



## Lampiran 1

### MANUSKRIP INFORMAN 1

#### Data Narasumber

Nama lengkap : SA  
 Profesi : Staff Accounting – A/P  
 Kantor : PT X  
 Lama bekerja : 5 tahun  
 Jenis kelamin : Wanita



#### Hasil Wawancara

Penulis : Minta profil dulu, dari nama, jabatan, kerja berapa lama di sini?  
 Informan : Nama lengkap tuh SA, terus jabatanku staff accounting bagian payable, hmm.. lama bekerja di sini aku kurang lebih 4 tahun jadi admin di produksi dan sekitar 1 tahun di admin accounting.  
 Penulis : Terus, menurut Minah, sistem pengendalian internal itu apa?  
 Informan : Menurut aku sistem pengendalian itu hmm sistem yang dibuat untuk mengawasi atau mengontrol di suatu organisasi supaya dia berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan.  
 Penulis : Itu aja?  
 Informan : Ya..  
 Penulis : Terus manfaatnya apa? Seberapa pentingkah sistem pengendalian internal di dalam perusahaan?  
 Informan : Itu penting menurut aku supaya apa yang udah manajemen buat itu berjalan

© Hak cipta milik IBIKKKG Insitut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



sesuai dengan alurnya hmm.. hmm.. apa hmm.. namanya.. hmm supaya

tidak

terjadi adanya kecurangan-kecurangan di dalam situ, apa yang ingin dicapai dapat ehh sesuai ehh.. apa yang ingin dicapai dapat sesuai..

- Penulis** : Tujuan perusahaan?
- Informan** : Iya tujuan perusahaannya
- Penulis** : Terus yang merancang atau berhak mengubah sistem pengendalian internal perusahaan itu siapa?
- Informan** : Manajemen perusahaan
- Penulis** : Cuma manajemen perusahaan aja?
- Informan** : Iya (mengangguk)
- Penulis** : Karyawan ga boleh?
- Informan** : Hmm mungkin karyawan sekedar ngasi masukan, tapi nanti bakalan di.. hmm.. diolah lagi oleh manajemen.
- Penulis** : Terus gimana.. tahu ga cara proses pembuatan atau perancangan sistem pengendalian internal? Apa ada aturan yang berlaku buat mengatur pengendaliannya di sini?
- Informan** : Di sini mungkin adanya SOP. Dari SOP itu hmm nantikan kita sebagai karyawan menjalankan sesuai dengan SOP. Nanti seandainya kalau karyawan ada yang kurang.. misalnya ini kurang bagus nih dari SOP-nya, dia bisa mengajukan ke atasannya. Nanti mungkin disitu atasannya bisa membicarakan dengan manajemen bagaimana baiknya.
- Penulis** : SOP yang dibagian Minah kaya gimana?
- Informan** : Kalau SOP di aku itu hmm ini alurnya ya, alur kerjanya. Pertama itu aku dapet payment dari finance. Hmm itu isi dari situ ada invoice, ada PBB, ada surat jalan, ada PO. Nah dari situ aku cek kelengkapannya kemudian aku entry jurnal hmm setelah aku entry jurnal aku masukin ke accrued, itu untuk data nanti kalau misalnya ada suatu yang diminta, terus aku lampiran PBBP yang udah berisi dari akuisi apakah barang itu diterima atau ditolak. Kalau seandainya ditolak itu nanti kita bikin nota retur, kalo diterima kita lanjut nanti kita kirim itu ke finance dokumennya untuk nanti dilakukan pembayaran. Seperti itu..
- Penulis** : Tahu ga, yang tadi, pengendalian internal itu dibuat berdasarkan apa? Apa ada pedomannya yang.. jadi pedomannya yang ga boleh kaya begini-begini, atau memang berdasarkan kinerja perusahaan aja, misalnya karyawan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kerjanya kaya gini, jadi yaudah diaturnya ya harus kaya beginilah alurnya gitu?

**Informan** : Hmm kalau.. sebenarnya kalau aku nilai harusnya ada pedomannya, karena kalau dilihat dari penilaian karyawan aja mungkin itu kurang maksimal, harus ada pedomannya supaya nanti karyawan itu mengikuti apa yang tujuan perusahaan itu.

**Penulis** : Tahu ga kenapa manajemen membuat pengendalian internalnya seperti ini, di perusahaan ini?

**Informan** : Kalau menurut aku hmm apa hmm manajemen bikin hmm sistem pengendalian ini supaya tujuan, visi dan misi perusahaannya ini tercapai. Apa yang diinginkan itu berjalan dengan baik, terus tidak adanya kecurangan-kecurangan, dan menghasilkan laporan perusahaan yang baik.

**Penulis** : Yang diatur oleh pengendalian internal itu apa aja?

**Informan** : Sumber dayanya, manusianya, terus prosedurnya, terus struktur organisasi, sama programnya juga disini.. di cek seperti itu.

**Penulis** : Terus gimana caranya pengendalian internal itu dikomunikasikan dari manajemen ke seluruh karyawan?

**Informan** : Hmm, pertama, kita masuk, kita tuh lihat SOP kerja kita seperti apa, nanti setelah kita masuk pasti nanti ada arahan dari atasan, bagaimana kita itu, seperti pas di meeting nanti, biasanya manajer itu memberikan kita alur ini nih, tujuan kita yang pengen dicapai seperti ini, nah itu bagaimana nanti kita mencapai tujuannya di organisasi itu, kita dikasih arahan supaya nanti tercapai, gitu..

**Penulis** : Berarti tujuannya yang netapin atasan ya..

**Informan** : Ya, manajemen..

**Penulis** : Karyawan ga ini sama sekali..

**Informan** : Engga, mungkin nanti kalo ada masukan, “nih pak saya ada masukan, begini begini” itu baru nanti ditelaah, cuman biasanya kita ngikutin manajemen karena menurut aku disini udah lumayan bagus, udah lumayan baik, gitu..

**Penulis** : Terus kalo misalnya Minah lagi kerja, merasakan kehadiran pengendalian internalnya tuh pas kapan? Dalam wujud apa pengendalian internalnya tuh terasa?

**Informan** : Pengendalian internalnya tuh, misalnya aku misalnya ada suatu invoice nih, misalnya itu ada apa yang dari suppliernya tuh bermasalah gitu, nah dari struktur yang uda kita jalanin, dengan sedemikian rupa dengan sedemikian



baik kita nanti bisa cek gitu dari data-data yang uda kita entry, hmm apa namanya dimana letak kesalahannya itu, bisa diketahui dari situ. Terus juga dari atasan nanti dia bisa, hmm kita bisa memberikan solusi, jalan keluar baiknya seperti apa, disitu ada fungsi pengendaliannya

Penulis : eee.. Pengendalian internalnya dalam wujud apa jadi bisa Minah ngerasain? Ohh ada nih pengendalian internalnya disini..

Informan : Oh ya, disini sih karena ada hmm satu, hmm sistemnya, sistemnya seperti programnya itu menurut aku udah satu dari pengendalian. Kita kan gak bisa melenceng dari sistem yang sudah ada disitu. Terus melaksanakan pekerjaan sehari-harinya itu ya udah menurut SOP..

Penulis : Ga bisa sembarangan..

Informan : Ga bisa sembarangan gitu, itu sih yang aku rasain.

Penulis : Menurut Minah, faktor apa yang mempengaruhi keberhasilan pengendalian internal di perusahaan?

Informan : Sumber dayanya, jadi sumber dayanya bener-bener harus patuh, (sambil tepuk tangan) harus ngejalanin, hmm apa namanya dari pengendalian internal yang udah ada, gitu.. Kalau misalnya sumber dayanya ga, ga ngikutin itu pasti otomatis itu bakal melenceng banget.

Penulis : Terus, apa aja yang dilakuin perusahaan untuk memastikan kalo misalnya karyawannya patuh terhadap sistem yang udah ditetapkan?

Informan : Mungkin dia ngeliat dari hasil kerja kita setiap,.. mungkin dia punya penilaian tersendiri ya bagaimana kerja kita sehari-hari dari laporan akhir dari pekerjaan kita. Mungkin dia menilainya dari situ sih kalo aku liat.

Penulis : Ga diawasi secara langsung gitu terus menerus?

Informan : (Geleng-geleng kepala) Engga.. ga diawasin setiap detik mungkin.. mungkin dia.. mungkin ada suatu pengawasan yang kita tidak tahu gitu sebagai karyawan. Cuma hasil akhirnya mungkin dia melihat dari laporan, tercapainya bagaimana kerja kita gitu.

Penulis : Terus ada sistem reward/punishment ga sih disini?

Informan : Maksudnya kalo ada kesalahan terus dapat sanksi..

Penulis : Iya sanksi

Informan : Sanksi..

Penulis : Kalau misalnya bagus dapet bonus mungkin.. ada ga sih disini?

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- Informan** : Hmm.. apa ya.. Mungkin di kenaikan gaji kali ya.. kalo yang kerjanya, mungkin terlihat dari gaji, terlihat dari absensi bagus, perilaku bagus, kerjaan tercapai, mungkin nanti dia bakalan bisa dapat kenaikan yang lebih besar..
- Penulis** : Sadar ga sih kalau waktu kerja disini, yang tadi diawasin segala macam itu, mengatur perilaku karyawan?
- Informan** : Iya, ya, aku hmm.. dari adanya sistem yang uda berl.. diterapkan disini itu menurut aku juga menjadi kontrol untuk pribadi diri kita itu, bagaimana kita bekerja nanti jadi lebih tertata, lebih rapi, dari attitude juga, jadi ikut belajar lebih baik..
- Penulis** : Attitudenya kaya gimana jadinya?
- Informan** : Mungkin gini, di perusahaan kan itu kita harus selalu ramah tamah terhadap atasan, sesama patner kerja, kita harus juga saling seperti keluarga.. itu juga bisa membangun jadi suatu motivasi bekerja yang lebih baik..
- Penulis** : Terus kalau misalnya yang tadi, ga diawasin gitu misalnya, Minah bakal kerja sama kaya waktu ada sistem itu atau engga?
- Informan** : Kalau, ini lebih ke pribadi ya..
- Penulis** : Iya..
- Informan** : Kalau aku sih, pasti aku tetep bakal lakuin pekerjaan menurut sistem yang udah ada..
- Penulis** : Kenapa? Kan enak kalau misalnya itu, ya bisa bebas..
- Informan** : Karena menurutku apa yaa.. aku kerja itu ngejalanin apa yang udah ada dan sebaik mungkin. Aku ga pengen pekerjaanku jadi yang lebih buruk hasilnya nantinya gitu.. (menyapa temannya yang lewat diluar ruangan)
- Penulis** : Menurut Minah, peran karyawan itu apa sih di perusahaan?
- Informan** : Peran karyawan itu sangat penting ya untuk menunjang kemajuan perusahaan. Soalnya kalo kita ga ada karyawan, perusahaan ga bisa menjalankan.. ya apa dia pengen punya apa tujuan dia.. jadi karyawan itu, dia yang mengoperasikan gitu.. kalau ga ada dia (tertawa kecil)
- Penulis** : Terus kalau karyawan itu penting, dia yang menjalankan kegiatan, tapi dia ga ikut dalam perancangan SPI, pernah merasa kenapa ga karyawan aja sih yang bikin? Kan yang jalanin ya karyawan eee.. Pernah ga kepikiran kaya gitu?
- Informan** : Ga sih, kalau aku ga pernah kepikiran kesitu.. karena dari kita itu sering ada yang namanya HRD melakukan.. kaya semacam apa tuh.. kaya penilaian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



gitu.. nah dari situ kita masukin kuisioner itu seberapa kerja kita, gitu-gitu. Menurut aku manajemen bakalan menilai, bikin yang namanya pengendalian itu dari situ. Itu juga ibarat kata, dari masukan kita juga dia bikin, ga semena-mena dibikin segala macem..

- Penulis : Berarti ada kuisioner..
- Informan : (mengangguk) ehmm..
- Penulis : Jadi karyawan berpartisipasi juga dong..
- Informan : Iya berpartisipasi..
- Penulis : Tapi dalam bentuk kuisioner..
- Informan : (mengangguk) aha..
- Penulis : Dan nanti yang akan menentukan..
- Informan : Manajemen..
- Penulis : Okee.. Sebenarnya alasannya Minah bekerja itu apa sih?
- Informan : Pertama, saya mengembangkan skill saya sendiri. Saya bekerja pasti punya tujuan, tujuan utama ya mencari uang. Tapi di satu sisi saya ingin menjadi orang yang lebih meningkat, kepengen hidup yang lebih mapan, nah dari situ saya bekerja..
- Penulis : Terus alasannya milih kerja disini?
- Informan : Waktu itu saya baru lulus (tertawa kecil), terus ada lowongan di sini, saya lamar lah tuhh dan akhirnya masuk dan menurut saya ini perusahaan yang cukup baik gitu.
- Penulis : Selama Minah bekerja, sadar ga kalau diawasin sama atasan?
- Informan : Sadar, itu sangat ada kontrol dari perusahaan itu ada..
- Penulis : Sadarnya pas kapan?
- Informan : Kaya kita dari masuk, itu kan ada jam kita masuknya kan, jam berapa.. kadang, terkadang kita lagi meeting tuh setiap bulan, suka dibahas kalau ada yang terlambat, gimana-gimana.. nah situ saya melihat ohya berarti atasan kita tuh mengawasi kita juga loh dari segi pekerjaan sampai absen sampai jam masuk kerja, gitu..
- Penulis : Mereka ngawasannya langsung atau engga?
- Informan : Langsung..
- Penulis : Jadi pas kerja diliatin gitu

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- Informan** : Oh engga-engga.. Ngga diliatin, mungkin dia ngeliatin, tapi kitanya ga sadar gitu. Disini juga kan ada yang namanya absensi itu kan ada cap kan, jadi kalau kita telat kita cap, dari situ dia ngontrol dari situ juga.
- Penulis** : Keberatan ngga sih diawasi?
- Informan** : Ngga sih menurutku..
- Penulis** : Kenapa?
- Informan** : Selagi kita bekerja dengan baik, terus diawasannya juga engga mengganggu kita, ya aku sih fine-fine aja..
- Penulis** : Jadi ga masalah ya..
- Informan** : Ga masalah..
- Penulis** : Terus yang berhak menilai pekerjaannya Minah tuh siapa?
- Informan** : Supervisor sama manager
- Penulis** : Ada pihak luar ga?
- Informan** : Pihak luar juga bisa, dari bagian finance, juga bisa menilai pekerjaan aku
- Penulis** : Sebagai karyawan, apa sih yang udah dilakukan supaya dinilai baik sama atasan?
- Informan** : Kalau aku selalu menuntaskan pekerjaan aku, jadi setiap pekerjaan yang aku dapet aku kerjain, aku kerjain dengan baik, tepat waktu, ya.. itu sih..
- Penulis** : Pernah merasa keberatan ga sama pengendalian yang ditetapkan disini?
- Informan** : Ga sih, aku ga merasa keberatan
- Penulis** : Kenapa ga keberatan?
- Informan** : Menurut aku disini udah bagus pengendalian internalnya, dan, apa yaa.. ga perlu.. mungkin ada sesuatu yang ditambahin, cuma menurut aku udah cukup sih pengendalian yang ada di sini.
- Penulis** : Apa karena yang tadi, yaa baru lulus terus masuk disini jadi yaudalah terima-terima aja sistemnya kaya begini, daripada kena masalah, kaya gitu?
- Informan** : Engga sih, karena, aku waktu itu juga bikin skripsi juga disini. Aku lihat SOP-nya, terus ternyata juga cukup baik gitu, cukup bagus. Jadi menurut aku udah efektif sih pengendalian disini.
- Penulis** : Mengapa penilaian atasan terhadap pekerjaannya Minah itu penting?



**Informan** : Karena ya dia.. jadi ga sekedar menilai dari perilaku aku aja. Jadi dari sisi pekerjaan yang udah aku selesaiin, dia harus menilai dari situ juga. Menurut aku kaya gitu..

**Penulis** : Opiniya Minah terhadap “Karyawan harus patuh terhadap sistem yang dibuat oleh perusahaan”?

**Informan** : Pendapat aku sebagai karyawan, opini dari sistem yang udah ada, ya karyawan itu harus patuh terhadap pengendalian internal yang udah dibikin. Karena pasti perusahaan itu punya tujuan yang baik dari atas apa yang dia buat. Nah disitu juga jadi semakin belajar bahwa yang namanya kita bekerja itu ada kontrolnya dan dari situ untuk pencapaian yang lebih baik..

**Penulis** : Tapi kan tujuan dibuat oleh manajemen, bukan oleh karyawan.

**Informan** : Hmm..

**Penulis** : Tahu baik atau engganya darimana?

**Informan** : Dari hasil yang udah dicapai gitu di perusahaan ini. Dari dulu perusahaan X yang belum Tbk sekarang udah jadi Tbk itu menurut aku udah menjadi pencapaian. Wah berarti semakin meningkat gitu. Dan dari situ berarti sistemnya itu udah semakin baik, seperti itu.

**Penulis** : Emang, kaya misalnya penjualan meningkat begitu ya, karyawan juga merasakan untungnya?

**Informan** : Iya, untungnya.. jadi misalnya nih laba kita kurang baik di penjualan, kaya waktu sekitar tahun 2013. Kita itu kaya ga ada bonus karena laba kita turun. Nah tapi kalau pencapaian kita bagus laba kita naik, kita dapet bonus, nanti kita ada jalan-jalan gitu, itu kan juga jadi kontribusi yang baik buat karyawannya.

**Penulis** : Pendapatnya Minah mengenai “kinerja & perilaku karyawan diawasi dan dinilai oleh sesuatu yang ga kelihatan? Ya sistem itu tadi.. Opiniya bagaimana? Keberatan ga?

**Informan** : Menurut aku, engga. Karena kalau kita dinilai secara kasat mata, diliatin banget gitu, justru jadi kaya bisa merubah jati diri kita. Jadi yang tadinya misalnya, kita banyak bakalan ada sesuatu yang dibuat-buat gitu jadinya, ga murni. Kalau dengan kasat mata itu kan secara reflek kita ga tahu, jadi mengikuti tanpa pake pola pikir kita, tanpa sadar gitu, kita mengikuti yang sesuatu yang.. apa.. dari bawa dari diri kita gitu. Kalau bener-bener dari kasat mata, jelas terlihat, nanti bakalan ada sesuatu yang menurut aku kurang baik gitu.

**Penulis** : Jadi mending ga kelihatan gitu ya, sistem aja..





Informan : Iya

Penulis : Yang paling terakhir nih, makna dari kehadiran sistem pengendalian internal di perusahaan menurut Minah, apa?

Informan : Maknanya? Sistem itu udah seperti bagian yang harus melekat dari perusahaan. Kalau ga ada sistem pasti perusahaan itu amburadul gitu, ga bagus gitu. Kalau misalnya ada sistem itu bakalan tercapai tujuan apa yang ingin dicapai perusahaan.

Penulis : Okee..

Informan : Udah gitu aja?

Penulis : Udah..

Informan : Ga ada lagi?

Penulis : Engga hehe, terima kasih yaa..

Informan : Okee!

**Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

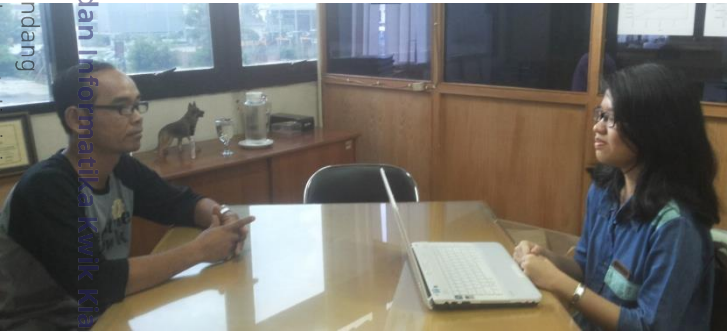


## Lampiran 2

### MANUSKRIP INFORMAN 2

Data Narasumber

Nama lengkap : JM  
 Profesi : Supervisor Accounting – GL  
 Kantor : PT X  
 Lama bekerja : 19 tahun  
 Jenis kelamin : Pria



### Hasil Wawancara

Penulis : Minta profilnya, dari nama, jabatan, kerja berapa lama..  
 Informan : Nama saya JM, jabatan sebagai supervisor GL. Saya bekerja disini 19 tahun  
 Penulis : Menurut Bapak, sistem pengendalian internal itu apa?  
 Informan : Sistem pengendalian internal itu yaitu kontrol akunting terhadap dokumen atau.. apa.. kinerja-kinerja yang berhubungan dengan dokumen-dokumen itu sehingga tidak terjadi penyimpangan atau penyelewengan-penyelewengan  
 Penulis : Terus manfaatnya pengendalian internal itu apa? Seberapa penting sih pengendalian internal di perusahaan?  
 Informan : Saya rasa pengendalian itu sangat penting sekali sih, soalnya suatu perusahaan kalau ingin profit harus di adanya apa.. planning terhadap kontrol kerjanya itu. Nah, manfaat, manfaatnya disini yaitu, kan setiap ini ada budget, kalau di accounting gitu ada budget lah. Nah budget itu harus dikontrol kan arahnya itu, apakah.. tepat ga sasaran budget tersebut? Nah, kalau kontrolnya kurang, itu bisa juga budget itu bisa terlalu lebar diluar pengendalian.



- Penulis** : Yang berhak untuk merancang atau mengubah pengendalian internal di perusahaan itu siapa?
- Informan** : Itu dari manajemen, manajemen yang punya ini..
- Penulis** : Karyawan ga boleh ikut ambil bagian gitu dalam pembuatan pengendalian internal?
- Informan** ; Mungkin bisa ngasi usulan atau apa dari temuan di lapanganlah, dari keseharian itu. Kalau emang ada suatu kebijakan terhadap kontrol tersebut atau hal tersebut, karyawan berhak atau bisa menyampaikan idenya untuk perbaikan kontrol tersebut. Bisa juga dilakukan lewat atasan-atasannya dulu, “oh saya menemukan ini ini ini, seharusnya.. lebih baiknya mungkin seperti ini,” ya gitu, kita ngasih tahu cuma kita tahu alasannya.
- Penulis** : Caranya gimana karyawan mengemukakan pendapatnya mengenai kekurangan pengendalian?
- Informan** : Mungkin, kalo sama atasan langsung kan kita bisa bicara secara langsung lah gitu. Ya, kita sampaikan aja bahwa ada kecanggungan untuk kontrol dokumen seperti ini. Ya mungkin kalau kita lihat seperti ini mungkin bisa terjadi penyimpangan atau apalah gitu. Ada baiknya kalau kita ambil langkah-langkah seperti ini ini ini.. seperti itu, secara globalnya aja deh.. mungkin untuk contohnya bisa diterjemahkan sendiri ya..
- Penulis** : Terus tahu tidak cara pembuatan pengendalian internalnya? Apakah ada pedomannya?
- Informan** : Ya pasti ada sih pedomannya itu, kan pedoman sebagai acuan awalnya gitu. Kalau tanpa pedoman itu gimana bisa dibentuk kontrolnya, seperti itu.
- Penulis** : Pedomannya apa kalau misalnya ada? Apa emang ada aturannya secara nasional atau berdasarkan kinerja perusahaan aja?
- Informan** : Itu, apa.. itu kan manajemen yang membuat, sebagai user atau karyawan kan hanya menjalani aturan aja, bekerja sesuai prosedur lah dimana kita.. mungkin sih perusahaan punya prosedur atau kontrol masing-masing. Makanya sebagai user atau karyawan mungkin hanya ikutin itu aja, prosedur yang berlaku di perusahaannya tersebut.
- Penulis** : Seberapa sering sih pengendalian internal di perusahaan berubah? Apa tetep aja begini-begini terus?
- Informan** : Kalau berubah total sih secara global sih engga. Mungkin hanya ada perbaikan atau penambahan atau penggantian kontrol yang emang udah tidak relevan lagi dengan kondisi, ya ngikutin jaman lah..
- Penulis** : Terus yang diatur oleh pengendalian internal itu apa?



**Informan :** Itu mungkin dari prosedur kerja lah gitu, ya contohnya tadi di accounting itu seperti cash book atau di GL ya, itu kan difokuskan untuk kontrol ke dokumen pembayaran sepertinya, pada saat dokumen itu masuk, kita entry jurnal itu. Sebelum dijurnal kan dicek dulu, apakah kelengkapan dokumen itu udah oke atau engga, terus dokumen ini dibayar ke supplier mana. Nah disitu kan ada nomor gironya juga, didalamnya tercantum juga untuk ini untuk apa perusahaan ini, nah apakah benar dokumen ini dibayar ke supplier tersebut apa engga gitu, itu kan bagian dari kontrol-kontrolnya accounting juga sih. Bisa juga sih yang namanya user atau apalah gitu manusianya juga mungkin ada human error gitu ya, seharusnya dibayar ke supplier ini, karena terlalu banyak supplier disini, eh salah kesini. Dari hasil kontrol akunting disini 'wah ini salah bayar' istilahnya, bisa kita menyampaikan ke finance bahwa untuk dokumen ini kita salah bayar, coba langsung ditelusuri disana untuk bisa dikembalikan lagi uangnya itu.. contoh kecilnya seperti itu

**Penulis :** Terus bagaimana caranya pengendalian tersebut dikomunikasikan dari manajemen ke karyawan? Apa ada sosialisasi dulu atau pelatihannya dulu?

**Informan :** Nah kalau pelatihannya itu suka ada, training begitu atau job training, jadi setiap-setiap bagian kan punya job masing-masing. Job itu kan terdiri dari kewajiban dan hak, nah kewajiban itu kan udah mencakup aturan-aturan mainnya juga, termasuk kontrol yang tadi itu

**Penulis :** Waktu Bapak bekerja, merasa ga sih ada pengendalian internal disitu? Dalam wujud apa pengendalian internal bisa Bapak rasakan?

**Informan :** Pertama kali saya masuk disini kan dulu, ya kita kan tahu dulu nih perusahaan apa, terus kita bekerja sebagai apa. Nah dari pekerjaan yang saya terima itu, lari ke situ lagi sih yang ada kewajiban dan haknya juga. Kewajiban itu ya udah bagian dari pengendalian itu juga sih. Jadi kita bekerja, (berdeham) dengan aturan yang tadi.. atau bagaimana ya maksudnya?

**Penulis :** Bingung ya?

**Informan :** Hmm.. pada intinya sih, kita kerja itu yaudah sesuai dengan tadi aja tanggung jawabnya itu, karena pengendalian-pengendalian tersebut udah tercakup disitu sih..

**Penulis :** Oke..

**Informan :** Sebetulnya bukan ini sih, bukan apa ya.. tekanan buat kita sih, malah itu jadi acuan kita untuk berusaha berbuat lebih baik sih.

**Penulis :** Jadi ga merasa tertekan ya sama pengendalian..



**Informan** : Iya, engga engga. Malah itu menguntungkan buat kita sih, untuk kontrol atas pekerjaan, untuk yang kita hasilkan itu..

**Penulis** : Terus, menurut Bapak, faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengendalian itu apa?

**Informan** : Faktornya itu (diam lama..) ya kedisiplinan dalam kerja itu. Disiplin itu kan, mencakup lebih luas lah gitu. Kalau kita disiplin, ikut aturan, terus menjalankan prosedur, saya rasa itulah keberhasilan yang akan kita capai.

**Penulis** : Berarti balik lagi ke karyawan juga dong ya..

**Informan** : Iya, iya..

**Penulis** : Apa aja yang dilakukan sama perusahaan supaya karyawannya patuh sama sistem yang udah ditetapkan perusahaan?

**Informan** : Itu, bisa juga sih dengan memberikan kaya yang saya sampaikan tadi, training-training manajemen atau yang apa.. bisa juga sih dikasih kaya kursus, dikursuskan lagi seperti ini ada seminar di ini, kamu ngikutin ini, terus kamu masih butuh kursus ini.. dikasih pendidikan lagi untuk membantu juga

**Penulis** : Diawasin ga sih sama atasan terus-menerus?

**Informan** : Diawasin dalam artian apa ya?

**Penulis** : Justru itu, Bapak ngerasa ga diawasin sama atasan saat bekerja? Terus-terusan diliatin, atau gimana?

**Informan** : Saya ga merasa seperti itu sih, saya menjalankan tugas saya itu ya sesuai dengan aturan itu, prosedurnya itu. Saya ga merasa diawasin terus-menerus lah gitu, karena saya juga percaya sih atasan udah tahu lah tanggung jawab saya, makanya dia tanpa mengawasi terus-menerus, tapikan dia sebagai atasan bisa melihat dari output pekerjaan kita sendiri. Kalau outputnya seperti ini, wah berarti nih orang udah bisa, tanggung jawabnya udah okelah, prosedurnya juga udah ikutin. Meskipun tanpa ada pengawasan yang lebih, yang ekstra itu, udah bisa menjalankan tugasnya dengan baik.

**Penulis** : Disini ada sistem reward/punishment ga sih?

**Informan** : Reward..

**Penulis** : Kalau pekerjaan bagus dikasih bonus, kalau pekerjaannya salah dikasih sanksi.. ada ga?

**Informan** : Mungkin kalau reward itu (mikir).. Gini, kalau itu mungkin kita di akhir tahun itu, pada saat ini aja sih apa hmm.. kenaikan gaji lah gitu ya. Kan ada penilaian-penilaian dari atasan, nah kalau emang dia itu bagus, berarti kan



nilainya bagus. Kalau nilainya bagus kan kenaikannya juga lebih di atas yang lain. Kalau yang lain 9% dia bisa 11%. Itu menurut saya udah bagian dari rewardnya juga sih.

- Penulis** : Kalau yang sanksi?
- Informan** : Kalau yang sanksi, kaya dari absensi lah, dia seperti sering telat atau apalah gitu, nah disamping bagian tertentu ada teguran, personalia kan juga ada aturan-aturan untuk kedisiplinan absensi lah gitu, dalam lima hari berturut-turut misalnya dia telat, ya bisa dikasi SP atau apa. Nah itu kan jadi motivasi buat karyawan agar dia lebih disiplin, gitu.
- Penulis** : Nah dari yang reward/punishment itu, berarti secara tidak sadar perusahaan mengatur perilaku karyawan, ya kan? Sadar ga sih selama Bapak bekerja disini kalau perilaku Bapak disini ya diatur sama sistem-sistem itu tadi?
- Informan** : Saya rasa bukan cuma disini aja sih, semua perusahaan kan punya aturan masing-masing. Nah, istilahnya kalau kita berani masuk kesitu berarti kan kita udah siap dengan aturan disitu. Kalau buat saya sih itu bukan beban sih, karena saya pada saat awalnya juga udah mau masuk situ ya saya udah siap dengan aturan yang ada disitu.
- Penulis** : Dan kalau misalnya yang tadi, sistem-sistem itu ga ada, ngga ada aturan, Bapak bakal bekerja sama seperti waktu masih ada sistem atau engga?
- Informan** : Kalau.. kalau gimana?
- Penulis** : Ya, kalau ga diawasin gitu, atau ga ada aturan yang ngatur pekerjaan harus seperti ini.. Bapak bakal bekerja sama seperti waktu masih ada sistemnya atau lebih bebas mungkin, atau gimana?
- Informan** : Kalau saya sih, kalau bekerja itu ya, saya ingin menghasilkan output yang terbaik sih. Kalau emang saya mampu kenapa engga? Dalam artian kerjaan itu samalah seperti belajar, pada saat awal kita bekerja seperti ini nih, tapi dalam perjalanan kita kerja, itu kita nemu ilmu-ilmu juga sih yang tadinya kita.. wah ada masalah seperti ini, maka harus diselesaikan seperti ini. Kalau ada masalah seperti ini, kita kalau awalnya uda tahu ya, dulu saya pernah salah begini, untuk total baginya seperti ini. Dalam perjalanan kerja juga kita bisa mengambil manfaatnya juga sih. Jadi kita ga semena-mena karena ga diawasin gitu ya kita kerja asal aja.
- Penulis** : Jadi tetep aja ya..
- Informan** : Tetep aja, karena kan ada outputnya lah ya, itu yang bisa dinilai dari atasan kita masing-masing.
- Penulis** : Menurut Bapak, peran karyawan di perusahaan itu apa?

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**Informan** : Perannya ya? Peran karyawan terhadap perusahaan.. karyawan juga ingin perusahaannya itu maju, karena kalau perusahaannya itu maju hmm.. tadinya,.. balik ke karyawannya itu sendiri pengen dapat bonus atau apalah..

**Penulis** : Jadi karyawan di perusahaan itu penting dong ya..

**Informan** : Iya, karyawan itu kan sebagai aset dari perusahaan itu, bagian dari aset perusahaan itu. Tanpa karyawan perusahaan itu ga mungkin berjalan.

**Penulis** : Terus kalau misalnya, karyawan itu penting, karyawan yang menjalankan perusahaan, kenapa ga karyawan yang buat pengendalian internal? Kan karyawan yang jalanin kegiatannya sehari-hari.

**Informan** : Mungkin kan kita ada struktur organisasi lah intinya, uda sewajarnya yang di atas itu mengawasi bawahannya itu. Meskipun bawahannya itu sendiri udah bisa diandalkan lah. Tapi tetep aja sih secara struktural tetep ada pengawasan dari atas.

**Penulis** : Jadi karena struktur aja makanya cuma atasan yang boleh bikin? Karyawan ga usah..

**Informan** : Ga juga sih, tergantung dari karyawannya itu. Toh pada awalnya juga perusahaan pada saat mau ngambil karyawannya itu udah diuji dulu sebelumnya. Sebelum bekerja itu udah dites dulu lah, di tes itu kan mungkin pengujiannya itu ke arah-arrah sistem yang akan diterapkan untuk dia kerja. Jadi dari awal kan udah difokuskan ke sono, mungkin pada saat dia masuk kerja dan bekerja disitu, dia udah ga kaget lagi, dia mungkin akan terbiasa akan acuan yang pada saat dia masuk itu. Dari awal masuk kan udah diarahkan ke situ, dari pengujian atau apalah.

**Penulis** : Oke.. terus alasannya Bapak bekerja apa?

**Informan** : Kalau alasan bekerja ya terutama mungkin ekonomi juga untuk nafkah keluarga. Tujuannya ya itu ibadah juga sih (tertawa)

**Penulis** : Alasannya Bapak bekerja di sini?

**Informan** : Awalnya juga saya kan bekerja di lapangan gitu ya, di kontraktor gitu lah.. kebetulan pada saat itu kan untuk menjadi karyawan itu agak-agak susah, sistemnya kontrak terus. Eee saya ingin punya pekerjaan yang tetaplah. Kalau sistemnya kontrak kan suatu saat perusahaan ga membutuhkan kan kita bisa ditendang lagi. Saya berprinsip untuk bisa kerja, untuk bisa jadi karyawan tetap itu. Kebetulan pada saat itu ada dibuka lowongan secara terbuka disini, saya ikutin tes-tesnya, Alhamdulillah sih saya masuk. Nah kebetulan saya juga merasa nyaman juga sih disini, dengan aturan-aturan yang ada disini yang ga terlalu.. maksudnya ga membebani gitu. Bisa merasa enjoy lah bekerja.



- Penulis : Selama Bapak bekerja disini, sadar ga sih kalau diawasi sama atasan?
- Informan : Kalau diawasi ya sadar juga sih, cuma kita ga bekerja harus diawasin sih. Tanpa pengawasan juga saya bisa bekerja. Jadi itu bukan, yang kita harus takutin sih.
- Penulis : Berarti mau diawasin atau engga, saya bekerjanya kaya begini..
- Informan : Karena kan, kita sendiri udah punya tanggung jawabnya sendiri sih, jadi.. Tiap bulan kan ada deadline nya gitu, ntar mencapai deadline itu, ya sesuai dengan waktu atau target yang ditentukan pada saat komitmen awalnya itu. Pada saat itu kan tiap bulan kita harus ngerjain pekerjaan tanggal sekian lah dan udah oke pas tanggal sekian, jadi kita bisa mencapai tanggal itu.. harus uda oke-oke juga sih. Kalau kita bisa menjalankan seperti itu kenapa engga? Kenapa kita harus takut diawasin?
- Penulis : Jadi ga keberatan ya kalau emang diawasin
- Informan : Iya. Itu malah ada baiknya juga sih, untuk mengontrol kita. Karena kan kita sendiri kadang-kadang ya ada khilafnya gitu, ada kesalahan atau apa.. ya menegur kita ya bagus juga sih untuk ingetin kita untuk perbaikan ke depannya.
- Penulis : Yang berhak menilai pekerjaan Bapak itu siapa?
- Informan : Atasan saya langsung. Pertama atasan saya langsung sih..
- Penulis : Manager?
- Informan : Ya, manager.
- Penulis : Ada pihak luar ga yang menilai juga?
- Informan : Kalau pihak luar saya rasa engga sih..
- Penulis : Jadi cuma manager aja?
- Informan : Cuma manager aja sih, mungkin kalau pihak luar personalia sih, yang memonitor absensi kita. Kalau secara kinerja kita kan di ruangan ya atasan kita sendiri sih.
- Penulis : Kenapa penilaian atasan itu penting buat kinerjanya Bapak?
- Informan : Ya penting sekali sih, kan atasan kita kan membutuhkan kita. Nah kalau kita udah menunjukkan kemampuan kita dan bisa menyelesaikan tugas-tugas kita dengan baik, ya wajarlah kita punya hak untuk dia menilai bagus terhadap kita. Jadi ada timbal baliknya.
- Penulis : Pernah merasa keberatan ga sama sistem pengendalian yang ditetapin di perusahaan?





Informan : Saya rasa engga sih. Selama ini sih saya bisa mengikutinya tanpa ada tekanan atau merasa dibebani gitu ya.

Penulis : Kenapa ga pernah merasa keberatan? Apakah karena yang tadi, alasan ekonomi gitu, jadi main ikut-ikutan aja?

Informan : Ya karena aku menjalankan tugas sesuai tanggung jawab sih. Kalau diluar tanggung jawab mungkin itu yang bikin keberatan sih. Kebetulan selama ini saya menjalankan tugas sesuai tanggung jawab saya aja sih. Di luar koridor itu kan saya ga melakukannya. Mungkin itulah yang bikin enjoy juga disini.

Penulis : Jadi ya balik lagi ke diri sendiri gitu ya Pak..

Informan : Iya

Penulis : Pendapatnya Bapak mengenai “Karyawan harus patuh terhadap sistem yang dibuat oleh perusahaan”?

Informan : Kalau karyawan harus patuh terhadap sistem, saya rasa itu bagus sih. Perusahaan menuntut karyawannya seperti itu karena udah ada aturannya sih. Perusahaan kan mengeluarkan aturan, kalau aturan itu udah dikeluarkan perusahaan dan atau pihak yang berwenang atas keputusan itu kan, otomatis yang ada di dalam perusahaan itu harus tunduk dan taat pada aturan tersebut.

Penulis : Kenapa harus tunduk? Kenapa harus patuh? Kan yang buat manusia juga..

Informan : Ya, itu kan aturan. Aturan yang dibuat ma manajemen ya? Untuk mengatur perusahaan ini. Manajemen membuat ini ada tujuannya kan?

Penulis : Ya.

Informan : Kalau orang banyak melanggar peraturan ini mungkin tujuannya ga bakal tercapai. Nah anggaplah kalau perusahaan itu tujuannya profit. Kalau karyawannya pada ga ikutin aturan main perusahaan itu, profit ini susah dicapainya sih. Mungkin harusnya 10, cuma sampe 5, sampe 4. Nah kalau mengikuti aturan tadi.. aturannya tadi itu kan udah ada planningnya juga sih untuk mencapai tujuan itu. Nah saya rasa udah sewajarnya dan udah seharusnya untuk karyawan itu mematuhi aturan yang ada.

Penulis : Oke, pendapat Bapak mengenai “kinerja & perilaku karyawan diawasi dan dinilai oleh sesuatu yang ga kelihatan (sistem)”? Pendapat Bapak gimana? Keberatan ga?

Informan : Ga juga sih.

Penulis : Kenapa?



**Informan** : Ya karena kita melakukan tugas, ya udah saya sampaikan tadi sih, sesuai prosedur itu. Jadi ya, ga ini deh, ga ada ruginya sih buat kita. Mau diawasin seperti apa, kalau emang kita melakukan hal yang sama yaitu sesuai prosedur, saya rasa ga ada nilai jeleknya buat kita sih mau diawasin seperti apa pun.

**Penulis** : Menurut Bapak, makna dari kehadiran sistem pengendalian internal di perusahaan apa?

**Informan** : Maknanya itu untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Dengan pengendalian itu, otomatis semua karyawannya itu kan pada tunduk pada aturannya yang tadi itu. Nah kalau udah tunduk aturannya tadi, dia bisa bekerja dengan fokus terhadap tugas yang dibebani masing-masing.

**Penulis** : Udah itu aja?

**Informan** : Udah..

**Penulis** : Okee deh..

**Informan** : Oke, makasih..

**Penulis** : Makasih, Pak.

**© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### Lampiran 3

#### MANUSKRIP INFORMAN 3

##### Data Narasumber

Nama lengkap : IS  
 Profesi : Accounting Manager  
 Kantor : PT X  
 Lama bekerja : 20 tahun  
 Jenis kelamin : Pria



#### Hasil Wawancara

Penulis : Minta profil dulu ya nama, jabatan, kerja berapa lama..  
 Informan : Namanya IS, jabatannya accounting manager, kalau berapa lamanya.. kalau dihitung dari bulan Mei.. sudah 20 tahun ya.. nanti Mei 21 tahun.  
 Penulis : Menurut Bapak, sistem pengendalian internal itu apa?  
 Informan : Sistem pengendalian internal itu salah satu alat kontrol dari perusahaan bahwa sesuai dengan kebijakan di PSAK ya, kalau satu bagian tidak boleh mengerjakan suatu transaksi dari awal hingga akhir. Oleh sebab itu untuk mengontrol pekerjaan itu dia harus di cross check dengan departemen yang lain. Disini fungsinya untuk menghindari semacam fraud.  
 Penulis : Terus manfaat dari sistem pengendalian internal itu apa? Seberapa pentingkah sistem pengendalian internal di perusahaan?  
 Informan : Sangat, sangat penting sekali ya, karena di perusahaan itu terdiri dari beberapa bagian. Kemudian, variasi transaksinya pun juga sedemikian banyak dan satu bagian dibandingkan dengan bagian lainnya variasinya banyak juga. Jadi yang namanya internal control itu sangat perlu tujuannya

© Hak cipta milik IBIKKK Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

itu yang tadi, pertama untuk menghindari fraud yang kemungkinan bisa terjadi. Kita tidak bisa menutup kemungkinan adanya kecurangan entah itu satu orang atau dia sekongkol dengan orang yang lain. Jadi yang namanya internal control betul-betul, sangat-sangat perlu.

**Penulis :** Yang berhak merancang atau mengubah sistem pengendalian internal itu siapa?

**Informan :** Begini, kalau sumbernya itu usernya sendiri. User dalam arti departemen yang bersangkutan. Setelah itu tentu saja tingkat atasnya adalah HOD-nya. HOD itu Head of Department, kepala departemennya ya. Nanti itu SOP nya atau sistem kerjanya itu akan,.. dia kerja sama dengan ini ada satu bagian yang memang dia tugasnya adalah untuk merancang SOP itu. Jadi saya ambil contoh ya di accounting sini. Accounting sini kan ada beberapa bagian, masing-masing bagian harus ada SOP-nya. Nah yang merancang pertama kali kan harus usernya sendiri nih. Dia sendiri yang mengetahui titik-titik lemahnya ada dimana sih? Nah bagaimana cara untuk mengatasi kelemahan itu sehingga dibentuklah SOP tadi dimana SOP di dalamnya ada internal controlnya. Nah dari situ baru kita ajak kerja sama bagian yang memang, dia khusus untuk menangani SOP. Kita konsultasi dengan mereka. Konsultasi dengan mereka itu maksudnya begini, saya punya usulan seperti ini. Dari sisi dia ada usulan lain ga? Karena mungkin kalau dia memang khusus atau spesifik di bidang SOP, dia lebih jeli lagi atau lebih dalam lagi dibanding dengan kita, bisa jadi, kan? Kalau beda kepala ada usulan lain kan lebih bagus kan? Itu yang pertama. Yang kedua, kalau yang menyangkut manufacturing, pabrik ya, itu memang tidak, kita ga bisa membuat semau-mau kita. Karena itu akan berkaitan dengan ISO. Manufacturing kita kan sudah ISO, jadi itu harus sesuai, karena nantinya setiap enam bulan sekali akan diaudit. Ada perubahan SOP, maka berdampak ga dengan ISO yang sudah kita miliki?

**Penulis :** Berarti dalam perancangan pengendalian internal ada pedomannya dong, ya ISO tadi?

**Informan :** Kalau yang di manufacturing itu, iya. Jadi sebenarnya gini, yang kita sudah punya itu disahkan di dalam ISO. Kalau nanti terjadi perubahan, nah itu harus didiskusikan lagi. Ini bertentangan ga dengan ISO yang sudah kita punya? Kalau memang seandainya bertentangan, dan yang baru ini mutlak harus terjadi, maka ISO nya yang dirubah. Tapi untuk mengubah itu harus menghubungi badan yang mengeluarkan sertifikasi itu. Kita ga bisa semena-mena langsung merubahnya sendiri.

**Penulis :** Kalau kaya gitu, proses pembuatan pengendalian internal kaya gimana?

**Informan :** Jadi yang saya sebut user tadi kan, sebenarnya yang berperan HOD-nya, kepala departemennya ya. Dia melihat kelemahan di departemennya itu apa,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

terus dia kemudian membuat SOP-nya, dimana SOP di dalamnya terdapat sistem pengendalian internalnya, lalu dia kerja sama dengan yang tadi, bagian yang bikin SOP itu, dan kalau itu sudah jadi, dipresentasikan ke manajemen. Karena kan harus ada persetujuan manajemen. Nah, bisa jadi ada revisi. Kalau pun ada revisi ya kita revisi lagi, kalau engga maka kita akan tanda tangan, dan tanda tangan itu disetujui juga oleh manajemen.

**Penulis :** Karyawan boleh ambil andil dalam perancangan pengendalian?

**Informan :** Boleh, dalam arti mengajukan usulan ya. Kaya yang saya lakukan disini, walaupun saya sebagai HOD disini, tapi rekan-rekan kerja walaupun mereka, mungkin secara struktur organisasi mereka staff, tetapi dalam lingkup kerja kan mereka temen kita kan, temen dalam arti kalau ga ada dia saya ga bisa apa-apa. Justru mereka yang melakukan pekerjaan day-to-day nya, sampai sedetail-detailnya mereka yang tahu. Nah selama ini yang saya lakukan adalah saya membuat rancang bangunnya, tetapi itu kan global ya. Untuk lebih ke dalam lagi, saya mengajak mereka. “Saya punya pemikiran begini-begini, anda punya usulan apa? Apa yang terjadi di lapangan sehari-hari?” Kalau emang usulannya itu bagus ya oke, kita masukin, menambah hal-hal yang bisa meredam atau mengurangi fraud-fraud yang terjadi itu. Justru itu, menurut saya pribadi ya sangat bagus sekali kalau staff itu juga diikutsertakan, karena dia yang menangani sehari-hari.

**Penulis ;** Berarti staff cuma ngasi usulan aja ya

**Informan :** Oh ya, usulan aja. Nanti yang membuat tetep HOD-nya.

**Penulis :** Berdasarkan apa pengendalian itu dibuat di perusahaan? Apa ada aturan atau cuma dari usulan karyawan tadi atau performancenya perusahaan?

**Informan :** Sebenarnya di perusahaan itu, yang namanya SOPnya yang dimana di dalamnya ada pengendalian internal, walaupun tidak tertulis, walaupun tidak ada kebijakan secara tertulis, kan emang sebaiknya suatu bagian memiliki SOP. Karena SOP itu kan, sebenarnya begini ya, aturan baku ya. Minimal kita harus melakukan itu, kalau kita sudah melakukan itu semua maka semacam fraud segala macem itu sudah bisa dihindari. Minimal itu yang dilakukan. Kalau di perusahaan ini, memang tidak ada peraturan tertulis, belum ada bahwa ada aturan yang bagian ini harus punya SOP ini bagian ini harus punya SOP ini, tidak, tapi itu kesadaran kita untuk membangun kedisiplinan dalam bekerja dengan aturan-aturan baku itu. Nah, dasarnya apa dibuat seperti itu ya yang pertama itu tadi ya, bahwa kita ingin menyelamatkan perusahaan dengan mengurangi hal yang bisa menimbulkan fraud. Yang kedua, supaya kitanya sendiri kerjanya enak, aturannya jelas ga melenceng ke sana-sini. Basicnya apa pembuatannya itu? Berdasarkan evaluasi atau observasi dari pekerjaan sehari-hari. Itu yang dilakukan seperti itu.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**Penulis** : Tahu ga kenapa manajemen membuat pengendalian internalnya seperti ini? Dikasih tahu ga kenapa?

**Informan** : Sebelumnya, pertanyaannya gimana ini?

**Penulis** : Kan yang memutuskan pengendalian internal ujung-ujungnya manajemen lagi..

**Informan** : Ya.

**Penulis** : Alasannya mereka akhirnya setuju gitu tahu ga kenapa?

**Informan** : Ohh, ya ya ya.. jadi begini, manajemen itu, sebenarnya mereka mereview apa yang kita lakukan ya. Contohnya tadi, bahwa di accounting kita ada beberapa bagian, ada A/P, A/R, dan sebagainya kemudian kita membuat SOP-nya supaya aturan bakunya itu ada, itu menjadi pagarnya kita. Disitu kita juga melihat celah-celahnya apa sih, terus celah-celah itu kita tutup dengan step-step yang ada di SOP itu. Setelah itu kita presentasikan ke manajemen. Pada saat kita presentasikan ke manajemen itu lah kita menjelaskan kenapa sih saya harus membuat seperti ini? Padahal secara tertulis aturannya ga ada loh. Sebenarnya saya ga buat juga ga masalah toh ga ada aturannya. Tapi kenapa saya membuat ini? Itu adalah usulan kita sebagai karyawan untuk menyelamatkan perusahaan dan kita sampaikan ke manajemen, ini loh, kenapa kita membuat seperti ini, supaya aturan kita jelas, terus menghindari kecurangan-kecurangan yang terjadi, nah alasan itu kita sampaikan ke manajemen. Nanti mereka juga akan mengevaluasi apa yang sudah kita buat itu menurut mereka masih ada celah lagi ga? Jadi dasarnya mereka menyetujui atau tidak itu dari presentasi kita yang kita sampaikan sedetail-detailnya ke mereka.

**Penulis** : Kalau kaya gitu Bapak bisa membuat aturan, yang penting enak di sayanya aja gitu.. kan ujung-ujungnya manajemen tinggal setuju-setuju aja.

**Informan** : Oh, menurut saya ga bisa juga ya, karena.. contoh lagi ya.. bahwa di accounting saya membuat SOP semanya sendiri. Eh ntar dulu, apa yang saya lakuin itu berdampak ke bagian lain dong. Ya contohnya begini, bahwa saya mencatat A/P, perusahaan mengakui utang, saya punya SOP-nya. Kalau saya mencatatnya sembarangan, semau-maunya saya, itu akan berdampak ke finance, karena nanti finance itu akan melihat outstanding A/P nya berapa sih yang harus dibayar? Itu laporannya dari accounting. A/R juga begitu, kalau saya mencatat keluar masuknya semau saya sendiri, atau apa namanya, ya pokoknya saya tidak mengikuti aturan sebenarnya, maka si finance juga akan berdampak, karena A/R outstanding juga nanti laporannya ke dia. Atau bagian persediaan, kalau dia mencatat semanya sendiri akan berdampak di mutasi bagian gudang. Nah itulah internal control disitu ya. Walaupun accounting fungsinya itu controller, sebenarnya



accounting itu disebutnya controller ya, mengontrol bagian yang lain, tapi kerjanya accounting juga dikontrol oleh yang lain, karena program kita kan nyambung, kita ke-link dengan yang lain. Itu dari sisi internal. Di sisi eksternalnya ya ada auditor, kita ada eksternal auditor. Kalau kita melakukan pencatatan atau kegiatan semanya sendiri, dia akan tahu SOP kita, dia baca. Begitu SOP itu melenceng, minimal dari PSAK, langsung kita finding di controller. Yang kedua dari pihak luar.

Penulis : Kalau di perusahaan ini sering berubah ga pengendalian internalnya?

Informan : Bisa dibilang tidak ya, sepanjang memang ada hal-hal yang diketahui kita sudah buat, tapi kemudian realisasinya masih terjadi kecurangan atau bolong-bolong dimana-mana, terus kita bisa membuat satu step lagi untuk menutup kecurangan ini, ya kalau itu bisa dilakukan ya terjadi perubahan, kalau engga ya engga. Karena kalau namanya SOP banyak diubah-ubah itu yang melaksanakannya juga bingung.

Penulis : Terus yang diatur sama pengendalian internal itu apa?

Informan : Yang diatur.. pengertian pertanyaannya diatur maksudnya gimana nih?

Penulis : Ya, jadi pengendalian internal itu mengatur apa aja di perusahaan? Apa alur kerja, atau sistemnya..

Informan : Hmm, ya.. jadi yang diatur itu ada dua, yaitu flow pekerjaan dan flow dokumennya. Kenapa dua ini harus ada? Walaupun masing-masing bagian punya alur kerja sendiri, kan ujung-ujungnya akan bermuara di accounting. Nah disini accounting juga ikut melihat SOP mereka-mereka itu. Yang dilihat apanya? Kalau masalah alur kerjanya mereka, si ini ngerjain ini si ini ngerjain ini, itu kita ga ikut campur. Tetapi outputnya yang kita harus ikut campur karena semua bermuara di sini. Nah yang kita perhatikan adalah mutlak keduanya harus diatur, kalau lain-lainnya internal sendiri ya, yang tadi, arus kerjanya, arus transaksinya, kemudian arus dokumennya. Keduanya ini tidak boleh terlepas karena suatu transaksi harus dilandasi oleh dokumen. Nah itu yang kita pegang, sesuai aturan PSAK.

Penulis : Bagaimana caranya pengendalian internal yang telah dibuat dikomunikasikan ke karyawan?

Informan : Ya tentu saja dengan sosialisasi ya, jadi kalau kita ada SOP, khususnya kalau SOP yang baru, maka mau ga mau kita harus sosialisasikan dengan karyawan yang bersangkutan. Nah kalau di accounting yang saya lakukan begini, karena SOP yang sudah ada itu kita buat bersama-sama dengan karyawan, saya bersama-sama dengan staff-staff saya, maka setelah jadi, saya presentasikan ke temen-temen, itu sekedar untuk mengingatkan kembali toh itu juga usulan mereka ada di dalam situ. Tapi kalau ada yang baru, apakah itu ada revisi atau benar-benar baru, maka tugas saya juga

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

harus mempresentasikan kepada mereka, tetapi saya biasanya melakukan presentasi itu ga melulu kepada bagian yang bersangkutan. Jadi contohnya begini, ada SOP mengenai A/P terus ada revisi. Kita kan ada ritual kita setiap sebulan sekali kita melakukan evaluasi bersama. Seluruh staff sampai dengan manager dipanggil semua. Disitu kita evaluasi bulanan. Kalau ada hal baru seperti itu biasanya saya presentasikan disitu. Loh ini kan cuma buat orang A/P yang lain ga perlu tahu. Engga, kita satu team. Walaupun itu pekerjaannya si A/P tapi semua juga harus tahu. Suatu saat ada rolling, dia juga udah tahu. Misalnya tadinya si A ada di GL. terus, kan kalau kita berkuat hanya di satu bagian terus, kita ga nambah ilmu nih, ada lowongan nih di A/P misalnya orang yang lama keluar. Mau ngisi ga? Kita tawarin dulu kan. Kalau dia mau ngisi disitu, dia udah tahu nih, dia udah kenal kerjanya disitu apa sih.

**Penulis :** Dalam wujud apa Bapak bisa merasakan kehadiran pengendalian internal waktu bekerja?

**Informan :** Yang paling terasa itu output ya. Output yang dari masing-masing bagian di sub bagian di accounting. Karena gini, dari output mereka, subledger-subledger itu ya, nantinya akan di cross dengan, di GL, ada rekonsiliasi disitu. Kalau mereka tidak berjalan sesuai dengan SOP, disitu akan ketahuan nanti. Ketidakcocokannya akan ketahuan. Kan emang rekonsiliasi itu kan, bagi orang yang tidak terlalu detail, mereka hanya nyocokin jumlahnya itu berapa sih, total A/R sama total A/P udah sama sama GL, yaudah. Tapi sebenarnya kan cocok atau tidak cocok, coba kita lihat ke dalam. Kalau pun itu cocok, ya kita bisa sampling. Misalkan, A/R itu jumlahnya 100 miliar. Itu terdiri dari beberapa customer. Kita bisa sampling ke beberapa customer, bener-bener cocok ga? Kan cocok belum tentu bener, dong? Di accounting itu bisa balance belum tentu bener, dong?

**Penulis :** Ya.

**Informan :** Nah itu.. Jadi kita harus masuk ke dalam itu, apalagi kalau ga cocok. Jadi dari output itu akan ketahuan, berjalan sesuai aturan atau engga.

**Penulis :** Menurut Bapak, faktor apa yang mempengaruhi keberhasilan pengendalian internal di perusahaan?

**Informan :** Pertama tentu saja ini ya, pelaksana sendiri ya, pelaksana harian, yang melakukan day-to day nya. Karena ini namanya pengendalian internal itu menuntut komitmen. Walaupun pengendalian internal sudah disusun sedemikian rupa tapi kalau yang ngerjain ga komit, ya sama juga boong. Dan lagi pengendalian internal itu sebenarnya kan bukan 100% bisa menjaga Contohnya gini, pencuri pasti lebih pinter daripada polisi, satu step di depan. Pengendalian internal, sebagus-bagusnya kita buat, kalau orangnya memang sudah niat, bisa aja terjadi. Tapi terlepas dari itu, kembali





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

ke komitmen itu ya, yang pertama adalah yang menjalankan day-to-day nya, berarti langkah awal dari transaksinya terjadi. Yang kedua, atasannya. Kalau tadi misalnya staff ke supervisornya, seberapa care dia dengan kerjaan anak buahnya. Supervisornya naik ke manajernya. Manajernya juga sama, seberapa care dia dengan bawahannya. Ujungnya juga ke manajemen. Karena bisa jadi begini, rule sudah kita sepakati bersama dengan SOP. Tetapi terkadang ada instruksi-instruksi dari manajemen yang mengatakan ini harus begini, ini harus begini, ini harus begitu, padahal itu melanggar. Tapi mau ga mau kita harus jalanin karena itu instruksi dewa. Tentu saja kita ga langsung ini ya, ga langsung menerima ya. Kita akan adu argument dulu. Kalau memang benar-bener mereka menginginkan seperti itu, nah kita minta pernyataannya. Yang anda usulkan, yang ada perintahkan melanggar ini, tanda tangan. Kita akan menjalankan tapi anda tanda tangan disini. Jadi yang penting komitmen, bahkan sampai yang level paling atas, tanpa ada itu ga akan bisa jadi.

**Penulis :** Apa aja yang udah dilakuin manajemen untuk memastikan bahwa karyawannya patuh terhadap sistem yang ditetapkan dan bersikap jujur?

**Informan :** Setiap bulan kita melakukan review, seluruh bagian. Disini ada beberapa.. disini ada empat divisi, per divisi ada bagiannya, setiap bulan masing-masing melakukan review ke manajemen. Bahkan yang hadir disitu adalah BOD, board of director. Tentu saja yang mempresentasikannya bukan staff-staffnya, tetapi HOD-HODnya ya. Jadi kalau misalkan jam sekian sampai jam sekian giliran orang pabrik, manufacturing, disitu manajernya mempresentasikan. Nah dari output-outpun itulah nanti ketahuan kalau melenceng atau engganya karena si BOD, board of director ini juga terima kabar selentingan dari sana-sini juga, terjadi begini-terjadi begitu, kalau yang bisa diselesaikan mungkin dia langsung manggil pihak yang bersangkutan, tapi kalau waktunya ga cukup, misalnya isunya baru ada di menjelang akhir bulan, kan mau nyelesaiin juga ga keburu. Nanti pada saat dia presentasi, kalau berlawanan, dia ga munculin case itu, di counter sama manajemen. Saya koq dapet info seperti ini? Nanti disitu dibahas lagi. Jadi alat atau toolsnya ya itu, dari presentasi setiap bulan, dari review setiap bulan.

**Penulis :** Ada sistem reward/punishment ga disini?

**Informan :** Ada. Kalau memang terbukti bahwa si A ini melakukan kesalahan, maka sesuai dengan aturan.. Kita punya yang namanya peraturan kerja bersama. Peraturan kerja bersama adalah aturan yang mengatur hubungan antara perusahaan dengan karyawan, dan itu disetujui oleh SPSI. Nah aturan disitu juga mencakup aturan yang berlaku di Depnaker, jadi kita ga bisa semena-mena. Jadi kalau terbukti seseorang melakukan kesalahan, maka akan dilihat atau dievaluasi seberapa besar kesalahan dia. Kalau yang ringan ya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

SP1. Kan urutannya SP1, SP2, SP3, baru PHK. Tapi ga menutup kemungkinan kalau memang yang dilakukan itu benar-bener kesalahan yang besar, bisa langsung SP3 atau PHK. Tapi intinya itu, kita selalu mengikuti aturan yang di Depnaker, untuk yang punishment. Kalau untuk reward, ya tentu saja kita juga melihat dari ini ya, melihat hasil yang dia dapat apa sih? Contohnya bagian sales, kalau targetnya 100, eh ternyata dia bisa mencapai 110 atau 120, otomatis dia akan mendapatkan insentif. Kira-kira seperti itu.

**Penulis :** Berarti secara tidak sadar dengan sistem-sistem tadi, dengan aturan-aturan tadi, perusahaan mengatur perilaku karyawan dong?

**Informan :** Iya, bener. Kaya induk ayam mengatur anak ayamnya kemana gitu. Memang bener, jadi sebenarnya bukan hanya orang top management, dari sejak supervisor juga harus melakukan itu. Anaknya ini mau dibawa kemana? Supervisornya bisa melakukan itu, manajernya juga harus melakukan hal seperti itu. Dia harus ngatur staffnya dan supervisornya. Manajemen atas, ya managernya, supervisornya, dan staffnya. Memang sudah seharusnya seperti itu, kalau engga ya bubar semua (tertawa).

**Penulis :** Kalau kaya sistem-sistem tadi, sistem reward/punishment ga ada, Bapak bakal bekerja sama seperti waktu ada sistem atau lebih leluasa, seenaknya aja?

**Informan :** Kalau itu kembali ke person ya, apakah yang bersangkutan memang niat kerja bener atau engga ya. Memang bisa terjadi kalau contohnya seperti itu tadi ya tidak ada sistem reward/punishment, memang kemungkinan besar terjadi orang bekerja semau-maunya sendiri. Tapi dengan adanya reward/punishment sudah jelas-jelas akan meredam yang ngawur dan menambah yang lebih bagus karena nanti bakalan dapet reward. Tapi seperti tadi, kembali ke personnya ya, kalau personnya memang niatnya ga terlalu bagus, mungkin malah jalan buat dia untuk mencari-cari celah-celah yang dia bisa mendapatkan untung.

**Penulis :** Bapak sendiri kalau ga ada sistem itu gimana?

**Informan :** Gimana ya? Malah selama ini yang saya lakukan ada beberapa bagian, padahal itu bukan bagian accounting ya, bagian lain ya, begitu saya lihat output tentang accounting ini nyangkut di bagian si A, koq ini kayanya data-datanya aneh gitu ya, lalu kita coba gali ke sana, kan karena namanya controller kan bisa masuk ke bagian-bagian yang lain, kita melakukan audit di sana dan ternyata kedapatan memang dia kerjanya “ngaco”. Kita buatin sistemnya. Jadi justru kita sebagai controller memang harus berinisiatif seperti itu, yang selama ini saya lakuin sih begitu. Kalau ada yang ga bener justru kita usulin ke dia. Walaupun kamu sudah ada benerin ya, kita nemuin begini-begini.. atau kalau ga ada ya justru kita buatin buat dia.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Penulis : Menurut Bapak, peran karyawan di perusahaan itu apa?

Informan : Wah peran karyawan itu, menurut saya sangat-sangat besar. Dari level yang terendah, kalau di tempat kita ini, sorry bukan maksud saya merendahkan membagi strata, tidak ya, tapi kenyataannya di sini yang paling rendah adalah buruh pabrik, kita nyebutnya istilahnya karyawan jasa dia cuma kontrak-kontrak, dari dia sampai ke top management, kalau menurut saya, semoga semua sama ya, menurut saya, itu aset. Tanpa dia, ga bisa ngapa-ngapain perusahaan. Cuma kembali ke manajemennya. Ada perusahaan yang tidak menganggap karyawan sebagai aset. Kalau perusahaan atau manajemen tidak menganggapnya sebagai aset, otomatis ya karyawan lama-lama lepas, ilang-ilang sendiri, dia sendiri yang rugi. Menurut pribadi saya, sangat besar andilnya, walaupun dia karyawan jasa, ya buruh tadi, besar andilnya. Tanpa dia, perusahaan ga bisa apa-apa.

Penulis : Kalau misalnya karyawan itu penting, kenapa ga karyawan aja yang buat pengendalian internal di perusahaan? Kenapa cuma kasi usul aja, kan yang menjalankan kegiatan ujung-ujungnya karyawan..

Informan : Gini, karyawan jumlahnya lebih banyak daripada atasannya. Contoh, saya ambil yang paling ekstrem, di produksi. Produksi itu, kalau saya ga salah, dia sekitar 200-an ada. Kan masing-masing buat pengendalian internalnya sendiri, masing-masing kepala punya pemikiran masing-masing. Itu yang pertama. Yang kedua, belum tentu karyawan itu mempunyai capability untuk merancang suatu sistem. Karena kalau kita lihat orang awam ya, ah sistem itu gampang cuma begini-begini aja, dari sini alurnya, eh ntar dulu loh.. Biarpun kalau dilihat hanya gambar-gambar kotak sini ke kotak sana dihubungkan sama garis, ada garis yang lurus ada garis yang titik-titik segala macem, tapi itu semuanya ada artinya dan maknanya itu dalam sekali. Itu salah, bubar semua. Oleh sebab itu harus dikontrol. Yang mengontrol siapa? Atasannya. Harus dengan persetujuan siapa? Sampai ke direksi. Jadi ga mungkin kita lepas ke masing-masing.

Penulis : Apa sih alasannya Bapak bekerja?

Informan : Waduh, alasan bekerja? Ya.. semua orang kalau bekerja buat nyari duit ya (tertawa), ya untuk penghasilan. Itu yang pertama ga bisa dihindari. Kita juga ga bisa bohong, kalau orang kerja pasti nyari duit. Yang kedua, kita sudah sekolah ya susah-susah sekian tahun, kalau ga ada gunanya juga percuma ya masa nganggur di rumah ya. Dengan mengimplementasikan yang kita dapat di sekolah, itu bisa, sebenarnya bener ga sih? Kita uji nih, karena kadang-kadang teori sama praktek kan beda. Di realnya juga ada perbedaan. Nah kita juga pengen menguji, sampe berapa jauh sih perbedaan teori sama realisasi ini kan. Setelah itu ya nambah kepandaian kita ya. Semakin sering kita merealisasikan suatu teori, dimana realisasi itu akan



mentok sana-sini dibandingkan teori yang serba mulus itu, kita kan nambah pinter. Bahkan nanti teorinya itu bisa diganti gitu (tertawa).

**Penulis :** Terus, alasan Bapak bekerja di perusahaan ini?

**Informan :** Terus terang saya memang tertarik disini ya. Dulu saya bekerja di perusahaan konstruksi. Nah setelah kerja sekian tahun.. waktu itu saya ga tahu kalau disini buka lamaran, pake PO Box, cuma disebut perusahaan kosmetik. Waktu saya lihat, kalau perusahaan kosmetik kan berarti tentang costing, ya pabrik. Padahal dulu waktu saya kuliah, urusan cost itu saya paling jeblok. Nilai cost saya jelek, jeblok terus. Saya pengen nguji gitu loh, nguji diri sendiri, bisa ga sih saya? Akhirnya saya daftar ke sini. Pertama kali masuk, dulu sebelum merger, kan ada anak perusahaan. Itu dia bergerak di bidang marketing. Saya diterimanya masuk ke marketing. Waktu jalanin di marketing, yahh ga beda jauh, cuma begitu-begitu aja. Tapi saya penasaran, pengen coba yang pabrik ini, karena cost saya jeblok itu tadi. Kebetulan saya di marketing cuma beberapa tahun, saya dipindahin ke X walaupun akhirnya kedua perusahaan ini merger juga. Dari situ baru kerasa, betapa bodohnya saya di cost. Tapi setelah dijalanin, ternyata menurut saya pribadi ya, saya ga salah milih untuk nyoba di costing karena ujung-ujungnya enjoy dengan seluk-beluknya pabrik yang kaya begini, digabung dengan marketing malah enjoy. Itu alasannya saya mencoba kebodohan saya, buat ngetes itu.

**Penulis :** Selama Bapak bekerja, sadar gak kalau diawasin sama atasan?

**Informan :** Oh pasti. Itu selalu terjadi. Bahkan atasan saya kan ada atasan langsung, itu sekarang dia menjabat menjadi deputy director. Atasan tidak langsungnya ada dirut dan CEO. Saya harus melakukan presentasi ke mereka bertiga ini. Sebenarnya yang terkait langsung ya atasan langsung saya ya, tetapi dirut ini juga campur tangan karena dia kan yang mengepalai semuanya. Saya juga harus mempresentasikan ke dia, bahkan bukan hanya dia, Board of Director. Jadi kalau saya presentasi disitu ga hanya ada dirut dan atasan saya sendiri, tadi ada CEO-nya, ada dir. marketingnya, dir. manufacturingnya, bahwa apa yang sampaikan itu kan mencakup seluruh bagian, mereka bisa menyanggah saya kalau memang catatan saya salah. Nah disitulah kontrol mereka terhadap accounting juga, jadi seperti saya bilang, accounting adalah controller, tetapi accounting juga harus dikontrol oleh tempat lain. Nah pada saat presentasi itu lah mereka bisa mengontrol. Saya dipantau oleh mereka juga. Kerjaan saya kaya gimana, hasilnya bagaimana.

**Penulis :** Caranya mereka mengawasi kerjaan Bapak bagaimana?

**Informan :** Minta report. Setiap bulan saya harus ngasi report ke mereka. Dari report itu kan, mereka akan membaca report saya, dibandingkan dengan catatan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Penulis :

Informan :

Penulis :

Informan :

departemen mereka sendiri. Kalau ada perbedaan, mereka akan selalu manggil saya. Bisa complain, bisa ngomong, "ya kamu sudah betul" bisa ngomong "kamu salah".

Penulis : Bapak keberatan gak sih kalau diawasi sama atasan?

Informan : Hmm kalau saya pribadi, tidak. Karena, ya semoga saya ga salah ya. Kalau saya sih terus terang orangnya demen dikritik. Karena buat saya pribadi, kalau dipuji, bisa jadi ga tulus. Misalkan si A muji saya, mungkin karena supaya hubungan baik. Tapi kalau orang mengkritik, orang nyela, pasti tulus. Nah saya demen dikritik seperti itu karena dari situ akan ketahuan ya bahwa letak kesalahan saya disini atau disini. Kalau pandangan saya pribadi, bukan saya menyombongkan diri, tapi pandangan saya pribadi, semakin orang tahu salah saya disini-salah saya disitu, memicu saya untuk lebih bagus lagi. Kalau orang kerjanya cuma bohongin dengan cara memuji, bisa jadi apa yang saya lakuin sehari-hari disini itu masih salah. Tapi saya ga tahu karena ga pernah ada yang ngasih tahu. Tapi kalau mereka bilang, "engga harusnya kaya begini-harusnya kaya begitu" kemudian kita discuss dan betul kita salah, kan saya ga mau keceplung ke lubang yang sama kedua kalinya dong. Saya harus benerin kan, berarti ada improvement. Nah saya lebih demen dikritik daripada dipuji.

Penulis : Terus, yang berhak menilai pekerjaan Bapak siapa? Ada pihak luar ga?

Informan : eee. Di internal kita, itu ada cara penilaian yang kita sebut istilahnya disini 360 derajat. Maksudnya begini, saya akan dinilai oleh bawahan saya, dinilai oleh atasan saya, itu kan sudah 180 derajat tuh. Tapi tambahannya supaya menjadi 360 dinilai oleh rekan kerja saya walaupun itu melintasi bagian yang lain. Di sini sistemnya seperti itu. Jadi seseorang bakal dinilai oleh berbagai orang yang berhubungan ya tentunya, kalau gak berhubungan ya gimana mau bisa menilai ya. Nah dari situ nanti akan jadi bahan pertimbangan perusahaan. Setiap tahun kan ada penilaian ya, orang ini achievementnya bagus atau engga, nanti itu akan menyangkut rewardnya kan. Nanti itu akan mempengaruhi. Kalau penilaian dari bagian lain "ah si Iwan ini suka menunda-nunda masalah, ada pertemuan ga pernah dateng" dan lain sebagainya, nanti itu akan mempengaruhi penilaian saya, bisa menurun kan? Itu kalau dari sisi internal. Dari sisi eksternal, saya harus membuat laporan ke bursa efek, ke LJK, ke departemen perdagangan, ke Bank Indonesia, yang berhubungan dengan semua itu. Menurut saya itu, mereka yang mengontrol, yang menilai saya, karena pada saat laporan saya salah mereka akan ngirim surat cinta bahwa ini, kenapa ada laporan seperti ini, terus minta penjelasan. Manajemen kan ga tahu, pasti akan lari ke saya kan, karena saya yang membuat laporan itu. Saya harus bisa menjelaskan dengan data yang benar. Nah menurut saya, itulah, mereka mengontrol saya juga disitu. Eee.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**Penulis** : Terus yang tadi 360 derajat itu gimana caranya ya Pak? Misalnya yang tadi menilai Bapak.. Apa bikin kuisisioner atau gimana?

**Informan** : Oh, melalui sistem. Jadi mendekati akhir tahun kaya yang kemaren ya, sistem itu dibuka. Jadi karyawan-karyawan yang berhubungan-berhubungan dengan saya ya tentu saja atau rekan kerja yang lain, atasan saya masuk ke sistem. Disitu sudah ada tertulis nama si A nama si B, dia ngisi disitu, dia bisa buka. Misalnya si Iwan, dia buka di nama saya. Nanti, disitu ada beberapa pertanyaan. Yang meng-setting pertanyaan-pertanyaan itu orang personalia, karena mereka kan dari aspek psikologi kan bisa ya. Kalau menilai tindakan ini atau sifat ini bisa dengan pertanyaan ini kan mereka lebih tahu. Nah disitu pertanyaannya begitu banyak dan yang menilai menjawab disitu. Jadi melalui sistem.

**Penulis** : Kalau menurut Bapak, berdasarkan apa kinerja Bapak bisa dibilang baik atau engga?

**Informan** : Dari itu ya, yang pertama, kalau saya melihat, dari review bulanan. Review bulanan itu, banyak complainnya ga? Laporan-laporan bulanan saya juga. Kalau semakin banyak complainnya berarti kerjaan saya semakin ga bener. Indikasinya seperti itu. Terus yang kedua, dari penilaian tahunan. Kalau penilaian tahunan saya dari tahun ke tahun semakin menurun, berarti kinerja saya semakin ga bener. Saya sendiri melihatnya dari sisi itu sih.

**Penulis** : Lalu sebagai karyawan, apa yang Bapak lakuin supaya dinilai baik sama atasan?

**Informan** : Kembali ke pertanyaan yang tadi ya, saya membuka diri untuk menangani kritikan. Selain itu ya tentu aja mau ga mau harus evaluasi ya, siapa pun itu, orang bekerja atau engga, kan harus rajin mengevaluasi diri. Kembali ke person ya, sifat orang masing-masing beda ya. Kalau pertanyaannya mengarah ke saya, kalau saya jawab, saya lebih seneng mengoreksi diri sendiri daripada mengoreksi orang. Dalam arti begini, bukan maksud saya ga mau mengoreksi orang, tidak, tapi prioritas saya adalah mengoreksi diri sendiri. Karena ga mungkin kita mengoreksi orang kalau diri kita sendiri belum bener. Sebenarnya evaluasi itu saya lakukan, ya bisa dibilang ga setiap hari tapi dalam seminggu bisa dua kali itu saya lakukan. Di kantor ya, ini urusan kerjaan saya melakukan itu. Apakah report-report saya ini tepat waktu, misalkan. Kalau tepat waktu, apakah datanya bener? Sudah tepat waktu, data bener, apakah data ini bisa dipakai oleh orang? Karena dari review-review itu, review bulanan itu, saya menyajikan laporan ini ini, dari pertanyaan-pertanyaan mereka, saya bisa mengevaluasi, oh ternyata laporan saya ini, walaupun datanya bener, walaupun tepat waktu, tapi mereka ga bisa baca. Buktinya mereka masih nanya-nanya padahal disini ada. Berarti laporan saya ini sebenarnya ga bunyi, buat mereka ga bunyi. Nah berarti kan saya harus mengubah lagi. Nah evaluasi-evaluasi seperti itu yang saya



lakukan supaya apa yang saya jalani, pertama sesuai aturan, kemudian berguna bagi departemen yang lain karena berhubungan juga.

- Penulis :** Kenapa penilaian atasan itu penting terhadap kinerjanya Bapak?
- Informan :** Menurut saya sangat penting sekali karena itu memicu kita untuk lebih bagus lagi. Kita bayangin aja kalau kita punya atasan yang cuek. Pasti kita akan terpengaruh dan kita akan bekerja asal-asalan. Tapi kalau atasan kita aware dengan kita, ini saya alamin sendiri dengan atasan saya langsung ini, begitu aware-nya, saya demen banget sama dia, karena hal-hal kecil pun yang menurut saya ga bakal terpikir oleh orang lain kadang bisa ketemu. Begitu terbuka, berarti kembali lagi ya ke instropeksi diri, wah saya masih ada celahnya lagi nih, otomatis kita kan memperbaiki diri lagi, improve lagi. Jadi sangat penting kalau atasan itu aware sama bawahannya. Itu sangat penting sekali, kalau engga bakalan bubar itu. Ibaratnya gini deh, anak kalau ga diperhatiin ma orang tuanya, bubarkan, sekolah bisa ga beres, contoh kongritnya begitu.
- Penulis :** Pernah ga merasa keberatan dengan pengendalian yang diterapin di perusahaan?
- Informan :** Hmm.. kalau selama ini belum ya, saya belum pernah mengalami itu. Bahkan seringkali kita malah ngajuin usulan-usulan baru yang menurut kita.. oh ini dibuat sudah dari sejak tahun berapa nih, pengendalian internalnya sudah ada. Tetapi sejalan dengan perkembangan, koq muncul transaksi-transaksi yang sifatnya lebih baru lagi ya? Kan dunia perekonomian bergerak ya, terus variasi ini belum tercover dengan pengendalian kita yang lama. Kita ajuin usulan. Malah kebanyakan begitu ya daripada kita keberatannya.
- Penulis :** Jadi ga pernah keberatan ya?
- Informan :** Selama ini sih engga ya, saya belum pernah mengalami itu
- Penulis :** Kenapa ga pernah keberatan? Apa karena alasan-alasan bekerja tadi jadi terima-terima aja sistemnya di perusahaan?
- Informan :** Ga, justru itu yang saya hindarin. Saya sering selek sama manajemen gara-gara, kalau menurut saya engga bener, saya bisa adu argumentasi ya, terlepas nanti disetujui atau engga. Jadi kita disini, kan ada yang namanya SOP tadi ya. Pada saat kita menjalani SOP itu kan akan kelihatan SOP-nya bener atau engga sih? Kalau SOP-nya sudah bener, sudah bagus, yaudah, malah enak sudah dikasi rel yang bener daripada kita nyari-nyari rel sendiri gitu ya. Kita udah ada aturannya, udah jelas, dan kalau kita menjalani ini udah ga salah aja. Makanya, kenapa kita harus keberatan? Tapi, tentu saja kita evaluasi lagi dari kerjaan sehari-hari, masih ada melenceng-melencengnya ga? Tapi kalau kita sudah menjalani SOP itu ternyata masih

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



ada celah, ya kita harus maju, ga boleh didiemin. Maju, kita ngomong, kita adu argumentasi, masalah disetujui atau tidak disetujui itu urusan nanti. Yang penting kita maju dulu untuk memperbaiki ini.

Penulis : Lalu Bapak sebagai seorang manager, gimana cara menilai staff-staffnya?

Informan : Menilai dalam artian gimana nih?

Penulis : Menilai kinerjanya udah bagus atau belum?

Informan : Kalau yang saya lakukan selama ini ya, yang pertama dalam kurun waktu seminggu, saya biasanya sampling test. Sampling test masuk ke bagian itu ke bagian itu.. maksudnya saya melihat, anda sampai tanggal sekian kerjanya sudah sampai berapa persen? Kan masing-masing bagian ini punya target. Kalau kita punya target laporan ini harus selesai tanggal 10, berarti kan harus ditarik mundur, bagian ini harus selesai tanggal berapa, yang ini harus tanggal berapa gitu ya. Dari situ kan kita bisa mengukur, kalau misalnya sudah sampai minggu kedua dia masih 20%, udah pasti ga tercapai aja. Makanya kita harus pilah, nah yang saya lakukan sekarang seminggu sekali saya ngacak, ngacak ke bagian ini, ke sub yang ini, “kalian udah sampe berapa persen sih?” kaya gitu. kalau misalnya pencapaiannya masih kecil gitu ya, perkiraannya “wah berat ini kalau dilanjutin.” Nah biasanya saya panggil, “yuk kita ngobrol dulu. Ini masalahnya apa? Apakah dokumen Anda, dokumen yang harusnya Anda dapat datangnya terlambat? Kalau terlambat, apakah Anda sudah minta? Kalau memang sudah diminta belum dikasih, ya saya akan menghubungi ke departemen yang bersangkutan.” Tapi kalau misalnya internal, saya melihat speednya Anda menurun kenapa? Apakah ini masalah pribadi yang diluar kerjaan, mungkin ada masalah di rumah, atau di kerjaan emang ada.. orang kalau kerja ada kalanya timbul rasa bosan, timbul.. mau ga mau aspek psikisnya kita olah disitu. Nah itu mingguannya biasanya saya lakukan seperti itu. Kalau di bulanannya, mereka harus ngirim laporan ke saya. Dari itu kita juga melihat bahwa laporan ini sudah bener atau engga karena nanti laporan dia bakal diteruskan departemen lain. Nah itu yang saya lakukan biasanya seperti itu sih. Dari melihat dia sehari-harinya, apalagi saya sengaja duduk disebelah sana (nunjuk ke meja kerjanya), ujung sana terus pake kaca, kaya akuarium gitu ya, arahnya juga ke tempat anak-anak. Maksud saya, saya pengen lihat gitu loh, kan keliatan kok anak itu nganggur, kenapa? Kita datengin. Tapi kalau memang sibuk gitu ya, belum tentu bener kan kalau sibuk. Terkadang walaupun dia sibuk, ya sengaja kita datengin, udah sampai dimana? Kalau kerjaan dia memang bagus, ya kita puji dia. Personal approach ya..

Penulis : Pendapatnya Bapak mengenai “Karyawan harus patuh terhadap sistem yang dibuat oleh perusahaan”?

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





**Informan :** Wajib. Kalau itu bagi saya satu hal yang tidak boleh dilanggar. Dia harus patuh dengan SOP yang sudah ada. Kalau dia sampai melanggar itu, punishment terjadi. Tapi ini dulu, untuk menjatuhkan punishment gak segampang itu kan. Kita harus melihat dulu, dia melanggarnya karena apa? Kalau nyatanya aturannya bener, aturannya bagus, dan dia langgar, ya mau ga mau punishment itu harus terjadi. Tapi intinya itu, mereka harus ngikutin SOP yang sudah ada kalau mau bekerja disini.

**Penulis :** Tapi kan sistemnya juga dibuat oleh manusia juga. eee aturannya dibuat karena maunya atasan begini. Kenapa karyawan harus patuh?

**Informan :** Sebenarnya identik dengan begini ya, kalau kita pindah rumah, maka kita harus ngikutin aturan di RT disitu. Yang buat siapa? Yang buat ya orang-orang disitu ya. Tapi mau ga mau minimal kita harus ngikutin itu. Ada tamu harus lapor.. Ya sama juga di perusahaan, perusahaan ini punya aturan. Saya yakin aturan yang dibuat perusahaan walaupun yang buat, bukan masing-masing orang ya, tapi saya yakin aturan yang dibuat oleh perusahaan ini engga sembarangan, sudah disesuaikan dengan policy-policy yang dikeluarkan oleh para direksi. Tujuannya apa? Supaya dengan menjalankan aturan ini udah pasti akan mencapai target, walaupun ada unsur wujud di luar perusahaan yang kita ga bisa apa-apain ya. Tapi minimal kalau kita melakukan ini, berjalan on the track, pasti bener. Nah itulah kenapa saya selalu sampaikan ke anak-anak ya, kita harus ikutin aturan yang sudah ada, terlepas anda senang atau tidak senang. Karena anda bekerjanya disini maka ikuti aturan disini. Kecuali, nanti kalau dalam pelaksanaan kita nemu, oh aturan ini sebenarnya udah ga bisa, atau aturan ini sudah lemah nih, harus dibenerin lagi karena muncul sifat transaksi yang berbeda. Itu yang tadi, kita harus ngajuin usulan. Tapi minimal mereka harus ngikutin itu dulu.

**Penulis :** Kalau mengenai “kinerja & perilaku karyawan diawasi dan dinilai oleh sesuatu yang ga kelihatan (sistem)”? Pendapatnya Bapak gimana? Keberatan ga sih?

**Informan :** Hmm.. kalau saya ga keberatan ya, karena jaman sekarang kita ga bisa terlepas dari sistem. Bahkan semakin jaman maju bisa jadi orang yang bekerja semakin sedikit sistem yang bekerja semakin luas. Dan di dunia usaha ini ga bisa terlepas dari yang namanya sistem. Pertama kalau dengan sistem itu akan mengurangi human error. Contohnya gini, kalau kita bandingin jaman dulu ya, lebih banyak dokumen-dokumen. Terus waktu kita nyatet juga nyatet manual. Nyatet manual itukan human errornya tinggi. Mungkin salah nulis angka, atau baca tulisan orang sehingga salah. Itu kan bisa terjadi. Oleh sebab itulah sistem lah yang membantu dia. Sebenarnya sistem pun ga 100% bisa bener. Sebenarnya yang namanya sistem itu kan bodoh, karena kan dia yang buat juga orang. Sistem hanya menjalankan

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



menurut aturan yang sudah disetting sama dia. Kalau jalannya lurus pasti maju. Kalau ke kanan pasti belok kanan, misalnya. Dia kan hanya ngikutin itu aja. Yang input salah ya pastinya hasilnya bakal salah. Nah tetapi hal itu bisa diatasi, gini, misalkan si bagian, si A, dia menginput angka disitu. Lalu si sistem itu ngikutin input yang, kalau inputnya delapan ya outputnya juga delapan. Tapi, sistem kita ini kan ter-link dengan tempat-tempat lainnya, terintegrasi. Kalau dia salah masukan, maka akan ada alert disitu. ‘Bagian disana engga loh, bagian sana tujuh. Kenapa kamu input delapan?’ Nah muncul alert disitu. Berarti kan manusianya ini juga dikontrol/dibantu oleh sistem ini. Satunya lagi ya oleh atasan ya, kerjaan dia sehari-hari itu ya. Jadi dari dua sisi. Itu memang saya sangat setuju sekali.

**Penulis :** Menurut Bapak, makna dari kehadiran sistem pengendalian internal di perusahaan itu apa?

**Informan :** Maknanya.. Maknanya sangat besar sekali. Menurut saya dari pengalaman kerja sekian tahun ya tanpa pengendalian internal adalah bohong besar kalau perusahaan bisa berjalan dengan baik. Mutlak harus ada. Walaupun dalam tingkat yang paling sederhana harus tetap ada. Karena tanpa yang namanya pengendalian internal, yang namanya fraud itu ga akan bisa dihindari. Contoh, kalau misalkan ada perusahaan, mungkin masih dalam level yang kecil ya, baru-baru buka. Biasanya orang umumnya bilang, “yaudah jalanin apa adanya dulu.” Menurut saya ga bisa. Kalau kita sebagai accountant, accountant pasti berpikir dulu kalau perusahaannya mau jalan kontrolnya seperti apa. Pasti berpikirnya akan selalu ke situ. Kalau engga, contohnya, saya orang accounting merangkap finance. Saya mencatat dan saya mengeluarkan uang. Wah bisa kaya mendadak saya disitu. Bos mana tahu sih sedetail-detailnya kerja kita. Asal kita bisa jelasin dengan argumen kita yang kuat mungkin kita bisa buat dokumen yang dia setuju, dia bisa aja tanda tangan cek atau gironya. Nah disitu lah pentingnya internal control. Karena kerjanya si A akan dikontrol oleh si B. Dia ga akan sampai ujung, pasti ditengah-tengah ada yang ngontrol. Nah itu, jadi sangat, sangat penting sekali. Mau itu perusahaannya mau baru berdiri, apalagi yang sudah tahunan.

**Penulis :** Oke, udah. Makasih.

**Informan :** Sama-sama

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 4.1

Hasil Reduksi Fenomenologi Wawancara Informan

No	Nama	Ringkasan Wawancara
	<p><b>SA</b></p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie</p>	<p><b>SA merupakan seorang staff accounting bagian A/P dari sebuah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jakarta. Beliau sudah bekerja di perusahaan tersebut selama 5 tahun.</b></p> <p>Menurut informan, <b>sistem pengendalian internal merupakan bagian yang melekat di perusahaan yang bertugas untuk mengawasi atau mengontrol agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Sistem pengendalian internal memiliki fungsi yaitu untuk mengurangi terjadinya kecurangan, mencapai tujuan dan visi &amp; misi perusahaan, dan menghasilkan laporan yang baik.</b></p> <p><b>Sistem pengendalian internal itu sendiri mengatur sumber daya manusia, prosedur, struktur organisasi, dan program-program yang ada di perusahaan.</b> Pada saat bekerja, informan <b>merasakan kehadiran sistem pengendalian internal lewat adanya SOP, kehadiran atasan, dan dari sistem/program yang dipakai. Sistem reward/punishment juga ada sebagai salah satu bentuk sistem pengendalian internal di perusahaan. Dalam perancangannya, informan sebagai karyawan hanya diperbolehkan untuk mengajukan usulan/masukan saja. Tetapi informan percaya bahwa atasan akan membuat sistem pengendalian internal yang baik agar perusahaan maju dan tidak akan berlaku semena-mena. Informan merasa apabila perusahaan makin maju dan tujuan perusahaan tercapai, karyawan juga akan</b></p>

1. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



*merasakan keuntungannya. Menurut informan, **sistem pengendalian internal dapat berhasil apabila sumber daya manusianya patuh dengan sistem pengendalian internal yang ditetapkan perusahaan. Sistem pengendalian internal dikomunikasikan pada saat masuk kerja, lewat meeting, dan arahan dari atasan.** Menurut informan, **pekerjaannya dinilai melalui laporan akhir dan absensi. Penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung (supervisor dan manager) dan bagian personalia (untuk absensi).** Agar dinilai baik oleh atasan, informan selalu menuntaskan pekerjaannya secara baik dan tepat waktu. **Sistem pengendalian internal bagi informan dijadikan sebagai kontrol pribadi masing-masing yang juga dapat mempengaruhi perilaku saat bekerja, serta menjadi acuan dalam bekerja sehingga lebih rapih. Pada saat bekerja, informan sadar bahwa pekerjaannya diawasi dan dinilai dan informan tidak merasa keberatan dengan hadirnya sistem pengendalian internal selama tidak mengganggu pekerjaan informan. Informan justru lebih suka apabila diawasi/dinilai oleh sistem karena bisa bekerja lebih “murni” dan tidak dibuat-buat. Tanpa adanya sistem pun, informan akan bekerja sebaik mungkin.***

**JM merupakan seorang supervisor accounting bagian GL dari sebuah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jakarta. Beliau sudah bekerja di perusahaan tersebut selama 19 tahun.** Menurut informan, **sistem pengendalian internal merupakan kontrol akunting terhadap dokumen dan kinerja-kinerja yang**

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



*berhubungan dengan dokumen-dokumen tersebut sehingga tidak terjadi penyimpangan atau penyelewengan. **Sistem pengendalian internal memiliki fungsi** yaitu untuk *planning dan kontrol budget, juga untuk mengurangi terjadinya human error dan penyimpangan yang bisa terjadi. **Sistem pengendalian internal itu sendiri mengatur prosedur kerja yang mencakup akur kerja dan alur dokumen.** Pada saat bekerja, informan **merasakan kehadiran sistem pengendalian internal** lewat tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan. Sebagai karyawan, informan sudah sadar bahwa tanggung jawabnya merupakan kewajiban yang harus ia laksanakan dan di dalamnya terkandung pengendalian-pengendalian yang diperlukan. Sistem reward/punishment juga ada sebagai salah satu bentuk sistem pengendalian internal di perusahaan dan dijadikan motivasi bekerja oleh informan. **Dalam perancangannya,** informan sebagai karyawan hanya diperbolehkan untuk mengajukan usulan/masukan , sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. Menurut informan, **sistem pengendalian internal dapat berhasil** dengan adanya kedisiplinan karyawan dalam bekerja. **Sistem pengendalian internal dikomunikasikan** lewat pelatihan atau job training, serta pemberian pendidikan khusus dari manajemen ke karyawan yang memerlukan. Tapi semua kembali ke diri sendiri, karena menurut informan, sebagai seorang karyawan sudah sepatutnya tahu akan kewajiban dan haknya masing-masing dan melakukannya dengan baik. Menurut informan, **pekerjaannya****

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang menyalin atau menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**dinilai** melalui laporan akhir dan absensi. Penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung (manager) dan bagian personalia (untuk absensi). Atasan tidak mengawasi terus-menerus. Kehadiran atasan disini hanya sebagai pengingat apabila ditemukan adanya kesalahan. **Sistem pengendalian internal bagi informan** dijadikan sebagai acuan dalam bekerja sehingga dapat bekerja lebih baik serta menjadi motivasi (reward). Apabila tidak ada sistem, informan akan bekerja sesuai dengan prosedur yang ada. **Pada saat bekerja, informan tidak menjadikan sistem pengendalian internal sebagai beban atau hal yang ditakutkan.** Informan merasa bahwa selain untuk mencari nafkah, bekerja juga merupakan ibadah, maka sudah seharusnya seorang karyawan mematuhi sistem yang berlaku karena hal tersebut merupakan planning untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila tujuan perusahaan tercapai, karyawan juga akan merasakan untungnya. Jika seorang karyawan mengikuti sistem yang ditetapkan perusahaan, maka pada saat bekerja, karyawan tersebut bisa mendapatkan ilmu-ilmu dan manfaat yang berguna.

**IS** merupakan seorang manager accounting dari sebuah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jakarta. Beliau sudah bekerja di perusahaan tersebut selama 20 tahun. Menurut informan, **sistem pengendalian internal merupakan salah satu alat kontrol dari perusahaan yang sesuai dengan kebijakan PSAK bahwa satu bagian tidak boleh mengerjakan suatu transaksi dari awal hingga akhir sehingga harus dicross**

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



check dengan departemen lain. Tanpa sistem pengendalian internal adalah bohong besar kalau perusahaan bisa berjalan dengan baik. **Sistem pengendalian internal memiliki fungsi yaitu untuk menyelamatkan perusahaan dengan mengurangi kemungkinan terjadinya fraud dan human error. Sistem pengendalian internal itu sendiri mengatur flow pekerjaan dan flow dokumen. Sesuai dengan kebijakan PSAK bahwa setiap transaksi harus dilandasi oleh dokumen, maka sistem pengendalian internal hadir di perusahaan untuk memastikan setiap transaksi yang terjadi memiliki dokumen-dokumen yang berkaitan. Pada saat bekerja, informan merasakan kehadiran sistem pengendalian internal lewat adanya SOP dan pada saat melakukan rekonsiliasi laporan per sub-bagian dengan GL. Pada saat rekonsiliasi, akan ketahuan apakah ada yang berjalan tidak sesuai dengan aturan. Dalam perancangannya, informan selaku manager accounting membuat sistem pengendalian internal sesuai dengan masukan/usulan dari karyawan (dibantu dengan suatu departemen khusus SOP) dengan persetujuan dari manajemen. Sistem pengendalian internal dirancang berdasarkan observasi dan evaluasi pekerjaan sehari-hari dan disesuaikan dengan kebijakan PSAK dan ISO (untuk pabrik manufacturing). Alasan andil karyawan hanya sebatas memberikan masukan/usulan karena jumlah karyawan yang lebih banyak daripada atasan, dimana tiap kepala memiliki pemikirannya sendiri mengenai pengendalian yang baik, serta karyawan belum tentu memiliki**

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kemampuan untuk merancang suatu sistem. Menurut informan, **sistem pengendalian internal dapat berhasil** apabila terdapat komitmen dari tiap karyawan terhadap perusahaan. Apabila dari dirinya sendiri karyawan sudah punya niat tidak baik, sebagai apa pun sistem pengendaliannya tidak akan mencegah karyawan tersebut untuk melakukan fraud. **Sistem pengendalian internal dikomunikasikan** dengan cara sosialisasi. Sebagai manager, informan perlu mengingatkan bawahannya bahwa sistem pengendalian interal yang ditetapkan merupakan usulan dari mereka sendiri. Sistem pengendalian internal itu sendiri juga terintegrasi ke bagian-bagian lain (tidak hanya di accounting saja), sehingga apabila salah satu bagian membuat kesalahan, bagian lain bisa memberi tahu/mengoreksi. Menurut informan, **pekerjaannya dinilai** melalui laporan bulanan dan tahunan ke atasan (review/presentasi ke BOD), laporan ke pihak luar (Bank Indonesia, Bursa Efek, Departemen Perdagangan, dll), dan dengan sistem 360 derajat dimana semua anggota perusahaan yang berkaitan (atasan, bawahan, dan patner kerja) memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan. Agar dinilai baik oleh atasan, informan terbuka untuk menerima kritik dan mengevaluasi diri. **Sistem pengendalian internal bagi informan** merupakan salah satu hal yang tidak boleh dilanggar oleh karyawan jika ingin bekerja. dijadikan sebagai aturan baku dan menjadi “rel” atau “pagar” saat bekerja sehingga karyawan tidak perlu pusing mencari-cari cara/prosedur yang benar. **Pada saat bekerja,**

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



*informan sadar bahwa pekerjaannya diawasi dan dinilai oleh atasan dan informan tidak merasa keberatan dengan hadirnya sistem pengendalian internal. Ada rasa percaya terhadap manajemen bahwa sistem pengendalian internal yang dirancang atau disetujui oleh manajemen sudah sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang berlaku. Jika sudah berjalan ditemui adanya kekurangan, maka karyawan bisa memberikan usulan ke atasannya meskipun belum tentu nanti disetujui oleh manajemen. Namun, sistem pengendalian internal tidak menjaga 100% dan atasan tidak tahu secara mendetail mengenai kinerja karyawannya, sehingga semua kembali lagi ke pribadi masing-masing.*

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa menandatangani dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**





Tabel 4.2

Hasil Reduksi Eiditik Penemuan Tema Makna Sistem Pengendalian Internal

No	Nama	Nilai	Ringkasan
1	SA Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)	Kepatuhan  Spiritual  Egoistik  Altruistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>karyawan memberikan masukan/usulan ke atasan dalam perancangan sistem pengendalian internal</li> <li>adanya SOP</li> <li>kepatuhan SDM terhadap sistem</li> <li>pekerjaan diawasi dan dinilai oleh atasan.</li> <li>kesadaran informan untuk bekerja sesuai dengan sistem yang ada</li> <li>menjadikan sistem pengendalian internal sebagai acuan untuk bekerja lebih baik.</li> <li>mencari uang dan hidup mapan, mengembangkan skill</li> <li>mendapatkan bonus jika perusahaan mencapai tujuannya (profit).</li> <li>mempersiapkan karyawan sebelum masuk bekerja mengenai sistem atau aturan yang ada,</li> <li>atasan memberikan arahan,</li> <li>meeting.</li> </ul>
2	EM Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie	Kepatuhan  Spiritual  Egoistik  Altruistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>karyawan hanya sebatas memberikan masukan/usulan ke atasan dalam perancangan sistem pengendalian internal</li> <li>karyawan sebagai user</li> <li>kedisiplinan karyawan</li> <li>pekerjaan diawasi dan dinilai oleh atasan.</li> <li>kesadaran informan untuk bekerja dengan baik</li> <li>sadar akan tanggung jawab sebagai karyawan (ada kewajiban dan hak)</li> <li>tidak menganggap sebagai beban/tekanan</li> <li>bekerja merupakan ibadah</li> <li>karyawan merupakan aset perusahaan</li> <li>mencari nafkah untuk keluarga</li> <li>bisa memperoleh manfaat dan ilmu</li> <li>memperoleh keuntungan jika perusahaan maju.</li> <li>mempersiapkan karyawan sebelum masuk bekerja mengenai sistem atau aturan yang</li> </ul>

1. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



			ada melalui job training dan memberikan pendidikan khusus bagi karyawan.
3	<p><b>3</b> Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.</p> <p>2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.</p>	<p>Kepatuhan</p> <p>Spiritual</p> <p>Legalitas</p> <p>Egoistik</p> <p>Altruistik</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• karyawan hanya sebatas memberikan masukan/usulan ke atasan</li> <li>• harus meminta persetujuan dari manajemen untuk rancangan sistem pengendalian internal</li> <li>• adanya SOP</li> <li>• accounting sebagai controller juga perlu dikontrol</li> <li>• pekerjaan diawasi dan dinilai oleh atasan.</li> <li>• kesadaran untuk bekerja dengan baik</li> <li>• menjadikan sistem pengendalian internal sebagai aturan baku atau 'rel' saat bekerja</li> <li>• mau menerima kritikan dan mengevaluasi diri.</li> <li>• perancangan sistem pengendalian internal berdasarkan kebijakan PSAK dan ISO</li> <li>• adanya auditor serta pihak luar yang ikut memeriksa seperti Bank Indonesia, Bursa Efek, dll.</li> <li>• karyawan merupakan aset perusahaan</li> <li>• alasan ekonomi (mencari uang),</li> <li>• menerapkan ilmu yang didapat di sekolah.</li> <li>• dengan melakukan meeting,</li> <li>• memberikan arahan ke bawahan dan mengingatkan bahwa sistem pengendalian internal yang ditetapkan merupakan usulan dari mereka.</li> </ul>



Tabel 4.3

Metode Comparative

Nilai yang terkandung	Informan		
	1	2	3
Kepatuhan	√	√	√
Spiritual	√	√	√
Legalitas			√
Egoistik	√	√	√
Altruistik	√	√	√



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang menyalin, memperbanyak, atau mendistribusikan sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 4.4

Hasil Penemuan Tema Makna Sistem Pengendalian Internal

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

No	Nama	Ringkasan Pernyataan
1	SA Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang	karyawan memberikan usulan, SOP, kepatuhan SDM, pekerjaan diawasi dan dinilai oleh atasan, kesadaran informan untuk bekerja sesuai dengan sistem yang ada, menjadikan sistem pengendalian internal sebagai acuan, mencari uang, mendapatkan bonus jika perusahaan mencapai tujuannya (profit), mempersiapkan karyawan sebelum masuk bekerja mengenai sistem atau aturan yang ada, atasan memberikan arahan, meeting.
2	JM Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang	karyawan hanya sebatas memberikan usulan, karyawan sebagai user, kedisiplinan karyawan, pekerjaan diawasi dan dinilai oleh atasan, kesadaran informan untuk bekerja dengan baik, sadar akan tanggung jawab sebagai karyawan, tidak menganggap sebagai beban/tekanan, bekerja merupakan ibadah, mencari nafkah untuk keluarga, memperoleh keuntungan jika perusahaan maju, job training dan pendidikan khusus.
3	IS Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang	karyawan hanya sebatas memberikan usulan, harus meminta persetujuan dari manajemen, SOP, accounting sebagai controller juga perlu dikontrol, pekerjaan diawasi dan dinilai oleh atasan, kesadaran untuk bekerja dengan baik, menjadikan sistem pengendalian internal sebagai aturan baku, menerima kritikan dan mengevaluasi diri, PSAK dan ISO, auditor dan pihak luar, alasan ekonomi (mencari uang), dengan melakukan meeting, memberikan arahan ke bawahan dan mengingatkan bahwa sistem pengendalian internal yang ditetapkan merupakan usulan dari mereka.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Diingat yang menulip sebagai atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



# SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Audina Novinia

NIM : 31120003

Program Studi : Akuntansi

Alamat lengkap : Jl. Flamboyan Indah blok MB/3  
Perum. Harapan Indah, Bekasi

Kode Pos : 17131

Telp. Kantor : \_\_\_\_\_

Telp. Rumah : 021 - 8873116

No. HP : 082113553669

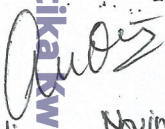
Menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa :

1. Keabsahan data dan hal-hal lain yang berkenaan dengan keaslian dalam penyusunan karya akhir ini merupakan tanggung jawab pribadi.
2. Apabila dikemudian hari timbul masalah dengan keabsahan data dan keaslian/originalitas karya akhir adalah diluar tanggung jawab Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie dan saya bersedia menanggung segala risiko sanksi yang dikeluarkan Institusi dan gugatan yang diajukan oleh pihak lain yang merasa dirugikan.

Demikian agar yang berkepentingan maklum.

Jakarta, 22 Februari 2016

Yang membuat pernyataan,



Audina Novinia

(Nama Lengkap)

© Hak cipta milik IBIKKG Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang menyalin, mengutip, atau menyalin sebagian atau seluruh isi tanpa menyebutkan sumber.  
2. Penyalinan harus untuk kepentingan pribadi dan tidak diperjualbelikan. Penelitian, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.