberikan laporan ESG yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Mereka dimungkinkan berpendapat bahwa transparansi penuh akan meningkatkan reputasi perusahaan, memperoleh kepercayaan pelanggan, dan memberikan keuntungan jangka panjang. Mereka melihat pelaporan ESG sebagai langkah positif untuk memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingan dan menciptakan nilai jangka panjang. Di sisi lain, pemilik perusahaan melihat laporan ESG yang terlalu transparan sebagai risiko terhadap citra perusahaan dan nilai sahamnya. Mereka merasa bahwa beberapa informasi dapat diekspos secara negatif oleh pihak luar, menyebabkan reaksi pasar yang merugikan. Dalam beberapa kasus, mereka melihat pelaporan ESG sebagai beban tambahan yang dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk bersaing secara agresif di pasar. Dalam hal ini, dilema etika juga muncul karena pertentangan antara kewajiban etika untuk melaporkan dengan jujur dan kepentingan ekonomi jangka pendek perusahaan.

Lantas, kemanakah pengendalian internalnya?

Pada dasarnya, setiap perusahaan memiliki pengendalian internal yang dirancang untuk mengatur dan mengawasi berbagai aspek operasional dan keuangan perusahaan. Tujuan utama dari pengendalian internal ini adalah untuk memberikan keyakinan kepada manajemen bahwa semua kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan rencana dan

kebijakan yang telah ditetapkan. Pengendalian internal juga bertujuan untuk memastikan keakuratan dan keandalan informasi keuangan. Dengan memiliki sistem pengendalian yang baik, perusahaan dapat meminimalkan risiko kesalahan atau manipulasi data keuangan. Hal ini sangat penting dalam membuat keputusan bisnis yang informasinya bergantung pada laporan keuangan yang akurat dan dapat dipercaya.

Namun, ketika suatu perusahaan tidak memiliki budaya kerja yang baik, eksistensi dari pengendalian internal cenderung menjadi kurang efektif. Budaya kerja yang buruk dapat merusak integritas sistem pengendalian internal dan mengurangi daya tahannya terhadap risiko operasional. Dengan kata lain, sebuah budaya kerja yang tidak memprioritaskan integritas, transparansi, dan kepatuhan terhadap kebijakan internal dapat menyebabkan berbagai masalah yang merugikan efektivitas pengendalian internal.

Dalam konteks kasus ESG yang telah disebutkan, hal tersebut mengindikasikan adanya masalah dalam budaya kerja perusahaan tersebut. *Greenwashing*, yang merujuk pada praktik perusahaan untuk mengecilkan dampak lingkungan atau sosial mereka dengan cara yang tidak konsisten dengan tindakan nyata, dapat mencerminkan kurangnya komitmen dan etika di tingkat pemilik perusahaan. Pemilik perusahaan memiliki peran kunci dalam menetapkan budaya kerja. Eksistensi pengendalian internal seharusnya mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma perusahaan, dan ini harus tercermin dalam perilaku dan keputusan perusahaan. Jika pemilik perusahaan tidak memahami atau bahkan mengabaikan pentingnya pengendalian internal untuk mencapai tujuan ESG, risiko praktik-praktik yang merugikan lingkungan dan sosial dapat meningkat secara signifikan.

Pengendalian internal, yang seharusnya mendukung pelaksanaan dan penerapan kode etik, menjadi tidak efektif ketika tunduk pada keputusan pimpinan yang mungkin tidak

memprioritaskan kepatuhan atau etika. Pengendalian internal yang kuat memerlukan konsistensi dalam penerapannya, dan ketika keputusan manajemen puncak melanggar prinsip-prinsip tersebut, risiko pelanggaran etika dan peraturan dapat meningkat secara signifikan. Adanya ketergantungan pada keputusan pimpinan perusahaan untuk mengubah kebijakan atau praktik ESG juga menimbulkan pertanyaan tentang sejauh mana perusahaan memahami dan menghargai pentingnya keberlanjutan dalam operasionalnya. Dengan mendasarkan kebijakan ESG pada keputusan pemilik perusahaan, perusahaan mungkin tidak memperoleh manfaat penuh dari upaya keberlanjutan yang berkelanjutan dan terencana dengan baik.

Kami punya audit internal, tapi . . .

Audit internal kami bekerja sesuai tugasnya. Mereka mengevaluasi efektivitas dan keefektifan sistem kontrol internal, mengidentifikasi risiko potensial, serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan yang berlaku. Namun pertanyaannya adalah seberapa besar kekuatan mereka jika dalam *family business*. Dalam *family business*, peran dan tanggung jawab lebih personal dan terkonsentrasi pada kepentingan keluarga.

Kita semua paham dan tahu, kekuatan audit internal sangat penting dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam suatu organisasi. Namun, keberhasilan audit internal seringkali bergantung pada sejauh mana mereka memiliki otoritas penuh untuk melakukan tugas mereka. Salah satu hambatan utama yang dapat menghambat efektivitas audit internal adalah ketidakmampuan untuk melarang atau menghentikan keputusan yang diambil oleh anggota keluarga yang memiliki kendali langsung dalam organisasi tersebut.

Selain itu, kekurangan otoritas dapat membatasi kemampuan auditor internal untuk terlibat dalam proses kebijakan dan

perubahan organisasi yang mungkin diperlukan. Serta, mereka dihadapkan pada konflik kepentingan antara tanggung jawab profesional mereka dan loyalitas pada perusahaan tersebut. Dalam situasi di mana keputusan strategis harus diambil untuk memperbaiki kelemahan atau menangani masalah internal, persoalan ini menghambat peran mereka dalam menyampaikan saran atau rekomendasi yang konstruktif.

Pada dasarnya kami mempertanyakan legitimasi audit internal tersebut. Ketika perannya sudah dibawah kendali pemilik perusahaan, eksistensinya tentu tidak akan selaras dengan prinsip profesionalisme. Dalam konteks di mana audit internal berada di bawah kendali pemilik perusahaan, dapat muncul pertanyaan mengenai sejauh mana auditor internal dapat menjalankan tugas mereka tanpa adanya tekanan atau pengaruh yang mempengaruhi temuan dan laporan mereka. Tentu, auditor internal menghadapi tekanan untuk menyajikan informasi dengan cara yang lebih menguntungkan perusahaan atau pemiliknya, daripada memberikan laporan yang mungkin mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan dan pelaporan ESG, auditor internal berperan sebagai *advisor*. Membantu para pemilik perusahaan untuk mencari celah dari regulasi yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dengan pemahaman mendalam tentang kebijakan dan regulasi ESG, mereka memberikan saran yang berharga kepada manajemen dan pemilik perusahaan tentang cara mengoptimalkan kepatuhan perusahaan terhadap standar ESG. Ini tidak hanya membantu perusahaan untuk mematuhi aturan yang berlaku, tetapi juga membuka potensi keuntungan yang dapat diakses melalui penerapan praktik-praktik berkelanjutan dan bertanggung jawab.

Misalnya, perusahaan menganggap biaya untuk menerapkan prinsip ESG sebagai beban finansial yang signifikan, yang mengakibatkan mereka tidak akan menerapkannya dengan

peny. Dalam poin ini, auditor internal akan mencari rasionalisasinya. Contoh, keberadaan prinsip-prinsip ESG yang opsional memungkinkan perusahaan untuk memiliki fleksibilitas dalam menentukan sejauh mana mereka ingin terlibat dalam praktik-praktik berkelanjutan. Meskipun dapat memberikan manfaat reputasi dan membangun hubungan yang lebih baik dengan para pemangku kepentingan, tidak mengikuti prinsip-prinsip ESG tidak akan menimbulkan konsekuensi hukum atau keuangan yang signifikan bagi perusahaan.

Jadi, sebagai advisor, auditor internal dapat membantu mengidentifikasi risiko-risiko yang terkait dengan ketidakpatuhan atau kekurangan dalam penerapan prinsip ESG. Dengan memberikan rekomendasi dan solusi untuk mengatasi masalah ini, auditor internal dapat membimbing perusahaan dalam membangun reputasi yang kuat di bidang ESG. Sekalipun terdapat aturan-aturan yang dilanggar dengan menggunakan rasionalisasi yang kuat.

ESG SEBAGAI KAMUFLASE UNTUK IPO

Kita paham jika menggunakan ESG sebagai kamufase untuk *Initial Public Offering* (IPO) perusahaan dapat dianggap sebagai tindakan yang tidak etis dan kurang transparan. IPO adalah proses di mana perusahaan pertama kali menawarkan sahamnya kepada publik untuk diperdagangkan di pasar saham. Pada dasarnya, IPO adalah langkah besar dalam perkembangan perusahaan dan memerlukan tingkat keterbukaan dan kejujuran yang tinggi terhadap calon investor.

Setiap perusahaan memiliki tujuan akhir yang ingin di capai. Investor saat ini semakin memperhatikan faktor-faktor ESG ketika mereka mempertimbangkan untuk berinvestasi dalam suatu perusahaan. Menggunakan ESG sebagai alat pemasaran atau kamufase tanpa melibatkan praktik yang sesuai dengan

nilai-nilai berkelanjutan menjadi alat yang *possible*. Investor kini lebih cerdas dalam menganalisis klaim ESG suatu perusahaan, Namun semuanya sudah di perhitungkan dan di antisipasi.

ESG adalah tren. Tidaklah heran jika para tim manajemen beserta pemilik perusahaan memanfaatkan tren ESG untuk menarik investor. Mereka memandang ESG sebagai alat pemasaran daripada sebagai suatu filosofi bisnis yang harus diterapkan dalam segala aspek operasional mereka. Mereka mengonversi isu-isu ESG menjadi kampanye promosi yang menarik tanpa memprioritaskan pengurangan dampak lingkungan, peningkatan kesejahteraan karyawan, atau tindakan tata kelola perusahaan yang lebih baik. Penting juga untuk dicatat bahwa, terkadang, tim manajemen menghindari pengungkapan informasi yang mungkin merugikan citra mereka terkait isu-isu ESG selama proses IPO.

Melalui tren ESG, mereka meningkatkan visibilitas mereka dalam laporan keberlanjutan atau melibatkan diri dalam inisiatif dan proyek terkait dengan masalah lingkungan atau sosial. Keadatipun, tanpa melakukan perubahan substansial dalam kebijakan internal dan praktik operasional. Fenomena ini, menyiratkan ada risiko bahwa perusahaan hanya melibatkan diri dalam proyek dan inisiatif ESG sebagai tanggapan terhadap tekanan publik atau tuntutan pasar, tanpa benar-benar menginternalisasi nilai-nilai berkelanjutan. Ini juga mengungkapkan bahwa sebagian besar inisiatif ESG hanya bersifat kosmetik dan tidak mencerminkan perubahan substansial dalam praktik bisnis perusahaan. Investor merasa dikhianati dan merugikan.

KENAPA HARUS SEPERTI ITU, *ISN'T CRIMINAL?*

Berat menyimpulkan tindakan di atas sebagai bentuk tindakan kriminal. Kami hanya berusaha untuk memberikan kesan

bahwa kami menerapkan prinsip berkelanjutan atau ramah lingkungan. Kita punya dan menjalankan program itu. Membubuhi pesan pemanis, bukanlah kasus besar.

Menjalankan prinsip ESG sepenuhnya memerlukan investasi dan biaya besar. Terutama, jika perusahaan harus beralih ke teknologi hijau (*green technology*) atau menerapkan praktik bisnis berkelanjutan yang memerlukan perubahan infrastruktur atau proses operasional. Tindakan pemanis laporan ESG, dalam banyak yurisdiksi, tidak semata memerta didefinisikan sebagai kejahatan kriminal. Itu pelanggaran etis kecil. Konsekuensinya paling berat, seperti sanksi administratif atau denda dari otoritas pengawas atau badan perlindungan konsumen.

Terlalu jauh mengatakan itu sebagai kejahatan kriminal. Perusahaan besar dengan rantai pasokan yang rumit dan operasi global tentu mengalami kesulitan dalam mengubah praktik bisnis mereka secara instan. Dalam hal ini, toleransi terhadap greenwashing dapat dilihat sebagai langkah yang realistis, mengingat perubahan mendalam mungkin memerlukan waktu untuk diimplementasikan secara menyeluruh. Selain itu, tren ESG begitu cepat dan pemerintah meresponnya dengan menerbitkan regulasi. Artinya jika perusahaan tidak dapat menerapkan prinsip ESG sepenuhnya, maka terdapat sanksi administrasi. Satu sisi perusahaan tidak siap dengan hal itu.

ESG hanya tentang mematuhi regulasi. ESG itu adalah hasil pelimpahan tanggung jawab pemerintah dalam menjaga bumi ini. Tentu tugas itu adalah tugas negara. Negara melalui pemerintahannya memiliki peran krusial untuk melindungi lingkungan, dan menjaga kesejahteraan sosial. Dalam praktiknya, negara hanya berperan sebagai pengawas dan pembuat kebijakan untuk memastikan bahwa perusahaan memenuhi standar ESG yang telah ditetapkan. Ketika tidak

menjalankan regulasi tersebut, perusahaan mendapatkan konsekuensi administrasi. Apakah itu *fair*?

Oleh karenanya, perlu di akui bahwa bahwa pelanggaran terhadap prinsip ESG dapat dikategorikan sebagai masalah etika dan tanggung jawab sosial, Dan itu dianggap sebagai pelanggaran yang relatif kecil jika dibandingkan dengan tindakan kriminal atau kecurangan yang merugikan secara finansial. Sebagai contoh, suatu perusahaan mungkin dianggap "bersih" dari segi praktik kecurangan keuangan, meskipun melibatkan praktik bisnis yang merugikan lingkungan. Tentu itu jauh lebih baik dari perusahaan yang melakukan tindakan kecurangan laporan keuangan. Dengan kata lain, apabila perusahaan tidak sepenuhnya menerapkan prinsip ESG, ini tidak sebanding dengan pelanggaran serius atau kejahatan besar.

Selain itu, perusahaan menghadapi ketidakpastian atau ambiguitas dalam regulasi ESG. Perusahaan beranggapan ketidaksempuhnya menerapkan prinsip ESG sebagai misdemeanor bisa diartikan bahwa perusahaan tidak sepenuhnya bersalah, melainkan mereka hanya menghadapi tantangan interpretasi atau penerapan regulasi yang kompleks. Kita tahu, dalam beberapa kesempatan, perusahaan menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan praktik bisnis mereka dengan persyaratan yang bervariasi secara signifikan. Regulasi ESG yang ada terus berkembang dan berubah seiring waktu menimbulkan tantangan signifikan bagi perusahaan dalam upaya mereka untuk mencapai kepatuhan penuh.

Selain itu, perusahaan menghadapi perubahan regulasi ESG yang cepat dan sering terjadi, yang dapat membingungkan proses kepatuhan. Seringkali, perubahan aturan atau standar baru diumumkan tanpa waktu yang cukup bagi perusahaan untuk menyesuaikan strategi dan operasi mereka. Sehingga tidak menutup kemungkinan, situasi ini memunculkan ambiguitas yang mempersulit perusahaan dalam memastikan

kepatuhan penuh. Pemahaman yang beragam dari aspek-aspek tertentu dalam regulasi, baik di tingkat internal perusahaan maupun di antara regulator, dapat menciptakan tantangan dalam menerjemahkan prinsip ESG ke dalam tindakan nyata. Sehingga, ketidakjelasan ini dapat memberikan pembenaran bagi perusahaan yang menganggap ketidaksempurnanya menerapkan prinsip ESG sebagai respons terhadap kebingungan regulasi yang ada.

Pertanyaan diskusi

Analisislah situasi di atas dengan menggunakan kerangka *Fraud Triangle*. *Fraud Triangle* adalah sebuah kerangka konseptual yang dikembangkan oleh ahli kriminologi Donald Cressey pada tahun 1953. Konsep ini dirancang untuk menjelaskan faktor-faktor yang mendorong individu untuk terlibat dalam tindakan penipuan atau kecurangan. Kerangka *Fraud Triangle* terdiri dari tiga elemen utama: tekanan (pressure), peluang (opportunity), dan rasionalisasi (rationalization). Menurutnya, kombinasi ketiga elemen ini membentuk lingkungan di mana individu cenderung terlibat dalam perilaku *fraud*. Sebagai contoh, seseorang mungkin merasakan tekanan keuangan yang besar (pressure) dan menemukan celah dalam sistem kontrol internal perusahaan (opportunity), sementara pada saat yang sama merasionalisasikan bahwa tindakan fraud adalah satu-satunya cara untuk mengatasi kesulitan keuangan tersebut.

Berkenaan dengan ilustrasi di atas, pertanyaannya adalah:

1. Motivasi (Pressure):

- a) Apa jenis tekanan atau motivasi yang menyebabkan terjadinya tindakan kecurangan?
- b) Bagaimana tekanan keuangan atau personal dapat memicu perilaku kecurangan?
- c) Bagaimana tekanan internal dan eksternal berinteraksi sehingga memicu perilaku kecurangan?

2. Peluang (Opportunity):

- a) Bagaimana kesempatan tercipta bagi pelaku untuk melakukan kecurangan dalam situasi tersebut?
- b) Apakah ada kelemahan dalam sistem pengendalian internal yang memungkinkan terjadinya kecurangan?
- c) Apa peran organisasi atau kebijakan dalam menciptakan peluang untuk fraud?

3. Rasionalisasi (Rationalization):

- a) Bagaimana mereka merasionalisasi tindakan fraud mereka? Apakah ada alasan moral atau etika yang mereka gunakan untuk membenarkan perilaku tersebut?
- b) Apakah terdapat faktor budaya atau lingkungan yang mempengaruhi cara mereka merasionalisasi tindakan fraud?
- c) Bagaimana pendekatan psikologis dapat digunakan untuk memahami proses rasionalisasi dalam konteks kecurangan tersebut?

4. Pencegahan dan Deteksi:

- a) Apa langkah-langkah konkret yang dapat diambil untuk mencegah kecurangan dalam konteks tersebut?
- b) Apakah teknologi atau data analisis dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan deteksi kecurangan tersebut?

PRAKTEK AKUNTANSI MANAJEMEN LINGKUNGAN PADA “PERKEBUNAN MULTIKULTUR”

FIDELIS ARASTYO ANDONO

RIZKY ERIANDANI

DIANNE FRISKO

Profil Perusahaan

“Perkebunan Multikultur” merupakan perkebunan tua yang telah berdiri sejak tahun 1850 di dataran tinggi daerah Bondowoso, Jawa Timur. Untuk selanjutnya “Perkebunan Multikultur” akan disebut sebagai perkebunan PM. Perkebunan ini berdiri di atas lahan seluas 485 hektar dengan ketinggian 675 meter di atas permukaan laut (mdpl). Saat ini perkebunan PM beroperasi di bawah pengelolaan PT “Kebun Hijau” (yang selanjutnya akan disebut sebagai PT KH) dengan komoditas utama adalah kopi jenis robusta, cengkeh, tebu, durian dan kayu sengon. Untuk komoditas kopi, perkebunan PM tidak menjual komoditas ini dalam bentuk “*green bean*”, namun berupa *roasted coffee*, baik yang dalam bentuk biji (*roasted beans*) maupun bubuk (*ground coffee*) dengan tingkat kekasaran beragam. Kopi robusta menjadi jenis kopi yang dibudidayakan di perkebunan PM ini karena kesesuaiannya dengan ketinggian lahan yang masih di bawah 1.000 mdpl¹. Komoditas utama perkebunan PM berupa kopi ini telah dipasarkan secara nasional selain dijual di café yang

¹ Kopi robusta merupakan jenis kopi yang dapat ditanam pada lahan dengan ketinggian di bawah 1.000 mdpl. Sedangkan lahan dengan ketinggian di atas 1.000 mdpl akan cocok untuk budidaya kopi jenis arabica.

berada di lokasi kebun. Sedangkan untuk komoditi cengkeh dijual ke beberapa pabrik rokok di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Untuk komoditi tebu telah dipasokkan ke pabrik gula yang beroperasi di wilayah Jember dan Probolinggo. Kayu sengon untuk saat ini masih bukan merupakan komoditi utama, dan hanya dijual secara insidental ke beberapa pengusaha furnitur di sekitar Probolinggo.

Dari total luas lahan yang dapat ditanami secara optimal, tanaman kopi menempati 68% dari total luas lahan yang dapat ditanami secara optimal di perkebunan PM. Sedangkan sisanya adalah untuk tanaman cengkeh dan tebu. Sebagai catatan, tanaman cengkeh dan durian pada dasarnya juga berfungsi sebagai tanaman penayang dari tanaman kopi yang dibudidayakan oleh perkebunan PM. Tanaman penayang kopi yang lain adalah tanaman lamtoro dengan varietas lamtoro tahan hama kutu yang oleh para petani dikenal dengan nama julukan lamtoro hantu (lamtoro tahan hama kutu). Sedangkan tanaman tebu ditanam dengan pola kemitraan dengan perusahaan mitra. Saat ini terdapat 2 mitra untuk penanaman tebu², yaitu CV “Gendis” dan Haji Sumitro (pengusaha perorangan dari wilayah Jember yang bergerak dibidang perkebunan tebu).

Perkebunan PM ini pertama kali didirikan pada tahun 1850 oleh seorang pengusaha Belanda dengan komoditi tunggal yaitu kopi robusta. Pada awalnya, perkebunan PM memiliki lahan seluas 635 hektar. Memasuki masa kemerdekaan Republik Indonesia, perkebunan PM diambil alih oleh salah seorang mantan sinder³ yang telah lama bekerja pada perkebunan tersebut setelah pengusaha Belanda yang

² Sebelumnya terdapat 3 mitra, yaitu CV “Tebu Manis”, CV “Gendis” dan Haji Sumitro. Namun kemitraan dengan CV “Tebu Manis” berakhir pada tahun 2017, sehingga tinggal menyisakan 2 mitra.

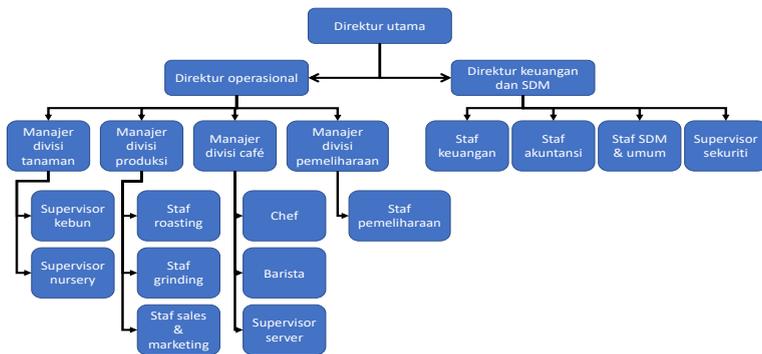
³ Sinder adalah pengawas para pekerja di perkebunan. Sinder di perusahaan manufaktur setara dengan pengawas atau *supervisor* yang mengawasi para operator di lantai produksi.

merupakan pendiri perkebunan pulang kembali ke negaranya dan menyerahkan perkebunan ke pemerintah Indonesia yang telah merdeka saat itu. Dalam proses pengambilalihan tersebut, sang mantan sinder didirikan perusahaan yaitu PT KH sebagai perusahaan yang mengelola perkebunan PM. Pada masa orde baru, perkebunan PM menyerahkan sebagian lahan yang dikuasainya ke masyarakat setempat sebagai bentuk kepatuhan pada program “land reform” yang dicanangkan pemerintah orde baru saat itu. Saat ini hanya tinggal tersisa 485 hektar dari total sebelumnya 635 hektar lahan setelah program “land reform” tersebut. Selain itu, saat ini perkebunan PM juga dikelola oleh generasi ketiga dari sang mantan sinder yang mengambil alih perkebunan PM dari pengusaha Belanda saat memasuki masa kemerdekaan. Generasi ketiga dari sang sinder ini memiliki karakter kepemimpinan yang inovatif namun juga memiliki kecintaan pada alam yang sangat kuat, yang terbukti dari kegemarannya melakukan aktivitas jelajah alam dan pendakian gunung.

Topologi lahan perkebunan PM cukup bervariasi. Kondisi topologi lahan perkebunan PM terdiri dari 29% dari total luas lahan yang merupakan lahan datar, sedangkan 44% dari total luas lahan merupakan dataran dengan kemiringan kurang dari 10 derajat. Selebihnya adalah lahan dengan kemiringan cukup curam (kemiringan tanah lebih dari 10 derajat), lembah curam dan area tepian sungai. Hal ini berarti sekitar 24% dari total lahan (lebih dari 100 hektar) tidak dapat ditanami untuk tanaman komoditi utama dengan baik. Dari sisi jenis tanah, lahan perkebunan PM memiliki jenis tanah regosol. Kualitas tanah lahan perkebunan PM untuk saat ini sudah mengalami penurunan yang signifikan dan hal ini memiliki pengaruh yang signifikan pada produktivitas tanaman komoditi utama. Dari seluruh lahan datar yang ada, terdapat 3 hektar lahan dipergunakan untuk bangunan kantor, fasilitas produksi, fasilitas pemeliharaan, gudang komoditas kopi dan cengkeh dan café.

Praktek Akuntansi Manajemen pada Perkebunan PM

PT KH sebagai pengelola perkebunan PM memiliki 4 divisi operasional, yaitu divisi tanaman, divisi produksi, divisi café dan divisi pemeliharaan. Susunan struktur organisasi PT KH dapat dilihat pada gambar 1. Divisi produksi dan divisi café dalam hal ini merupakan *profit centre*.



Divisi tanaman bertanggungjawab atas pengelolaan kebun dan area konservasi. Tanggung jawab pengelolaan kebun dimulai sejak proses pembibitan (*nursery*) hingga proses panen. Untuk itu, divisi tanaman bertanggungjawab atas pengelolaan area budidaya kopi dan fasilitas *nursery*⁴. Divisi tanaman menyerahkan seluruh hasil panen komoditas kopi dan cengkeh ke divisi produksi. Divisi tanaman tidak memiliki wewenang untuk menjual hasil panen baik itu kopi, cengkeh maupun durian kepada pihak luar. Wewenang penjualan berada di divisi produksi dan divisi café. Komoditas cengkeh

⁴ Fasilitas *nursery* merupakan fasilitas pembibitan tanaman kopi. Perkebunan PM memiliki fasilitas ini untuk menjaga kualitas tanaman kopi yang dibudidayakan sekaligus sebagai upaya efisiensi, mengingat pembelian bibit ke pemasok tidaklah murah.

berada dalam kewenangan divisi produksi, sedangkan komoditi durian penjualannya berada di bawah divisi café.

Divisi produksi dan café merupakan *profit centre* di PT KH. Divisi produksi bertanggungjawab pada aktivitas produksi produk-produk kopi, penjualan komoditas cengkeh dan pengelolaan fasilitas konversi sampah plastik. Komoditas kopi akan diolah lebih lanjut menjadi produk kopi melalui proses *roasting* dan *grinding*. Sedangkan komoditas cengkeh tidak dilakukan pemrosesan. Divisi produksi menjual langsung komoditi cengkeh tersebut beberapa pabrik rokok sebagaimana telah diterangkan sebelumnya. Inovasi produk kopi juga menjadi tanggung jawab divisi ini. Selain memiliki kewenangan menjual produk, divisi produksi juga memiliki kewajiban mengelola biaya operasional yang muncul di wilayah kerjanya. Pola yang sama juga diterapkan di divisi café.

Divisi pemeliharaan bertanggungjawab melakukan pemeliharaan atas semua fasilitas yang ada di wilayah perkebunan PM. Dengan demikian, Manajer divisi pemeliharaan bertugas untuk menjamin kelancaran fungsi semua fasilitas yang ada di perkebunan sekaligus mengelola biaya operasional yang muncul di wilayah kerjanya.

Hingga kondisi terakhir di tahun 2021, PT KH memiliki 70 orang karyawan tetap dan kurang lebih 80 karyawan musiman atau kontrak. Karyawan musiman atau kontrak adalah para pekerja lapangan di kebun yang menangani langsung aktivitas budidaya dan pemeliharaan tanaman.

Di perkebunan PM ini, fakta-fakta terkait praktek aktivitas akuntansi manajemen merujuk pada aktivitas-aktivitas yang mengarah kepada penyediaan informasi bagi para manajer dan dewan direksi. Pengelompokan aktivitas tersebut mengikuti konsep akuntansi manajemen yang berfokus pada penyediaan informasi untuk mendukung para manajer dalam menjalankan

fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, *directing*, pengendalian dan proses pengambilan keputusan (Seal et al., 2019).

Planning and budgeting activities

Gaya manajemen pada PT KH lebih mengarah kepada pendekatan desentralisasi dengan tetap memerhatikan beberapa batasan tertentu yang bersifat prinsipal dan wajib dipenuhi. Untuk beberapa hal yang memiliki dampak finansial signifikan, dewan direksi memegang kendali penuh dalam penetapannya. Selain itu, PT KH menyatakan bahwa dalam mengelola perkebunan PM perusahaan telah menganut prinsip “*sustainable farming*”, sehingga perhatian kepada kelestarian alam merupakan hal prinsip yang dipegang teguh senantiasa.

Manajemen PT KH hingga pada kondisi terakhir di tahun 2021 telah memiliki pencatatan keuangan yang cukup memadai, namun demikian masih belum memiliki anggaran komprehensif perusahaan yang disusun secara periodik. Proses perencanaan disetiap awal tahun diawali dengan rapat antara dewan direksi dan para manajer divisi untuk membahas evaluasi kinerja tahun yang telah berlalu dan rencana satu tahun kedepan. Rapat evaluasi sendiri diselenggarakan dua kali setahun di bulan Januari dan Juli. Pembahasan perencanaan dilakukan di rapat bulan Januari. Fokus pembahasan utama dalam setiap rapat perencanaan tahunan oleh tim manajemen PT KH adalah peningkatan produktivitas kebun yang diukur dengan jumlah panen komoditas kopi dan cengkeh. Komoditas lain di luar kopi dan cengkeh dianggap sebagai komoditas pelengkap.

Dalam hal ini, manajer divisi tanaman menyediakan informasi utama yaitu jumlah hasil panen selama satu tahun dan hasil sensus tanaman yang rutin diselenggarakan 2 kali dalam satu tahun. Sensus tanaman dilakukan disetiap akhir bulan Juli dan

pertengahan Desember. Berdasarkan informasi yang disediakan oleh Manajer divisi tanaman, tim manajemen menetapkan rencana satu tahun untuk pengelolaan kebun dalam rangka meningkatkan atau menjaga produktivitas komoditas kopi dan cengkeh. Dalam pembahasan ini juga mempertimbangkan masukan dari Manajer divisi produksi yang memahami kondisi pasar terkait komoditas kopi dan cengkeh tersebut. Masukan dari Manajer divisi produksi adalah terkait dengan tren penjualan dan fluktuasi pasar komoditas kopi.

Prioritas kedua setelah pembahasan perencanaan produktivitas kebun adalah tentang kualitas dan kinerja penjualan produk kopi yang merupakan tanggungjawab Manajer divisi produksi. Pembahasan perencanaan terkait kualitas produk kopi dikaitkan dengan pengaruhnya pada kinerja penjualan produk kopi. Manajer divisi produksi mengandalkan pembahasan masalah ini dari informasi penjualan dan daftar komplain dari para pelanggan. Inovasi baru produk kopi juga menjadi bahasan dalam perencanaan terkait dengan upaya peningkatan kinerja penjualan produk kopi. Untuk itu manajer divisi produksi juga bertanggungjawab dalam memikirkan inovasi-inovasi yang potensial untuk dijalankan. Jika terdapat usulan inovasi produk, dewan direksi akan meminta hasil analisis kelayakan produk baru tersebut dari Manajer divisi produksi. Analisis kelayakan tersebut meliputi potensi pasar, spesifikasi produk, perkiraan harga jual dan proyeksi penjualan selama satu tahun kedepan.

Pembahasan tentang kinerja penjualan produk kopi juga melibatkan Manajer divisi café yang juga bertindak sebagai *internal customer* dari divisi produksi. Masukan-masukan dari tamu café menjadi data penting dalam membahas kualitas produk kopi perkebunan PM dan kemungkinan inovasinya. Selebihnya Manajer divisi café juga perlu memaparkan kinerja penjualan dan rencana promosi selama setahun

kedepan. Rencana promosi yang disetujui oleh dewan direksi akan dilaksanakan dengan bekerja sama dengan staf *sales and marketing* dari divisi produksi.

Selain masalah-masalah rutin seperti yang telah dibahas di atas, rapat evaluasi dan perencanaan di awal tahun ini juga membahas usulan-usulan investasi yang diperlukan oleh masing-masing divisi. Setiap usulan investasi akan dibahas kebermanfaatannya dalam meningkatkan produktivitas tanaman dan proses produksi produk kopi.

Organising and directing activities

Di perkebunan PM, terdapat dua proses bisnis yang utama, yaitu: budidaya tanaman dan produksi produk kopi. Budidaya tanaman kopi diawali dari proses pembibitan di fasilitas *nursery* dan berakhir dengan proses panen. Untuk budidaya tanaman kopi, terdapat dua proses penting yaitu pemeliharaan tanaman penaung (*shade plants*), dan proses pemupukan. Sedangkan proses produksi kopi di perkebunan PM menggunakan pendekatan proses kering yang tidak melalui proses fermentasi yang memergunakan air dalam jumlah besar.

Dalam budidaya tanaman kopi, tanaman penaung memiliki peranan yang sangat penting. Tanaman penaung berfungsi untuk mengatur intensitas cahaya matahari yang menyinari tanaman kopi dan sekaligus mengatur tingkat kelembapan area di sekitar tanaman kopi (gambar 2). Cengkeh, durian dan pohon sengon yang dipilih sebagai tanaman penaung di perkebunan PM memiliki karakteristik yang tepat.



Gambar 5.1 Tanaman penayang kopi.

Untuk memastikan budidaya tanaman kopi dan pemeliharaan tanaman penayang berjalan dengan baik, Manajer divisi tanaman secara rutin memberikan instruksi tentang tindakan apa yang harus dilakukan di lapangan yang disampaikan melalui para supervisor kebun dan terkadang disampaikan langsung kepada pekerja kebun saat melakukan peninjauan lapangan. Instruksi teknis tersebut meliputi bagaimana pelaksanaan “kultur teknis”⁵ pada masing-masing tanaman (lihat gambar 3). Untuk diketahui, lahan perkebunan dibagi menjadi sejumlah blok, dimana masing-masing blok memiliki luas kurang lebih 1 – 1,25 hektar. Instruksi teknis disampaikan oleh manajer dalam briefing pagi harian kepada para supervisor kebun sebelum memulai aktivitas operasional kebun harian. Instruksi diberikan oleh manajer berdasarkan laporan harian dari para supervisor kebun tentang prestasi yang sudah dicapai hari sebelumnya.

⁵ Kultur teknis merupakan praktek budidaya tanaman yang dilakukan dengan mengatur kondisi di sekitar tanaman, baik dari segi kelembapan tanah, maupun pencahayaannya. Praktek ini dilakukan dengan memanfaatkan sisa-sisa daun dari tanaman penayang untuk dijadikan pupuk organik dan pengatur kelembapan tanah. Teknik budidaya dengan kultur teknis ini lebih menekankan pada *treatment* pada tanaman, daripada penggunaan pupuk dalam rangka meningkatkan atau menjaga produktivitas tanaman.



Gambar 5.2 Kultur teknis pada budidaya kopi.

Manajer divisi tanaman juga memberikan arahan tentang proses pemupukan berdasarkan pedoman budidaya tanaman kopi yang baik yang dikeluarkan oleh Kementerian Pertanian. Dalam pedoman tersebut menekankan pada penggunaan pupuk yang berimbang antara pupuk organik dan pupuk sintetis. Pupuk organik sangat berperan pada pertumbuhan vegetatif tanaman, sedangkan pupuk sintetis membantu pertumbuhan generatif. Dalam memberikan arahan tersebut, Manajer divisi tanaman juga mempertimbangkan kualitas tanah yang sebenarnya telah mengalami degradasi sangat signifikan sehingga semakin menurunkan produktivitas tanaman. Dalam kondisi seperti ini, penggunaan pupuk yang merangsang pertumbuhan generatif menjadi salah satu alternatif yang biasa diambil oleh banyak usaha agrikultur yang lain. Namun manajer divisi tanaman tetap memertahankan penggunaan pupuk berimbang meskipun sering menuai protes dari Manajer divisi produksi yang merasa kewalahan menghadapi

permintaan pasar dan sering merasa kehilangan peluang pemasaran karena produktivitas kebun yang terbatas. Direktur utama dalam hal ini memiliki pola pandangan yang sama dengan Manajer divisi tanaman terkait dengan pola penggunaan pupuk. Sebagai informasi, tabel 1 berikut ini memberikan gambaran konsumsi pupuk di perkebunan PM selama 9 tahun terakhir dibandingkan dengan rata-rata konsumsi pupuk nasional berdasarkan data World Bank Indicator.

Tabel 5.1. Perbandingan Konsumsi Pupuk di Perkebunan PM Dengan Konsumsi Nasional

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Konsumsi pupuk di perkebunan PM (Kilogram per hektar lahan bisa ditanami) +)	195.43	195.05	194.05	194.00	193.95	194.02	195.23	198.25	191.25
Konsumsi pupuk (kilograms per hektar lahan bisa ditanami)*)	181.52	198.42	221.44	219.56	231.87	223.02	231.37	221.48	236.44

+) Data internal perkebunan PM

*) Data nasional diambil dari World Bank Indicator, World Bank, diakses: 16 Desember 2021.

Tahapan dalam proses produksi kopi dimulai dengan proses sortasi biji kopi dari hasil panen. Setelah proses sortasi, pengeringan biji kopi. Biji kopi yang telah disortasi langsung dijemur pada sinar matahari langsung tanpa melalui proses pengupasan hingga kadar airnya mencapai 18 – 20%. Proses penjemuran ini membutuhkan waktu 5 – 7 hari. Setelah mencapai kadar air yang ditentukan, baru dilakukan pengupasan kulit tanduk dengan menggunakan mesin pengupas. Setelah proses pengupasan, penjemuran dilakukan kembali untuk mencapai kadar air lebih kurang 11% sebelum dilakukan roasting. Dalam proses roasting tersebut terdapat tiga tingkatan, yaitu: *light*, *medium* dan *dark roast* yang ditandai dari warnanya yang bervariasi dari coklat muda

hingga coklat tua. Setelah proses *roasting*, kopi ada yang dijual sebagai biji kopi siap untuk digiling dan bubuk kopi siap dikonsumsi. Untuk produk kopi bubuk yang siap dikonsumsi, terdapat 7 varian tingkat kekasaran hasil gilingan kopi.

Manajer divisi produksi memusatkan arahnya pada proses sortasi, *roasting* dan *grinding*. Arahan yang diberikan lebih bertujuan untuk menjaga kualitas produk kopi perkebunan PM ini. Setiap varian produk kopi, baik yang dijual dalam bentuk biji siap untuk digiling maupun dalam bentuk kopi bubuk. Masing-masing varian memiliki pelanggannya sendiri. Manajer divisi produksi juga mengatur jadwal dan kuantitas produksi masing-masing varian produk dengan menyesuaikan pada ketersediaan persediaan produk kopi, hasil panen. Dalam memberikan mengatur penjadwalan produksi, Manajer divisi produksi juga memerhatikan perkembangan trend pasar untuk masing-masing varian produk kopi tersebut. Manajer divisi produksi juga memberikan arahan terkait pelaksanaan program-program pemasaran yang telah disetujui dewan direksi dan terkait pengembangan ide pemasaran oleh staf *sales and marketing* untuk nanti kemudian diusulkan dalam rapat evaluasi dan perencanaan kedepan.

Controlling, Performance evaluation and Decision Making

Pengendalian dan penilaian kinerja di perusahaan ini utamanya berjalan dalam bentuk *morning briefing*, rapat evaluasi dan perencanaan diawal tahun dan rapat evaluasi ditengah tahun, rapat evaluasi divisi dan aktivitas supervisi lapangan. Penilaian kinerja tidak dilakukan berdasarkan anggaran komprehensif perusahaan, namun dengan menilai *progress* dari produktivitas kebun, produktivitas produksi, tingkat kualitas produk, dan tingkat penjualan. Lebih jauh lagi, sekalipun PT KH memiliki visi misi tertulis, belum ada standar dan prosedur yang disusun secara tertulis dan diarsip dengan baik selain dari pedoman praktek budidaya tanaman

kopi yang baik yang diterbitkan dari Kementerian Pertanian dan tata tertib karyawan.

Secara lebih rinci untuk proses administrasi telah berjalan dengan baik di tiga divisi operasional dan di bagian keuangan dan akuntansi. Untuk pencatatan transaksi keuangan dan pencatatan aktivitas operasional telah berjalan dengan baik. Pencatatan transaksi keuangan dilakukan oleh staf akuntansi dengan latar belakang pendidikan akuntansi, sekalipun belum sepenuhnya mengikuti standar akuntansi keuangan untuk perusahaan agrikultur (PSAK 69). Bukti-bukti transaksi keuangan juga telah diadministrasi dengan baik dan penyimpanannya dilakukan di bawah pengawasan Direktur keuangan dan sumber daya manusia (SDM) secara langsung. Administrasi kekaryawanan dilaksanakan oleh staf SDM dengan baik di bawah supervisi Direktur keuangan dan SDM.

Sedangkan untuk aktivitas operasional, pencatatan yang lengkap dilakukan oleh divisi tanaman, divisi produksi dan divisi café. Pencatatan di divisi tanaman meliputi pencatatan atas aktivitas harian kebun, aktivitas pemupukan, aktivitas pembibitan, aktivitas sensus tanaman, aktivitas panen dan aktivitas kontrol penggunaan pupuk. Sedangkan di divisi produksi pencatatannya meliputi aktivitas penerimaan hasil panen, kontrol persediaan *green beans* dari hasil panen, aktivitas penjadwalan produksi, aktivitas penjemuran, aktivitas roasting, aktivitas grinding, aktivitas packing dan aktivitas pemantauan kualitas produk. Pada divisi café pencatatan yang dilakukan mencakup aktivitas penjualan makanan dan minuman, kontrol penggunaan bahan baku, dan catatan keluhan pelanggan. Sedangkan pada divisi pemeliharaan masih belum memiliki pencatatan aktivitas operasional yang teradministrasi dengan baik sehingga manajer divisi sering mengalami kesulitan dalam mengoordinasi aktivitas pemeliharaan fasilitas-fasilitas yang ada di perkebunan PM.

Pada divisi tanaman, manajer divisi sangat memahami bahwa biaya tenaga kerja dan pupuk sintetis sangat dominan dalam konteks operasional kebun. Dalam menjalankan fungsi pengendaliannya, manajer divisi secara rutin setiap hari melakukan *morning briefing* untuk melakukan pengecekan atas hasil kerja hari sebelumnya. Dari hasil evaluasi tersebut manajer divisi akan menentukan target pencapaian kerja pada hari berjalan. Selain kontrol dalam *morning briefing* tersebut, secara rutin manajer divisi melakukan supervisi lapangan harian di tiap-tiap blok yang dilakukan secara acak. Dalam supervisi harian tersebut tidak jarang manajer divisi memerintahkan supervisor kebun untuk melakukan koreksi atas pelaksanaan kultur teknis maupun pemupukan yang dilakukan pada suatu blok tertentu jika dirasa tidak sesuai dengan pedoman praktek budidaya yang baik. Secara rutin setiap akhir bulan, Manajer divisi tanaman melakukan rapat evaluasi dengan para supervisor kebun dan supervisor *nursery*.

Dalam melakukan pengendalian, selain kontrol terhadap pelaksanaan kultur teknis, produktivitas pekerja kebun dan penggunaan pupuk menjadi perhatian utama dimata Manajer divisi tanaman. Supervisor *nursery* dalam hal ini diberi tanggung jawab tambahan oleh Manajer divisi tanaman sebagai pengawas persediaan dan pemakaian pupuk sintetis. Sebagai catatan, para pekerja kebun yang bersifat pekerja musiman atau kontrak tidak mendapatkan gaji secara bulanan, namun upahnya dibayarkan perminggu bergantung pada tingkat kehadiran pekerja yang bersangkutan.

Dalam divisi produksi, manajer divisi secara rutin memantau laporan penjualan dari staf *sales and marketing* untuk secara periodik juga meninjau ulang jadwal produksi yang telah dia susun. Area ini menjadi fokus perhatian bagi Manajer divisi produksi yang merupakan *profit centre* di PT KH seperti

halnya divisi café. Dalam menyusun jadwal produksi, selain mempertimbangkan rekam jejak kinerja penjualan juga memerhatikan fluktuasi pasar terkait dengan persaingan dalam komoditas kopi. Faktor-faktor ini yang menentukan jumlah produksi dan harga jual produk yang ditetapkan oleh manajer divisi di bawah arahan langsung Direktur utama PT KH. Selama 5 tahun terakhir, jumlah persediaan produk kopi (baik dalam bentuk *roasted beans* maupun kopi bubuk) nyaris mendekati nol mengingat permintaan pasar yang cukup tinggi namun tidak seimbang dengan produktivitas kebun yang peningkatannya nyaris mendekati nol karena kendala kualitas tanah yang menurun drastis.

Untuk pemantauan kualitas produk kopi, Manajer divisi produksi berpegang pada pengalamannya berkecimpung dalam industri kopi selama lebih dari satu dekade. Hal ini dikarenakan PT KH belum memiliki standar kualitas produk kopi yang dapat dijadikan panduan bagi manajer dalam mengelola kualitas produk. Namun demikian, dengan supervisi ketat dalam proses roasting dan grinding oleh Manajer divisi produksi, tingkat *rejected product* tidak pernah lebih dari 0,05% dari total output.

Untuk penjualan produk kopi, PT KH menjual produknya secara nasional ke berbagai café, restoran dan toko. Sedangkan sebagian kecil dijual kepada konsumen ritel melalui divisi café (ini meliputi penjualan berbagai menu minuman kopi di café maupun yang dijual dalam bentuk *roasted bean* dan kopi bubuk dalam kemasan di outlet café). Manajer divisi produksi menjual kepada pelanggan café, restoran dan toko secara kredit dengan *termijn* pembayaran satu hingga maksimal 2 bulan. Namun disayangkan bahwa manajer divisi belum melakukan pemantauan terhadap kinerja pelanggan secara rutin, sekalipun hal ini telah sering disinggung oleh dewan direksi dalam rapat evaluasi tahunan. Piutang melewati jatuh tempo mencapai 23% dari total

tagihan dari penjualan kopi. Untuk penjualan komoditi cengkeh tidak ada piutang yang melewati jatuh tempo.

Penjualan produk kopi PT KH selama 5 tahun terakhir bertumbuh hanya antara 0.45% - 1% per tahun. Pertumbuhan tertinggi adalah pada penjualan produk kopi bubuk yang dijual ke toko-toko dan penjualan di divisi café (naik rerata sebesar 1% selama 5 tahun terakhir). Pertumbuhan penjualan terendah ada pada penjualan *roasted beans* ke beberapa restoran dan café (rerata sebesar 0.45% per tahun selama 5 tahun terakhir). Sedangkan penjualan komoditi cengkeh mengalami peningkatan sebesar rata-rata 2% pertahun selama 5 tahun terakhir.

Pada divisi café, manajer divisi melakukan pengawasan ketat pada penggunaan bahan-bahan baku seperti kopi dan bahan-bahan makanan lainnya. Hal lain yang menjadi fokus perhatian manajer divisi adalah laporan keluhan pelanggan. Manajer divisi café melakukan supervisi melekat pada aktivitas operasional café setiap hari sekaligus melakukan pengawasan terhadap aktivitas pelayanan pelanggan. Sedangkan untuk kualitas makanan dan minuman pengawasannya diserahkan kepada *chef* dan barista. Manajer divisi sangat memerhatikan kartu kendali persediaan bahan-bahan baku laporan penjualan harian dengan melakukan sendiri proses rekonsiliasi hariannya. Aktivitas pembelian bahan baku dilakukan oleh *chef* maupun barista dengan sepersetujuan dari manajer divisi. Dalam operasional café, untuk pelayanan pembayaran makanan atau minuman dapat dilayani oleh setiap karyawan café. Hal ini karena makanan dan minuman dipesan di meja kasir dan langsung dibayar pada saat pemesanan dengan menggunakan fasilitas debit card, QRIS ataupun tunai.

Selain itu, terdapat kebijakan bahwa setiap pesanan yang tidak disertai dengan struk pembayaran akan digratiskan. Mesin kas di kasir telah disetting sehingga menampilkan identitas

karyawan yang saat itu melayani pembayaran untuk memudahkan penelusuran jika terjadi kesalahan. Hanya proses pembatalan penjualan yang menuntut adanya otorisasi dari Manajer divisi café. Dengan mekanisme ini, divisi café tidak memiliki karyawan khusus yang bertindak sebagai kasir. Sebagai pengaman tambahan, terdapat kamera cctv yang mengawasi meja kasir dan merekam semua aktivitas di kasir, dimana rekaman harian tersebut disimpan untuk jangka waktu 1 bulan.

Divisi pemeliharaan di sisi lain, merupakan divisi yang baru dibentuk dalam 1,5 tahun terakhir (dibentuk pada sekitar pertengahan tahun 2019). Sebelumnya pemeliharaan dilakukan secara mandiri oleh masing-masing divisi operasional. Dewan direksi memutuskan untuk membentuk divisi pemeliharaan dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi biaya pemeliharaan. Namun demikian, peningkatan efisiensi masih belum tercapai seperti yang diharapkan oleh dewan direksi. Hambatan-hambatan aktivitas operasional justru mulai muncul karena para divisi operasional yang lain merasa telah melepaskan tanggung jawab pemeliharaan pada divisi baru ini, sementara divisi pemeliharaan belum memiliki kesiapan prosedur dan belum memiliki catatan inventaris maupun daftar aset yang dimiliki oleh perkebunan.

Manajer divisi pemeliharaan di sisi lain sering mengalami kesulitan dalam melakukan koordinasi aktivitas pemeliharaan fasilitas-fasilitas milik perkebunan. Pengawasan harian yang dilakukan manajer divisi lebih merupakan observasi lapangan secara rutin untuk melihat kondisi fisik fasilitas yang ada. Jika terdapat kerusakan maka manajer akan memanggil staf untuk melakukan proses pemeliharaan atau perbaikan. Saat ini manajer divisi sedang mengupayakan melakukan inventarisasi atas semua aset perkebunan untuk dapat dijadikan patokan dalam proses penjadwalan pemeliharaan fasilitas.

Terkait dengan aktivitas administrasi, baik administrasi keuangan maupun SDM, telah berjalan dengan baik. Seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa pencatatan transaksi keuangan telah berjalan dengan baik dan disiplin dengan dilengkapi bukti-bukti transaksi yang selama ini dianggap telah memadai. Laporan keuangan perusahaan juga telah diterbitkan secara rutin. Kewajiban perpajakan perusahaan hingga tahun 2021 ini telah dilaksanakan dengan baik meski membawa konsekuensi kesehatan arus kas yang tidak terlalu baik. Kesehatan arus kas PT KH sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja buruk piutang penjualan. Sedangkan administrasi SDM telah didukung dengan adanya sistem informasi SDM yang sekalipun masih dilakukan secara manual (hanya proses presensi kehadiran karyawan yang dilakukan secara terkomputerisasi dengan menggunakan mesin *fingerpint* yang dilengkapi *face recognition*), namun sudah mampu menyajikan informasi penting tentang kekaryawanan, terutama yang berhubungan dengan penggajian atau pempunahan.

Dari sisi kualitas sistem informasi yang dimiliki, PT KH patut bersyukur karena sekalipun tidak menerapkan sistem informasi akuntansi berbasis komputer yang terintegrasi (hal ini mengingat kekuatan keuangan perusahaan yang terbatas), namun informasi akuntansi yang penting untuk mendukung pengambilan keputusan dapat tersaji dengan baik. Harus diakui bahwa PT KH belum pernah diaudit baik terkait dengan audit asurans maupun audit manajemen dengan alasan utama kembali lagi pada masalah keuangan yang masih belum memungkinkan. Sebagai catatan, kinerja keuangan PT KH mengalami penurunan drastis pada masa reformasi di tahun 1998 dimana perusahaan hampir mengalami kehancuran akibat kerusuhan masa pada saat itu. Kondisi ini berlanjut hingga setelah masa reformasi sebagai akibat dari adanya *mismanagement* dari dewan direksi yang lama (generasi

kedua dari *founder* PT KH). Pada tahun 2010 perusahaan baru “merangkak naik” setelah generasi ketiga dari *founder* mengambil alih kepemimpinan perusahaan setelah dewan direksi sebelumnya menyatakan tidak sanggup melanjutkan mengelola PT KH.

Aktivitas Berdampak Signifikan pada Perkebunan PM

Sebagai perusahaan perkebunan, PT KH memiliki dampak signifikan pada kelestarian lingkungan alam. Topografi lahan perkebunan yang telah dijelaskan di bagian awal tulisan ini menggarisbawahi dampak lingkungan yang dimiliki oleh perkebunan PM. Kondisi geografis lahan yang merupakan lembah curam dan tepian sungai merupakan kondisi yang rawan terhadap kerusakan lingkungan. Selain itu, sebagai perkebunan tua, kualitas tanah telah mengalami degradasi luar biasa. Sudah menjadi konsekuensi logis bahwa kualitas tanah akan menurun seiring dengan tereksplotasinya tanah untuk budidaya tanaman dalam jangka waktu panjang. Hal ini disebabkan oleh terambilnya unsur hara tanah melalui aktivitas agrikultur yang dilakukan atas suatu lahan tertentu. Kondisi ini diperparah dengan fakta bahwa pada masa order baru (di era tahun 1970 – 1980an), pemerintah mencanangkan kebijakan “*green revolution*” yang mengenalkan pada penggunaan pupuk sintesis untuk mendorong peningkatan produktivitas pertanian dan perkebunan secara signifikan. Kebijakan yang diikuti oleh semua pelaku usaha agrikultur ini, termasuk PT KH, membawa dampak jangka panjang berupa penurunan kualitas tanah.

Dengan kondisi keuangan perusahaan yang masih berupaya merangkak naik sejak kepemimpinan generasi ketiga di tahun 2010, perusahaan berusaha menyehatkan kinerja keuangan melalui peningkatan produktivitas kebun semaksimal mungkin diiringi dengan efisiensi di hampir semua biaya dan beban operasional. Divisi café juga didirikan tidak lama setelah generasi ketiga memulai kepemimpinannya (divisi ini

berdiri tahun 2012) sebagai upaya untuk menghasilkan *cash inflow* secara instan, bersamaan dengan program-program promosi lainnya. Program-program promosi disusun dan pelaksanaannya menjadi tanggungjawab Manajer divisi café. Untuk pelaksanaan program-program promosi, dewan direksi memberi keleluasaan kepada Manajer divisi café untuk bekerja sama dengan *event organiser* sebagai partner pelaksana. Program-program promosi yang pernah diselenggarakan antara lain:

1. *Event* sendra tari tradisional yang diselenggarakan di area penjemuran kopi. Kegiatan ini merupakan acara tahunan dengan rata-rata dihadiri oleh 500 – 750 tamu, yang berlangsung sejak tahun 2014. Sekalipun kegiatan ini dilaksanakan dengan bermitra dengan beberapa perusahaan nasional sebagai sponsor, namun jumlah tamu yang hadir terus mengalami penurunan. Sejak pandemi COVID-19 di tahun 2020, kegiatan ini dihentikan dan belum akan diselenggarakan lagi untuk waktu yang tidak menentu.
2. *Event* jelajah dan belajar kopi. *Event* ini merupakan kegiatan rutin yang memberi kesempatan tamu untuk menjelajah kebun kopi dan belajar tentang budidaya dan proses produksi kopi. Kegiatan edukasi untuk umum ini rutin telah berlangsung sejak tahun 2016 dengan rata-rata 15 – 20 peserta disetiap kegiatan. Dalam satu tahun rata-rata bisa terselenggara 3 – 4 kali kegiatan.
3. Konser musik jazz kebun. Acara konser musik kebun ini baru berlangsung 2 kali sebelum pandemi, yaitu ditahun 2018 dan 2019 dengan dihadiri lebih kurang 1.500 tamu.

Dari kesemua program kegiatan di atas, belum diperoleh kontribusi finansial yang signifikan. Dari masing-masing kegiatan, *cash surplus* tidak pernah lebih dari 3% dari total biaya untuk satu kegiatan. Efek promosi dari berbagai

kegiatan tersebut juga dinilai kurang signifikan untuk menaikkan penjualan perkebunan PM.

Selain itu, dampak lingkungan dari kegiatan-kegiatan tersebut masih belum terevaluasi dengan baik. Evaluasi kegiatan masih berpusat pada aspek keuangan dimana kemampuan kegiatan dalam mencetak laba atau *cash surplus* masih menjadi faktor utama. Namun demikian, pada kegiatan konser musik jazz kebun, dewan direksi menaruh perhatian pada dampak kegiatan pada lahan kebun. Hal ini dikarenakan jumlah tamu pada kegiatan ini yang mencapai dua kali lipat kegiatan sendra tari dirasakan dampaknya signifikan pada kerusakan lahan. Kerusakan terutama disebabkan oleh parkir kendaraan tamu atau pengunjung yang faktanya relatif jauh menyita lahan yang ada. Sehingga dalam beberapa kondisi mengakibatkan kerusakan pada blok-blok yang tampaknya kosong tidak ditanami, tapi sebenarnya sedang dalam tahap pemulihan tanah untuk sebagai bagian dari ekspansi lahan budidaya tanaman kopi setelah sebelumnya dipergunakan untuk ditanami tebu.

Di luar kegiatan-kegiatan di atas, dewan direksi PT KH juga memutuskan bahwa beberapa kawasan yang memiliki topologi curam dan tepi sungai yang tidak memungkinkan untuk ditanami ditetapkan sebagai kawasan konservasi alam. Untuk kawasan konservasi dengan topologi curam dan tepian sungai, dilakukan penanaman pohon bambu, sedangkan di kawasan lain yang relatif tidak terlalu curam namun tidak optimal untuk budidaya kopi, dikelola dengan pola monokultur dengan menanam pohon sengon. Manajer divisi tanaman disertai tanggung jawab pengelolaan area konservasi oleh dewan direksi. Berkaitan dengan hal ini, Manajer divisi tanaman memiliki tantangan besar dalam mengelola tenaga kerja di dalam divisinya. Pengelolaan dilakukan sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu pengelolaan kebun utama yang dapat berakibat menurunnya produktivitas hasil panen.

Terdapat kejadian spesial yang terjadi di tahun 2017 pada saat kondisi keuangan tidak baik, Manajer divisi café mengusulkan diadakan kegiatan lomba berburu tupai. Hal ini dipicu oleh kondisi dimana tupai menjadi hama utama untuk komoditi durian, salah satu komoditi andalan perkebunan PM. Namun Direktur Utama menolak usulan kegiatan ini dengan alasan pelestarian lingkungan, sekalipun kegiatan lomba ini sebenarnya berpotensi untuk mengatasi hama tupai yang menurunkan produktivitas panen durian secara signifikan. Komoditi durian tiap tahunnya menyumbang rata-rata 23% dari total penjualan PT KH untuk semua komoditas.

Selain kegiatan lomba berburu tupai, ada 3 proposal kegiatan jambore otomotif bertema *cross road adventure* dan *motor cross* yang ditawarkan pihak komunitas otomotif dan event organiser yang ditolak oleh Direktur utama dengan alasan yang sama, yaitu demi menjaga kelestarian alam. Padahal kegiatan tersebut sedianya diselenggarakan di area lahan yang merupakan area tidak dapat ditanami. Potensi pendapatan dari 3 usulan kegiatan tersebut sebenarnya sangat menarik dengan prediksi *cash surplus* bisa mencapai di atas 12,5% dari total biaya kegiatan. Selain itu ditahun yang sama Direktur Utama memutuskan hubungan kerjasama dengan CV “Tebu Manis”, perusahaan mitra PT KH dalam pengelolaan sebagian lahan untuk tanaman tebu. Hal ini dikarenakan CV “Tebu Manis” yang telah bekerjasama selama 5 tahun melakukan pembersihan lahan setelah proses tebang (panen tebu) dengan melakukan pembakaran. Proses pembakaran ini hampir mengakibatkan kebakaran lahan yang luas jika saja penanganannya terlambat beberapa jam saja. Lahan yang selama ini dibawah pengelolaan bersama dengan CV “Tebu Manis” seluas 55 hektar hingga tahun 2021 ini masih kosong.

Di tahun 2018, PT KH mendapat hibah dari organisasi pencinta lingkungan “Biru” berupa fasilitas pengolahan limbah plastik untuk dikonversi menjadi bahan bakar minyak. Fasilitas mesin konversi ini mampu menghasilkan bensin

maupun solar dengan kapasitas 2 kilogram plastik sekali proses. Dari sekitar 2 kilogram plastik dapat dihasilkan lebih kurang 1,8 liter bahan bakar minyak. Manajer divisi produksi mendapat tanggungjawab dari dewan direksi untuk mengelola dan menjalankan fasilitas ini. Namun demikian, fasilitas ini belum dijalankan secara reguler mengingat beban kerja staf divisi produksi yang cukup berat. Sejak fasilitas ini dihibahkan, mesin konversi ini telah dioperasikan sebanyak 5 kali diakhir pekan pada saat jadwal produksi berada pada titik terendah. Hasil dari konversi ini dipergunakan untuk membantu pengoperasian mesin *roasting*. Namun demikian efek efisiensi yang dirasakan masih belum material.

Dari uraian di atas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pembelajaran terkait dengan praktek akuntansi manajemen dan pengelolaan lingkungan di perkebunan PM yang dikelola oleh PT KH ini. Kondisi lingkungan dan perusahaan itu sendiri menjadi faktor penting yang patut dipertimbangkan dalam menganalisis bentuk aktivitas akuntansi manajemen lingkungan yang dijalankan di perusahaan ini. Hingga saat kondisi terakhir di tahun 2021, PT KH sebagai pengelola perkebunan PM belum menerapkan sistem pengelolaan lingkungan berbasis ISO 14000 ataupun referensi sistem pengelolaan lingkungan lainnya. Demikian pula terkait dengan pengelolaan isu sosial. Penggunaan indikator lingkungan secara spesifik di luar indikator-indikator kinerja kebun yang sudah ada juga belum diterapkan. Keterbatasan kemampuan finansial menjadi alasan utama tidak diterapkannya sistem pengelolaan lingkungan terstandarisasi tersebut. Aktivitas pengelolaan lingkungan sesuai kebijakan perusahaan lebih kepada memperkuat inisiatif dan kontribusi perusahaan melalui aktivitas-aktivitas konservasi dan edukasi pelestarian alam yang dipadu dalam kegiatan jelajah dan belajar kopi.

TONE AT THE TOP DALAM PENGENDALIAN BUDAYA BERBASIS SPIRITUALITAS: STUDI KASUS PADA PT REVOLUSI INDONESIA

BONNIE SOEHERMAN

SINOPSIS

Kasus ini membahas warna warni spiritualitas dalam bisnis, yang termanifestasi dari kepemimpinan. Mindset yang tidak lazim diangkat oleh pak Evan dari Revolusi Indonesia, bahawa bisnis adalah moda kebajikan, di tengah modernisasi dan dunia materialis ini. Kasus ini merupakan salah satu fenomena yang terjadi di tengah masyarakat bisnis dan menjadi unik untuk didiskusikan dari aspek bisnis, pengendalian, dan akuntabilitas. IKM sebagai salah satu penopang pertumbuhan ekonomi merupakan unsur ekonomi yang perlu kita tangani dengan serius dan RI telah membeberkan best practice-nya dari sudut pandang mereka. Sudut pandang yang nyaris tidak sejalan dengan apa yang pernah kita pelajari di sekolas bisnis. Sudut pandang yang disebut spiritualitas.

Diharapkan dari studi ini dapat digali pemahaman kritis tentang: 1) keterkaitan antara spiritualitas dalam warna (tone) kepemimpinan dengan pengendalian budaya; 2) bagaimana mindset dan mental berperan di dalam membentuk spirituality-based leadership; 3) bagaimana cara menyelaraskan nilai-nilai spiritual dengan bisnis yang sedang dijalani. Dari pemahaman tersebut, studi kasus ini diharapkan dapat menginspirasi pembelajaran di mata kuliah Accountability and Spirituality in Business dan Sistem

Pengendalian Manajemen (ASB dan SPM) maupun di mata kuliah lain yang ingin mempelajari dinamika spiritualitas di tempat kerja.

Tujuan Pedagogi

1. Untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap apresiasi mahasiswa terkait kepemimpinan, pengendalian manajemen, dan spiritualitas di dalam bisnis.
2. Untuk memperkaya pengalaman proses pembelajaran mahasiswa melalui studi kasus reflektif khususnya di program Magister Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya.
3. Untuk memberi inspirasi bagi mahasiswa tentang bagaimana bersikap seimbang antara nilai spiritualitas dan materialitas.

Metode penyampaian:

1. Pastikan mahasiswa sudah membaca kasus tersebut sebelumnya. Jika belum, beri waktu membaca selama 20-30 menit di kelas secara individual.
2. Bentuk menjadi beberapa kelompok diskusi kecil dan setiap kelompok beranggotakan 3-5 orang. Setiap kelompok diminta berdiskusi selama 30-45 menit dan coba menjawab pertanyaan diskusi no 1-3.
3. Setelah diskusi kelompok kecil, seluruh kelompok terlibat dalam diskusi kelas besar untuk menjawab pertanyaan no 1-3. Alokasi waktu untuk diskusi kelas adalah 30-45 menit.
4. Alokasikan waktu selama 15-20 menit untuk secara khusus menjawab pertanyaan no 4 secara bersama-sama.
5. Tutup dengan kesimpulan dari fasilitator (pengajar) selama 10-15 menit.

6. Saat diskusi kelas, fasilitator (pengajar) tidak mencari jawaban tunggal untuk setiap pertanyaan diskusi. Yang lebih penting adalah mengupayakan adanya keragaman cara pandang mahasiswa.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan eksportir kulit dengan nomor urut keenam sedunia. Amerika, Belgia, China, dan Jepang adalah pemasok besar dari kulit Indonesia. Sebuah prestasi yang bukan main. Bahkan beberapa pabrikan merk ternama dunia juga berada di tanah air. Pertumbuhan industri dan pengrajin kulit ini tak terlepas dari kreativitas sumber daya manusia Indonesia yang dinilai dapat bersaing. Bahkan, dalam *Marketeers*, 2018 pemerintah melalui jalur kementerian perindustrian telah menjadikan industri ini sebagai salah satu sector prioritas agar kelak dapat memiliki daya saing global dan berkontribusi terhadap perekonomian Indonesia. Pemerintah melakukan berbagai upaya revitalisasi untuk menjaga kualitas industri kulit di ranah global.

2020 kondisi banyak berubah. Pandemi menghantam IKM Indonesia, tak terkecuali industri kulit. Rachmat Gobel, Wakil Ketua DPR RI Bidang Industri dan Pembangunan menyebutkan bahwa Pandemi ini membuat omzet produk kulit Tanggulangin merosot hingga 95% (Metro, 2020). Di tengah kondisi yang relative sulit, salah satu IKM yang bernama Revolusi Indonesia (RI) justru mengalami pertumbuhan yang baik. Evan, pendiri sekaligus pemilik bisnis ini mengaku bahwa memasuki masa pandemic ini, bisnis yang dikelolanya sejak tahu 2013 ini justru mengalami ekspansi. Menurutnya, manusia adalah kunci utamanya. RI merupakan salah satu bisnis yang memiliki strategi dan bentuk pengendalian manajemen yang unik, bahkan nyentrik. Namun, berkat keunikan tata Kelola yang diusungnya, RI dapat menghadapi masa sulit ini dengan makin eksis.

Studi kasus ini mengangkat RI sebagai bahan kajian mengingat keunikan strategi bisnis serta pengendalian manajemen yang diimplementasinya. Keberaniannya melawan arus dengan prinsip-prinsip spiritualitas dijadikan modal “nekad” scale up kapasitas bisnisnya. Secara internal, keunikan gaya kepemimpinan Evan menjadi kekuatan dalam yang akhirnya menjadi corak atau warna (tone) bisnis tersendiri di jaman modern.

GAMBARAN BISNIS DAN ASPEK OPERASIONAL

Revolusi Indonesia (RI), sebuah bisnis kerajinan kulit yang membuat berbagai fashion goods seperti dompet, tas, sabuk, hingga aksesoris kulit lainnya. Didirikan tahun 2013 di Surabaya dari modal 7 juta rupiah dan kini menjadi industri kecil yang terus bertumbuh hingga memenuhi permintaan dari luar negeri. RI didirikan oleh pemuda bangsa, Evan. Misinya sangat idealis. Ia mengaku bahwa tujuan bisnisnya adalah memberi manfaat bagi orang lain. Ucapan yang konsisten dengan tindakannya. Hingga saat ini, ia tetap mempertahankan proses hand made. Baginya, dengan membesarnya permintaan pasar, tentu akan memperbesar lapangan pekerjaan. Hingga saat ini, ia telah mempekerjakan 40 orang karyawan untuk proses produksi dan administrasi, mulai dari tahap R&D hingga aftersales service. Produk-produk RI memiliki keunikan pada proses branding. Mereka selalu menuliskan “Handcrafted in Indonesia” sebagai pesan bahwa secara utuh, sediaan bahan baku utama hingga pekerjaan adalah oleh Indonesia. Bagi Evan, Indonesia itu hebat. Negara yang kaya baik sumber daya alam, maupun kreativitas sejak zaman nenek moyang. Candi, batik, adalah bukti nyata menurut pria sarjana hukum ini.

BADAI KRISIS

Perjalanan 7 tahun RI diwarnai berbagai tragedi. “Satu tahun pertama berdiri, workshop kami kebakaran. Bukan karena

kelalaian kami, tapi pusat listrik rumah yang kami sewa mengalami tegangan pendek. Ya, lagi naas aja”, cerita Evan. Gudang RI juga pernah mengalami kebanjiran. Sebagian besar kulit menjadi basah dan tidak layak pakai. Dan kejadian berikutnya, “Kami juga pernah kemalingan bahan dan alat-alat mahal. Tapi ya sudahlah diikhlasin aja”. Dan di tahun 2020, mereka berjuang menghadapi badai Pandemi Covid-19. Lepas dari semua kejadian buruk, Evan mengaku justru scale up selalu terjadi setelah “bencana” dan ia berharap 2021 dan seterusnya menjadi tahun-tahun baik bagi RI.

Pada tahap perluasan berikutnya, memasuki akhir 2020 Evan membuka unit bisnis baru, Karya Kriya (KK) untuk meningkatkan efisiensi sekaligus pemberdayaan masyarakat miskin. “Saya membuka unit baru dan menunjuk anak produksi untuk memimpin unit ini. Unit bisnis yang mempekerjakan proyek secara borongan kepada sanak saudara dan teteangga para pekerja”, tuturnya. Ia melanjutkan, “Program ini untuk kasih tambahan income keluarga mereka, terutama di tengah pandemi.” Baginya, ini adalah cara RI melakukan pemberdayaan masyarakat kurang mampu. Semangatnya adalah berbagi. Menurut salah satu pegawai, “Program ini bagus. Bisa menambah rejeki kami sekeluarga, sampe ke tetangga-tetangga.”

Tentunya, konsep ini juga dibarengi dengan semangat edukasi tentang bisnis dan risiko. Mereka menciptakan ekosistem bisnis dengan semangat intrapreneurship.

KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGENDALIAN BUDAYA

Dalam mengelola bisnis, Evan mengaku mengutamakan kepemimpinan dan pembentukan kendali melalui budaya. Ia meyakini prinsip tentang kehidupan yang harus memberi manfaat. “Saya bersyukur telah punya kesempatan melihat diri ke dalam, apa makna hidup dan apa guna hidup”, ucapnya.

Bisnis yang dibangunnya adalah visi hidupnya untuk berbagi. Ia meyakini bahwa manusia Indonesia diberkati dengan kemampuan hasta karya yang baik. Batik, arca, senjata, dan peralatan local lain sungguh luar biasa. Indonesia juga memiliki sumber daya lama yang kaya, termasuk iklim yang menopang hidup hewan ternak seperti sapi, yang bersifat regeneratif.

Aspek Spiritualitas

Mentalitas adalah modal penting menjadi pebisnis. Faktor inilah yang membawanya melewati berbagai masalah dan bencana. Evan mengaku dirinya selalu berusaha untuk memiliki iman yang kuat. Baginya, plan B hanya sebatas literal, tapi semangatnya didedikasikan untuk menggapai tujuan utamanya, menjadi manfaat bagi orang sekitar. “Sering saya ambil tindakan yang dianggap gila, ngawur. Dan benar, saya orangnya ngawur. Ngawur secara benar”, jelas Evan diselingi tawa. Termasuk keputusannya untuk ekspansi di tengah pandemic sekaligus membuka lini bisnis baru pemberdayaan masyarakat miskin.

Evan, pebisnis yang unik. Jika umumnya, Sabtu-Minggu adalah waktu keluarga atau hang out bersama teman komunitas, ia lebih banyak menghabiskan akhir pekan dengan mengunjungi rumah pekerjanya di kampung-kampung Surabaya. “Kalau pebisnis umum kenal karyawan. Nah, saya kenal sampe keluarga dan tetangganya”, ucapnya sambil tertawa lepas. Membangun hubungan, memberi pekerjaan, adalah impiannya sejak masa kuliah. “Bagi saya, bisnis ini adalah moda bagi saya untuk terus berbuat kebajikan”, tambahnya. Baginya, profit adalah hal yang terlalu membosankan dibicarakan. “Semua pelaku bisnis bicara gimana cari profit. Bagi say aitu sudah usang untuk dibahas. Bisnis adalah sebuah sarana kebaikan.” Ini merupakan rasionalisasi yang aneh, bahkan dapat dibilang tidak rasional,

bahwa bisnis adalah moda berbagi manfaat, lalu darimana keuntungannya?

Pengendalian budaya dan leadership tone

Dalam kegiatan operasional, jelas RI telah membangun sistem transaksi dan informasi. Fungsi operasional, logistic, penjualan, keuangan, dan personalia telah berjalan sewajarnya. Evan mengaku bahwa kekuatan RI terletak pada bagaimana pembangunan budaya organisasi yang akhirnya menjadi alat kendali secara otomatis pada sikap dan tindakan karyawan. Kondisi kerja terlihat santai namun tetap serius. Senior-junior nyaris tak nampak. Evan memperlakukan karyawan sebagai partner kerja, teman curhat, temah berbagi ilmu untuk kemajuan. Gaya kepemimpinan khas milenial yang unik ini menjadi daya Tarik tersendiri bagi karyawan yang bekerja disana. Seorang karyawan lain mengaku bahwa pak bos adalah pribadi yang menyenangkan dan selalu peduli dengan masalah bawahannya.

Nuansa (tone) Evan makin menguat dan nampak dari bagaimana etos kerja, kepedulian, dan mentalitas karyawan yang cukup tahan banting. Turnover yang terjadi di RI dapat dikatakan relative kecil, dan sebagian dari yang berhenti bekerja karena factor keluarga, bukan karena masalah lingkungan kerja. Kepedulian pemilik RI membuahkan loyalitas karyawan yang baik. Loyalitas yang menghasilkan kepedulian dan kinerja yang baik.

Kita dapat melihat kasus di atas sebagai kasus yang terlalu idealis atau justru tidak masuk akal, namun itulah salah satu realita unik yang berhasil digali. Sebuah lokomotif kepemimpinan antimainstream yang mampu membawa gerbong bisnis menuju stasiun pertumbuhan.

PERTANYAAN DISKUSI YANG DISARANKAN

1. Menurut Anda, bagaimana cara berpikir atau prinsip yang dimiliki pak Evan dari sudut pandang pengendalian budaya?
2. Apakah gaya/ tone kepemimpinan yang digunakan cukup efektif?
3. Bagaimana Anda memandang fenomena kepemimpinan ini dari sudut pandang spiritualitas? Kaitkan dengan cara pandang pak Evan bahwa profit itu bukan yang utama? Relevankah di zaman sekarang?
4. Pelajaran pribadi apa yang Anda dapatkan dari kasus di atas?

SERBA-SERBI PERHITUNGAN MATERIALITAS ATAS AUDIT LAPORAN KEUANGAN

**SENNY HARINDAHYANI
YIE KE FELIANA
RIESANTI EDIE WIJAYA
PERMATA AYU WIDYASARI**

“Materiality is an ill-defined yet important concept in auditing. However, lack of an auditing guideline exposes auditors to possible litigations due to failure to detect material misstatement in the financial statements.”

(Chong & Vinten, 1994)

“.....qualitative materiality factors strongly influence the auditor’s materiality judgments. Also, in certain situations, auditors considered factors other than the income for assessing certain misstatements as material and consequently modified their audit reports.”

(Hegazy & Salama, 2022)

TUJUAN PEDAGOGIS

Kasus perhitungan materialitas ini merupakan bahan diskusi bagi mahasiswa level Sarjana Akuntansi yang sedang mengambil mata kuliah Auditing 1. Tujuan pembahasan kasus ini bagi mahasiswa adalah:

1. Memberikan gambaran riil perhitungan materialitas yang dilakukan pada salah satu KAP di Indonesia.

2. Meningkatkan pemahaman dan mengembangkan kemampuan analisis mahasiswa mengenai konsep materialitas, khususnya materialitas dalam tahap perencanaan.
3. Mengembangkan kemampuan mahasiswa untuk berdiskusi, bekerja sama, dan adu argumentasi berdasarkan ketersediaan data dengan standar audit yang relevan.

PENDEKATAN DAN METODE PENYAMPAIAN STUDI KASUS

Pendekatan studi kasus dimaksudkan untuk mempermudah mahasiswa dalam memahami bagaimana perhitungan materialitas diterapkan secara riil dalam dunia praktik profesional. Studi kasus dapat mempertajam pemahaman dan kemampuan analisis mahasiswa jika dilakukan secara interaktif, sehingga membentuk kelompok kecil (2-4 mahasiswa per kelompok) dan melakukan diskusi secara intensif membuat pengajaran menjadi lebih efektif. Mahasiswa dapat mengembangkan pencarian referensi yang relevan dan andal secara bebas, serta memahami ketentuan yang berlaku dalam standar audit maupun peraturan lainnya. Selanjutnya, pemaparan pendapat kelompok dan adu argumentasi antar kelompok dapat mengembangkan cara berpikir kritis dan logis mahasiswa.

Sebagai catatan penting, kasus yang ditulis dalam studi kasus ini merupakan kasus riil dengan kondisi dan tampilan data disamarkan.

BERTEMU DAN SEPAKAT

Pertemuan pertama antara KAP R & D dan PT ABC terjadi di kantor perusahaan pada akhir tahun 2020. Sebelum pertemuan terjadi, manajemen PT ABC tertarik dengan profil bapak Ananta yang merupakan partner KAP R & D, sehingga manajemen perusahaan memutuskan untuk mengontak KAP terlebih dahulu. Ibu Letizia (CFO PT ABC) mengundang bapak Ananta beserta tim ke kantor pusat PT ABC di Malang untuk melakukan penawaran jasa audit atas laporan keuangan. Saat pertemuan antara kedua belah pihak terjadi, KAP R & D diwakili oleh bapak Ananta (partner audit) dan bapak Ezra (manajer audit), sedangkan PT ABC diwakili oleh bapak Gafi (CEO), ibu Letisia (CFO), dan Lolita (manajer akuntansi).

Berbekal informasi awal yang didapatkan dari berbagai sumber, termasuk *website* perusahaan dan berita di media, tim auditor melakukan diskusi untuk memastikan bahwa *pre-engagement activities* telah dilakukan. Bapak Ananta dan bapak Ezra mencermati laporan keuangan interim PT ABC sambil mengonfirmasi kebijakan akuntansi dan pengendalian internal yang diterapkan perusahaan. Selama diskusi berlangsung, pihak manajemen perusahaan semakin terkesan dengan kompetensi dan profesionalitas calon auditornya. Pada penghujung siang, tepatnya setelah melakukan observasi singkat terhadap proses bisnis dan gudang penyimpanan perusahaan, kedua belah pihak bersepakat agar KAP R & D segera mengirimkan proposal jasa audit atas laporan keuangan per 31 Desember 2020 kepada perusahaan. Seminggu setelah pertemuan tersebut, akhirnya, kedua belah pihak sepakat menandatangani kontrak perikatan pekerjaan audit atas laporan keuangan PT ABC per 31 Desember 2020.

TENTANG AUDITOR

Kantor Akuntan Publik (KAP) R & D merupakan *member* dari salah satu firma global yang masuk ke dalam peringkat 10

besar *Associations of Independent Firm* terbitan *International Accounting Bulletin*. KAP R&D yang terbentuk pada tahun 2010 memiliki kantor pusat dan satu kantor cabang yang berada di dua kota terbesar di Indonesia. Sehari-harinya, operasional KAP dikendalikan oleh 7 orang *partner* yang didukung oleh lebih dari 110 staf profesional. KAP telah memberikan jasa audit atas laporan keuangannya di berbagai sektor industri, baik di dalam negeri maupun luar negeri, dengan kategori perusahaan meliputi perusahaan *go public* maupun perusahaan-perusahaan besar yang tergabung dalam grup perusahaan ternama di Indonesia.

TENTANG AUDITEE

PT ABC yang dibentuk di Malang, Indonesia pada tahun 2003 merupakan kelompok usaha dari ABC Pte Ltd yang berdomisili di Malaysia. ABC Pte Ltd didirikan pada tahun 1978 dan saat ini telah berkembang menjadi sebuah perusahaan spesialis pompa yang terkemuka di Asia Tenggara. PT ABC sebagai spesialis teknologi pompa merupakan salah satu dari sedikit distributor pompa terkemuka yang mendistribusikan merek terkenal dan terkemuka. Berbagai macam pompa, seperti pompa air, pompa diafragma dan pompa pneumatik didistribusikan kepada berbagai macam pelanggan mulai dari kelas industri, hingga penggunaan komersial atau domestik.

PT ABC memiliki visi untuk menjadi distributor pompa yang andal dalam rangka memenuhi setiap permintaan berbagai sektor industri dan kebutuhan *customer* di seluruh Indonesia. Misi perusahaan adalah menjadi sebuah perusahaan dengan fasilitas *one-stop services* yang menyediakan produk dengan kriteria unik, inovatif, dan eksklusif untuk mendukung kinerja keberlanjutan berbagai macam sektor energi, pertambangan, konstruksi berat, pertanian dan perkebunan, makanan dan minuman, *healthcare*, transportasi, elektronik, dan manufaktur lainnya.

SEKILAS TENTANG PERENCANAAN AUDIT

Salah satu dokumen perencanaan yang disiapkan oleh KAP R & D adalah *Planning Memorandum* (lihat Gambar 7.1). Dokumen tersebut menjadi dokumen utama yang harus disiapkan pada saat penugasan audit dilakukan. Informasi-informasi yang tersaji dalam *Planning Memorandum* merupakan informasi tentang perikatan jasa audit.

KAP R & D			
PLANNING MEMORANDUM			
<u>Background Information</u>			
Client:	PT ABC		
Audit Date:	31 DECEMBER 2020		
Principal client contacts			
	Name		Position
	Letizia		Chief Financial Officer
	Lolita		Accounting Manager
Address			
	Jl Terusan Ratu Ken Dedes	Telephone	0341 *****
		Telex	-
		Facsimile	0341 *****
		E-Mail	letizia@ABC.co.id lolita@ABC.co.id
<u>Principal reporting deadlines and requirements</u>			
Write down the type of report or other arrangement that has been agreed with the client and write down the date of completion (confirmed or tentative)			Tanggal
Audited Financial Report			March 31, 2021 (draft)
			April 30, 2021 (confirmed)
<u>Engagement Personnel</u>			
	Engagement Team	Name	Signature
	Engagement Partner:	Ananta Pramudia	AP
	Engagement Manager:	Ezra Lazuardi	EL
	Supervisor:	-	-
	Senior:	Ali Haris	AH
	Senior:	Danis Abirama	DA
	Assistants:	-	-
	Engagement Partner:	-	-

(Lanjutan Planning Memorandum)

Client Service Matters

Planning meeting arranged

Date: 30/12/2020

Initial: EL

The agenda of this meeting is to conduct an audit together with the assignment team. Based on information obtained, the additional scope of works according to the Malaysia Group requirement as follows performing audit for year ended December 31, 2020 in accordance with ISA requirement, reconciling audit report in accordance with IFRS requirement completion of group audit instruction deliverables, limited review of working paper by Malaysia Auditors on some risk areas.

Preliminary Financial Statements

See attached file

Audit Approach

TOC for revenue cycle and expenditure cycle and substantive procedures for the other account.

Overall Materiality, Performance Materiality and Amount of Uncorrected Misstatement

Overall Materiality = 10% form income before tax

Performance Materiality = 50% from Overall Materiality

Amount of Uncorrected Misstatement = 3% from Overall Materiality

Approval

	Nama	Initial	Date
Prepared by: EL	Ezra Lazuardi	EL	30/12/2020
Reviewed by: EL	Ezra Lazuardi	EL	30/12/2020
Approved by: AP	Ananta Pramudia	AP	31/12/2020

Gambar 7.1 Dokumen planning memorandum.

Pada tahap perencanaan, KAP R & D mendokumentasikan pemahamannya terhadap bisnis klien, khususnya kondisi dan peraturan-peraturan yang berdampak terhadap terjadinya risiko laporan keuangan. Kondisi ekonomi regional dan lokal yang menjadi catatan penting auditor adalah belum pulihnya daya beli domestik akibat pandemi COVID-19. Hasil pemantauan auditor pada data BPS menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi sektor perdagangan pada tahun 2020, khususnya retail, mengalami penurunan sebesar 3,92% dibandingkan tahun 2019.

Auditor mengidentifikasi bahwa dalam memahami bisnis klien terdapat kewajiban hukum yang dimasukkan sebagai poin utama, yaitu perusahaan berkewajiban mematuhi UU PT nomor 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas, UU Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 (digantikan dengan UU No 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja), UU nomor 7 tahun 2014 tentang Perdagangan, UU nomor 3 tahun 2014 tentang perindustrian, serta mematuhi UU dan regulasi lainnya terkait dengan perpajakan yang berlaku di Indonesia.

Sebagai poin penting dalam kertas kerja perencanaan, auditor menyatakan bahwa pada tahun audit laporan keuangan tidak terdapat perubahan signifikan pada bisnis klien, *market forces*, dan *key stakeholder*. Berdasarkan kondisi tersebut, auditor menegaskan bahwa tidak ada risiko signifikan atas ketiga kondisi penting yang disebutkan sebelumnya yang dapat memengaruhi pelaporan keuangan perusahaan.

SAATNYA PERHITUNGAN MATERIALITAS

Pada tahap perencanaan, auditor menghitung materialitas yang menjadi dasar perhitungan kuantitatif atas terjadinya salah saji material yang diidentifikasi dan kesalahan penyajian yang tidak dikoreksi terhadap suatu laporan keuangan. KAP R & D memiliki matriks perhitungan materialitas yang disusun sesuai dengan kebijakannya (lihat Tabel 7.2).

KAP R & D menyusun materialitas tahap perencanaan dalam kertas kerja *Audit Strategies Memorandum*. Pada saat penyusunan materialitas, bapak Ali menggunakan pertimbangan nilai nominal dari laba sebelum pajak yang terdapat dalam Laporan Laba Rugi perusahaan untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2020 sebesar Rp 5.075.604.845. Pertimbangan penggunaan laba sebelum pajak sebagai dasar perhitungan materialitas terdiri dari 2 hal, yaitu *auditee* merupakan badan usaha yang bersifat *profit oriented* dan laba perusahaan relatif stabil dalam beberapa periode

laporan keuangan. Dalam kertas kerja *Audit Strategies Memorandum*, materialitas dibagi menjadi *Overall Materiality (OM)*, *Performance Materiality (PM)*, dan *Amount of Uncorrected Misstatement* atau istilah lain yang digunakan KAP R & D adalah *Uncorrected Threshold Amount (UTA)*.

The following are the guidance to determine audit materiality:

Circumstances and Benchmark	Overall Materiality Basis	Public Entity	Non-public Entity
For companies operating under normal circumstances and continuously generate income	Income before taxes	5%	5%-10%
For companies with volatile/unstable income	Total revenue Total equity Total asset	1%	1%-2%
Mutual fund (Reksadana)	Aset Bersih	2%	n/a
Non-profit organization and governmental entities	Total revenue Total equity Total asset	2%	n/a
Inactive entities and / or financial report users focus on assets	Total Asset	n/a	2%
Entities where EBITDA is considered appropriate as a benchmark guideline	EBITDA	n/a	4%

Engagement Risk	Performance Materiality	Uncorrected Threshold Amount
High Risk (Public and government entities)	50%	3%
Low Risk	80%	5%

Gambar 7.2 Matriks perhitungan materialitas.

Kertas kerja materialitas menunjukkan proses perhitungan OM, PM, dan UTA. Kertas kerja ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kertas kerja *Audit Strategies Memorandum*, meskipun secara dokumentasi keduanya dibedakan. Untuk melakukan perhitungan materialitas, bapak Ali mengisi template materialitas dari *software KAP*, sambil mengamati laporan keuangan perusahaan. Laporan keuangan perusahaan yang telah dipindahkan ke *template Worksheet* auditor dan kertas kerja materialitas auditor dapat dilihat pada Gambar 7.3. dan 7.4.

KAPR & D			<i>OA</i>	507,560,485
PT ABC			<i>PM</i>	253,780,242
WORKSHEET			<i>UTA</i>	15,226,815
31 DES 2020				
Description	W P	Per book 31 Desember 2020	Per Audit 31 Desember 2019	
Aset Lancar				
Kas dan Setara Kas	DA	A	15,668,284,092	12,685,264,271
Piutang usaha	DA	B	4,919,028,049	4,759,840,270
Piutang lain-lain	DA	C	236,607,743	368,968,943
Uang muka pembelian	DA	D	837,982,839	0
Persediaan	AH	E	9,227,670,146	9,820,059,071
Biaya dibayar dimuka	DA	F	44,319,842	85,271,483
Pajak dibayar dimuka	DA	T	1,996,683,804	0
Total Aset Lancar			32,930,576,515	27,719,404,038
Aset Tidak Lancar				
Aset tetap	DA	U	12,044,877,332	12,719,548,243
Aset tak berwujud	DA	V	7,140,000	1,950,000
Dana yang dibatasi penggunaannya	AH	G	309,472,500	129,805,519
Tagihan pajak	AH	H	701,710,666	701,710,666
Aset pajak tangguhan	AH	I	321,876,420	321,876,420
Total Aset Tidak Lancar			13,385,076,917	13,874,890,848
Total Aset			46,315,653,432	41,594,294,886
Liabilitas Lancar				
Utang usaha	AH	AA	3,333,970,586	5,185,310,595
Utang lain-lain	AH	BB	171,771,007	172,503,399
Uang muka penjualan	DA	CC	548,355,369	459,114,726
Biaya yang masuk harus dibayar	AH	DD	246,041,659	24,154,246
Utang pajak	DA	T	1,693,368,067	419,054,261
Utang pembiayaan konsumen jk pendek		EE	0	87,555,410

Total Liabilitas Lancar			5,993,506,689	6,347,692,638
Liabilitas Jangka Panjang				
Utang pembiayaan konsumen	DA	EE	38,984,172	39,044,522
Liabilitas imbalan kerja	AH	FF	1,181,069,817	1,181,069,817
Total Liabilitas Jangka Panjang			1,220,053,989	1,220,114,340
Total Liabilitas			7,213,560,678	7,567,806,978
Ekuitas				
Modal saham	DA	SE	14,120,640,000	14,120,640,000
Selisih kurs atas modal disetor	DA	SE	629,737,080	629,737,080
Penghasilan komprehensif lain	DA	SE	(139,609,434)	(139,609,434)
Saldo laba	DA	SE	19,415,720,262	18,376,671,478
Laba (rugi) tahun berjalan	DA		5,075,604,845	1,039,048,785
Total Ekuitas			39,102,092,754	34,026,487,908
Total Liabilitas dan Ekuitas			46,315,653,432	41,594,294,886
Kontrol			0	(0)
Description		W P	Per book 31 Desember 2020	Per Audit 31 Desember 2019
Pendapatan				
Penjualan bersih	DA	10	34,877,736,989	32,431,636,969
Total Pendapatan Bersih			34,877,736,989	32,431,636,969
Beban pokok penjualan	AH	20	(18,668,554,384)	(18,524,298,026)
Laba Kotor			16,209,182,605	13,907,338,943
Beban usaha	DA	30	(11,268,850,824)	(12,477,205,041)
Laba Operasi			4,940,331,782	1,430,133,901
Pendapatan (Beban) Lainnya		40		
Gain (Loss) On Sales Of Fixed Assets	DA		0	65,454,546
Other income			0	13,139,642
Interest Incomes			69,016,248	91,517,168

Realized Gain (Loss) On Forex	233,840,182	(185,440,226)
Unrealized Gain (Loss) On Forex	(95,810,775)	78,936,166
Interest Charges Long Term Loan Consumer Finance	(8,144,239)	(8,394,479)
Interest Charges Short Term Loan Consumer Finance	0	(5,416,826)
Bank administration	(60,553,422)	(55,352,350)
Bad Debt Expenses	0	(29,016,413)
Other charges	(3,074,930)	(101,724)
Pendapatan (Beban) Lainnya	135,273,064	(34,674,496)
Laba sebelum beban pajak	5,075,604,845	1,395,459,405
Beban Pajak Penghasilan	0	(356,410,620)
Laba Neto	5,075,604,845	1,039,048,785
Penghasilan (Beban) Komprehensif	0	(125,534,922)
Laba Komprehensif Tahun berjalan	5,075,604,845	913,513,863

Gambar 7.3 Bagian *worksheet* KAP D & R.

Langkah-langkah perhitungan dasar materialitas yang dilakukan oleh bapak Ali dimulai dengan cara mengalikan laba sebelum pajak dengan persentase 10% atau disebut dengan OM. Berikutnya, hasil perhitungan PM diperoleh dari mengalikan OM dengan 50%, sedangkan UTA merupakan 3% dari OM. UTA ditetapkan sebagai batas salah saji yang dapat diterima per transaksi.

Hasil perhitungan komponen-komponen materialitas tersebut pada tahap perencanaan lanjutan digunakan untuk mengidentifikasi akun-akun signifikan yang terdapat pada laporan keuangan PT ABC. Tampilan kertas kerja tersebut pada KAP R & D dinamakan sebagai *Significant Accounts Worksheet*.

Determine Planning Materiality, Tolerable Error, and Nominal Amount

KAP R & D
 Registered Public Accountants
CSSTAR
 Independent member

Client: Is company listed? US engagement?

Audit Date: Currency: Close monitoring? Foreign private issuer?

<p>Input Basis: <input type="text" value="Pre-Tax Inc"/></p> <p>Other Basis: <input type="text"/></p> <p>Rationale: <input type="text" value="Laba Perusahaan relatif stabil dalam beberapa periode terakhir dan Perusahaan berorientasi pada laba"/></p> <p>Based On: <input type="text" value="Year End"/> Amount: <input type="text" value="5,075,604,845"/></p> <p>Based On Other: <input type="text"/></p> <p>Rationale when Based On Other: <input type="text"/></p>	<p>Overall Materiality</p> <p>Amount: <input type="text" value="507,560,485"/> <input type="text" value="10.0%"/></p> <p>Rationale: <input type="text" value="OM had been set at 10% of materiality basis pursuant to our Audit Methodology"/></p> <p>Performance Materiality</p> <p>Percentage: <input type="text" value="50%"/></p> <p>Amount: <input type="text" value="253,780,242"/></p> <p>Rationale: <input type="text" value="PM had been set at 50% of OM as gross recorded pursuant to our Audit Methodology."/></p> <p>Amount of uncorrected misstatement</p> <p>Amount: <input type="text" value="15,226,815"/> <input type="text" value="3.0%"/></p> <p>Rationale: <input type="text" value="Per Audit Methodology guidance."/></p>
--	---

Prepared By: Reviewed By:

Date: Date:

Gambar 7.4 Kertas kerja perhitungan Materialitas KAP R & D.

Setelah melalui proses audit atas transaksi dan saldo akun pada laporan keuangan perusahaan, berbagai *Adjustment Journal Entry* (AJE) akan dibandingkan dengan materialitasnya. KAP R & D menentukan bahwa salah saji material per AJE dibandingkan dengan UTA, yaitu jika per AJE lebih kecil dari UTA dapat tidak dikoreksi. Selanjutnya, total AJE yang tidak terkoreksi dibandingkan dengan PM dan *threshold* tidak boleh melebihi PM.

Bahan Diskusi

Hal utama yang harus Saudara lakukan adalah memahami bisnis *auditee*. Selain itu, Saudara harus memahami dan menganalisis bagaimana perhitungan materialitas yang diterapkan oleh auditor.

Pertanyaan:

1. Berdasarkan hasil analisis Saudara, apakah perhitungan materialitas perencanaan yang diterapkan sesuai dengan standar audit?
2. Jika total salah saji yang tidak dikoreksi sama dengan nilai PM, apakah keputusan yang sebaiknya diambil oleh auditor?
3. Jika total salah saji yang tidak dikoreksi lebih tinggi daripada nilai PM, namun masih di bawah OM, apakah keputusan yang sebaiknya diambil oleh auditor?
4. Jika total salah saji yang tidak dikoreksi lebih tinggi daripada nilai PM dan melebihi nilai OM, apakah keputusan yang sebaiknya diambil oleh auditor?

TANTANGAN DALAM PRAKTIK AKUNTANSI: STUDI KASUS DI INDONESIA

Buku ini tidak hanya menciptakan pemahaman mendalam tentang tantangan yang dihadapi dalam praktik akuntansi di Indonesia, tetapi juga menawarkan solusi konkrit melalui studi kasus yang dikumpulkan dari lapangan dan wawancara langsung dengan para praktisi dan pelaku bisnis terkemuka di industri.

Salah satu fokus utama buku ini adalah memberikan alternatif untuk meningkatkan kualitas lulusan akuntansi. Kami percaya bahwa dengan memahami tantangan yang dihadapi oleh para praktisi, mahasiswa dan pendidik dapat mempersiapkan diri dengan lebih baik untuk menghadapi dunia nyata. Buku ini memberikan wawasan mendalam tentang keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan oleh para lulusan akuntansi agar dapat bersaing dengan sukses di pasar kerja yang kompetitif.

Penerbit:

Direktorat Penerbitan & Publikasi Ilmiah
Universitas Surabaya

Anggota IKAPI dan APPTI

Jl. Raya Kalirungkut Surabaya 60293
Telp. (62-31) 298-1344
E-mail: ppi@unit.ubaya.ac.id
Web: ppi.ubaya.ac.id

ISBN 978-623-8038-35-0 (PDF)



9

786238

038350