



## Evaluasi Pengendalian Internal atas Aset Tetap pada PT X

Fathia Rofifah<sup>1\*</sup>, Siti Nurwahyuningsih Harahap<sup>2</sup>

### AFILIASI:

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

### \*KORESPONDENSI:

[fathia.rofifah@ui.ac.id](mailto:fathia.rofifah@ui.ac.id)

THIS ARTICLE IS AVAILABLE IN: <https://ejournal.umc.ac.id/index.php/JPK>

DOI: [10.32534/jpk.v11i4.6601](https://doi.org/10.32534/jpk.v11i4.6601)

### CITATION:

Rofifah, F., & Harahap, S. N. . (2024). Evaluasi Pengendalian Internal atas Aset Tetap pada PT X. *Jurnal Proaksi*, 11(4), 904–925. <https://doi.org/10.32534/jpk.v11i4.6601>

### Riwayat Artikel :

#### Artikel Masuk:

11 November 2024

#### Di Review:

26 November 2024

#### Diterima:

31 Desember 2024

### Abstrak

Pengelolaan aset tetap menjadi perhatian utama dari PT X. *Freezer* sebagai salah satu aset utama Perusahaan menghadapi berbagai risiko seperti *idle assets*, *freezer* hilang, dan data *freezer* yang tidak sesuai. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi pengendalian internal terhadap aset tetap PT X. Maka dari itu, pengendalian internal yang optimal merupakan salah satu cara untuk meminimalisir dampak negatif dari risiko-risiko tersebut. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif berupa studi kasus. Evaluasi pengendalian internal mengacu pada panduan *Internal Control - Integrated Framework (ICIF)* yang diterbitkan oleh *The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)*, khususnya komponen Identifikasi Risiko dan Aktivitas Pengendalian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan telah melakukan identifikasi risiko dengan baik, namun harus meningkatkan aspek aktivitas pengendalian agar berjalan dengan optimal.

**Kata Kunci:** *Freezer*, Identifikasi Risiko, Aktivitas Pengendalian, Es Krim, COSO

### Abstract

*The control over fixed asset become the main issue of PT X. Freezer as one of the most important assets of the company have faced several risks such as idle assets, missing assets, and data mismatch. The purpose of this research is to evaluate internal control of fixed assets at PT X. Therefore, a robust internal control is required in order to minimize the negative impact of those risks. Qualitative descriptive by doing a case study is used as a research method. The evaluation of internal control is referring to Internal Control - Integrated Framework (ICIF) by The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). This reseach is specifically using the two components of COSO ICIF named risk identification and control activities. The results shows that the company has been doing well on risk identification component but need to improve the control activities.*

**Keywords:** *freezer, risk identification, control activities, ice cream, COSO*

## PENDAHULUAN

*Freezer* merupakan salah satu aset terpenting yang dimiliki PT X dan mencakup 65% dari total aset tetap yang dimiliki Perusahaan. Aset ini memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan langsung dalam menjaga mutu produk yang dihasilkan. Berdasarkan diskusi awal dengan Kepala Audit Internal PT X, pengendalian internal aset tetap berupa *freezer* menjadi salah satu fokus utama dari program kerja tahun 2023 dan 2024 sebab tingginya risiko *idle assets*, aset hilang, produktivitas aset yang rendah, dan data aset yang tidak diperbarui. Hal ini menunjukkan diperlukannya evaluasi pengendalian internal untuk aset tetap *freezer*. Maka dari itu, hal tersebut akan menjadi topik utama dalam penelitian ini.

Salah satu penyebab dari *idle assets* yaitu *freezer* yang belum dialokasikan ke tempat mitra usaha, baik berupa distributor, supermarket, minimarket, toko, dan warung. Hingga tahun 2024, terdapat sekitar 5.000 unit *freezer* yang masih berada di Kantor Perwakilan PT X dan belum dikirimkan ke lokasi mitra usaha. *Freezer* hilang dan tidak teridentifikasi dan tidak dapat ditelusuri berjumlah sekitar 1.000 unit. Hal ini menjadi perhatian serius karena ribuan aset *freezer* tidak digunakan dengan seharusnya sehingga berdampak pada kelancaran operasional PT X.

*"(...) Setiap tahun Divisi Audit Internal menentukan stressing point yang menjadi fokus utama berdasarkan hasil temuan signifikan di periode sebelumnya. Pengelolaan Aset Freezer masih menjadi perhatian untuk 2023 dan 2024 mengingat PT X merupakan salah satu produsen es krim terbesar di Indonesia dengan proses distribusi freezer yang cukup kompleks (...)." (Kepala Audit Internal)*

Penelitian tentang pengendalian internal *freezer* pada perusahaan manufaktur es krim sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan efisiensi operasional, menjaga kualitas produk, serta memenuhi standar keamanan pangan. Sistem pengendalian yang efektif tidak hanya meningkatkan kualitas dan keandalan produk, tetapi juga membantu perusahaan dalam mengelola biaya, mematuhi regulasi, dan memperkuat hubungan dengan konsumen.

Aset tetap merupakan salah satu jenis aset yang terdapat dalam suatu organisasi. Bentuknya dapat berupa tanah, bangunan, kendaraan, maupun alat yang digunakan dalam kegiatan organisasi. Aset tetap perlu dikelola dengan memadai agar proses bisnis berjalan dengan optimal. Keterbatasan sumber daya juga mendorong organisasi untuk memaksimalkan penggunaan aset tetap sehingga dapat menunjang aktivitas bisnis dengan optimal. Hal ini mempengaruhi berbagai sektor usaha, tak terkecuali PT X.

Penelitian terdahulu oleh [Primanda dan Harahap \(2019\)](#) membahas pengendalian internal untuk pengadaan barang dan jasa di Universitas XYZ. Salah satu hasil dari studi ini yaitu belum dilakukannya inventarisasi atas penerimaan aset, pencatatan yang belum dilakukan secara akurat dan tepat waktu, serta proses dokumentasi dan otorisasi atas transaksi dan kejadian yang belum dilakukan dengan tertib. [Vivian dan Harahap \(2024\)](#) melakukan analisis pengendalian internal untuk siklus produksi di PT ABC dan menemukan bahwa identifikasi risiko operasional dan standar toleransi risiko belum dilakukan secara optimal. Hasil penelitian yang serupa juga terdapat pada studi yang dilakukan oleh [Satyarini dan Harahap \(2023\)](#) yang menemukan kurangnya identifikasi risiko pada level organisasi.

Evaluasi pengendalian internal menggunakan kerangka *Internal Control – Integrated Framework* (ICIF) yang diterbitkan oleh *The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* (COSO). COSO merupakan suatu lembaga yang berdiri tahun 1985. Lembaga ini disponsori oleh 5 (lima) asosiasi yaitu *American Accounting Association (AAA)*, *the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Financial Executives International (FEI)*, *the Institute of Internal Auditors (IIA)*, dan *the National Association of Accountants*. Tujuan COSO adalah untuk memberikan pedoman dalam menangani tiga subjek yang saling terkait yaitu Manajemen Risiko, Pengendalian Internal, Pencegahan Penipuan, dan Tata Kelola. Kerangka pengendalian internal yang disusun COSO terdiri dari 5 (lima) komponen yaitu lingkungan pengendalian, penilaian

risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pengawasan. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) komponen COSO yaitu Identifikasi Risiko dan Aktivitas Pengendalian. Identifikasi risiko digunakan untuk menelaah risiko apa saja yang dapat timbul dalam pengelolaan aset tetap organisasi. Selanjutnya, dilakukan peninjauan atas aktivitas pengendalian yang sudah dilakukan untuk memitigasi risiko-risiko tersebut serta memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengendalian internal PT X. Fokus terhadap kedua komponen ini diharapkan dapat mengidentifikasi permasalahan dalam pengendalian internal atas aset tetap *freezer* di PT X, sehingga dapat diberikan rekomendasi untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada pengelolaan aset tetap organisasi. Penelitian terdahulu lebih banyak membahas pengendalian internal pada siklus produksi atau pengadaan barang, namun belum ada yang membahas pengendalian internal pada aset *freezer* sebagai komponen utama operasional di sektor manufaktur es krim.

Kerangka kerja COSO telah panduan yang terkemuka untuk digunakan dalam penilaian, penerapan, dan evaluasi dalam menilai kualitas pengendalian internal suatu organisasi. Sistem pengendalian internal yang kuat dapat membantu memastikan bahwa tujuan dan sasaran suatu organisasi akan terpenuhi, bahwa perusahaan akan tetap memperoleh keuntungan dan mencapai tujuan keuangan jangka panjang, serta menghasilkan laporan keuangan dan manajerial yang dapat diandalkan. Hal ini juga dapat membantu memastikan bahwa organisasi akan mematuhi undang-undang dan peraturan serta kebijakan, rencana, peraturan dan prosedur internal, dan mengurangi risiko kerugian atau kerusakan yang mungkin terjadi. (Thabit, dkk. 2017).

## KAJIAN PUSTAKA

### Pengendalian Internal

Meningkatnya ruang lingkup serta ukuran organisasi membuat semakin meningkatnya kompleksitas bisnis serta luasnya sebaran informasi. Salah satu dampaknya yaitu manajemen harus melihat berbagai laporan dan analisis untuk mengambil keputusan. Manajemen bertugas untuk melaksanakan dan membangun pengendalian internal dalam seluruh rangkaian organisasi agar kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Sistem pengendalian internal berpotensi meningkatkan kualitas dalam proses pemantauan dan pelaporan perusahaan, serta memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan. Maka dari itu pengendalian internal yang efektif memiliki peran penting dalam keberhasilan perusahaan (Jokipii, 2010). Pengendalian internal yang efektif membuat manajemen dapat memanfaatkan segala bentuk sumber daya Perusahaan secara efektif sehingga meningkatkan reliabilitas (tingkat kepercayaan) dari pemanfaatan informasi yang diperoleh. Manajemen juga harus memastikan bahwa pengendalian internal yang berjalan sudah memadai. Pemeriksaan dan peninjauan kembali atas proses pengendalian internal dapat menurunkan tingkat kesalahan yang mungkin terjadi sehingga menghasilkan data yang akurat dan dapat diandalkan. Pengendalian internal merupakan suatu proses yang disusun membantu pencapaian tujuan yang berkaitan dengan kepatuhan, operasional, dan pelaporan. Dengan kata lain, pengendalian internal membantu organisasi untuk mencapai tujuan serta meningkatkan kinerja entitas (COSO, 2013). Pengendalian internal merupakan suatu proses yang dapat berfungsi secara efektif apabila didukung oleh pimpinan organisasi, manajemen, dan seluruh personil dalam organisasi (Murtin, 2000).

COSO merupakan lembaga yang menyusun pedoman terkait pengendalian internal. Kerangka COSO telah diterima secara luas sebagai panduan dalam menyusun pengendalian internal dan dimasukkan ke dalam kebijakan, aturan, dan regulasi yang digunakan untuk mengendalikan aktivitas bisnis (Romney, dkk., 2022). Salah satu komponen dalam kerangka pengendalian internal COSO yaitu penilaian risiko. Risiko mempengaruhi kemampuan suatu entitas untuk meningkatkan daya saing, menjaga kesehatan finansial dan reputasi positifnya, serta mempertahankan kualitas produk, layanan, dan sumber daya manusia. Manajemen harus menentukan seberapa besar risiko

yang harus diterima, berusaha untuk mempertahankan risiko dalam tingkat tersebut, dan mengukur toleransi yang dimiliki jika melebihi tingkat risiko yang ditargetkan. Komponen lainnya yaitu aktivitas pengendalian yang merupakan tindakan yang disusun berdasarkan prosedur dan kebijakan untuk memitigasi risiko dari pencapaian tujuan. Aktivitas pengendalian dilaksanakan oleh setiap lapisan organisasi dan di berbagai tahapan dalam proses bisnis. Aktivitas pengendalian merupakan bagian dari suatu proses yang digunakan entitas untuk mencapai tujuan.

### Gambar 1. Kerangka Pengendalian Internal Terintegrasi

Sumber: COSO, 2013

Pengendalian internal merupakan sekumpulan proses yang berulang, dinamis, dan terintegrasi (COSO, 2013). *The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* (COSO) menyusun suatu kerangka panduan pengendalian internal terintegrasi yang terdiri dari 5 (lima) bagian, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pengawasan. Gambar 2.1 memperlihatkan keterkaitan antara tujuan (operasional, pelaporan, kepatuhan), komponen yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan, serta struktur organisasi. Fungsi pengendalian internal melekat pada semua lapisan organisasi sehingga semua sumber daya, data, dan kegiatan yang dijalankan dapat dikendalikan dan dipantau.

#### Aset Tetap

Aset tetap adalah salah satu unsur utama dalam mendukung operasional kegiatan organisasi (Moray, Sabijono, Tangkuman, 2021). Nilai aset tetap umumnya bernilai paling besar pada laporan posisi keuangan. Meskipun begitu, manajemen kurang memberi perhatian atas pengendalian internal atas aset tetap (King, 2011). Aset tetap umumnya tidak direncanakan untuk dijual dalam kondisi operasi normal perusahaan. Manfaat yang diperoleh dari aset tetap akan berkurang seiring bertambahnya usia, seperti kendaraan dan mesin yang beroperasi, kecuali manfaat yang diberikan berupa tanah (Fadila dan Suryaningrum, 2023).

Aset tetap dapat diakui jika besar kemungkinan bahwa aset tersebut dapat memberikan dampak ekonomi di masa depan. Sebagai contoh, alur produksi yang dapat berjalan lebih cepat dengan adanya mesin dan peralatan yang dimiliki entitas. Selain itu, pengakuan aset tetap juga terkait dengan jangka waktu pemakaian aset tersebut yang diperkirakan lebih dari satu periode. Masa manfaat aset tetap relatif lama sebab digunakan perusahaan dalam mengoptimalkan operasional perusahaan selama bertahun-tahun.

Aset tetap diukur berdasarkan biaya perolehannya. Biaya perolehan aset tetap meliputi harga pembelian termasuk pajak terkait, biaya pengiriman, dan biaya awal untuk pembongkaran, pemindahan, ataupun restorasi lokasi aset tetap. Setelah aset tetap siap digunakan, dimulai proses penyusutan yang merupakan alokasi sistematis atas jumlah yang dapat disusutkan dari suatu aset

selama umur manfaatnya. Nilai residu dan umur manfaat suatu aset perlu ditinjau setiap akhir tahun buku agar tetap akurat dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus agar kajian penelitian dapat ditelaah secara komprehensif. Studi kasus merupakan eksplorasi mendalam atas praktik dari berbagai perspektif kompleksitas dan keunikan suatu proyek, kebijakan, lembaga, program atau sistem tertentu (Simons, 2009). Hal ini melibatkan analisis secara intensif dan rinci atas suatu kejadian, situasi, organisasi, ataupun unit analisis. Komponen inti dari desain penelitian terdiri dari pertanyaan yang akan dibahas dalam suatu studi kasus, rencana penelitian, unit analisis, logika yang menghubungkan data dengan penelitian yang dilakukan, serta kriteria dalam menafsirkan hasil penelitian (Yin, 2009).

Studi kasus dipilih sebagai metode penelitian agar dapat memfokuskan perhatian pada perusahaan tertentu (PT X) dan aset tetap yang sangat relevan dalam kegiatan operasional perusahaan yaitu *freezer*. Dengan cara ini, peneliti dapat menggali secara mendalam bagaimana pengendalian internal diterapkan pada objek yang spesifik dan penting bagi perusahaan, seperti *freezer* yang digunakan untuk penyimpanan es krim. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami secara lebih rinci konteks perusahaan dan bagaimana kebijakan dalam penerapan pengendalian internal.

PT X memiliki karakteristik operasional dan tantangan tersendiri yang perlu dipertimbangkan dalam evaluasi pengendalian internal atas aset tetap. Studi kasus dapat menganalisis masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan dalam pengendalian internal aset tetap. Hal ini memberikan wawasan lebih dalam tentang efektivitas pengendalian internal. Metode penelitian studi kasus juga dapat mengevaluasi apakah prosedur pengendalian internal yang ada cukup memadai untuk mencegah risiko terkait *freezer*, seperti kerusakan atau penyalahgunaan. Ini juga memungkinkan peneliti untuk merekomendasikan perbaikan yang spesifik dan praktis.

Penelitian ini akan dilakukan melalui wawancara dengan 2 (dua) informan yaitu Kepala Audit Internal dan Kepala Manajemen Aset PT X. Kepala audit internal berada dalam posisi yang independen dalam organisasi, sehingga mereka dapat memberikan pandangan objektif tentang kondisi dan tantangan yang dihadapi. Ini sangat penting untuk penelitian yang memerlukan sudut pandang yang tidak terpengaruh oleh bias internal organisasi. Jabatan ini juga terlibat dalam menilai kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk efisiensi operasional dan keberhasilan strategi perusahaan. Mereka dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai pencapaian atau kegagalan organisasi dalam memenuhi tujuan yang ditetapkan. Selain itu, kepala audit internal memiliki pengalaman dalam merancang, mengevaluasi, dan memperbaiki kebijakan dan prosedur internal. Kepala audit internal juga memiliki wawasan mendalam tentang struktur pengendalian internal di organisasi. Hal ini termasuk tindakan pengawasan dan evaluasi proses-proses yang ada untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur diikuti dengan benar. Maka dari itu, kepala audit internal memberikan perspektif yang sangat bernilai untuk penelitian ini.

Narasumber berikutnya dalam penelitian ini yaitu Kepala Pengelolaan Aset *Freezer*. Jabatan ini terkait langsung dengan topik penelitian ini yaitu evaluasi pengendalian internal atas aset tetap PT X, khususnya *freezer*. Kepala Pengelolaan Aset merupakan salah satu peran kunci yang dapat memberikan gambaran tentang praktik dan tantangan di lapangan saat melakukan proses distribusi *freezer* pada setiap mitra bisnis PT X yang tersebar di seluruh Indonesia. Kepala pengelolaan aset bertanggung jawab untuk memastikan bahwa *freezer* dikelola dengan baik dan efisien. Mereka memiliki pengetahuan mendalam tentang siklus hidup aset tetap, dari perolehan, pemeliharaan, hingga disposisi atau penghapusan aset. Penelitian ini akan mendapatkan banyak wawasan dari pengalaman narasumber dalam pengelolaan tersebut.

## Rofifah, Harahap

### Evaluasi Pengendalian Internal atas Aset Tetap pada PT X

Kepala pengelolaan aset memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan terkait aset tetap sesuai dengan kebijakan internal perusahaan dan peraturan eksternal yang berlaku. Mereka memiliki pengalaman dalam memastikan bahwa prosedur dan kebijakan diikuti dengan tepat untuk mencegah penyalahgunaan atau kehilangan aset. Penelitian ini yang mempelajari sejauh mana pengendalian internal dijalankan dan dipatuhi dapat memperoleh perspektif berharga dari narasumber. Kepala pengelolaan aset terlibat langsung dalam merancang, mengimplementasikan, dan memonitor pengendalian internal untuk memastikan aset terlindungi dari risiko seperti pencurian, kerusakan, atau kehilangan. Narasumber juga memiliki peran penting dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko yang berhubungan dengan aset tetap, seperti risiko kehilangan, kerusakan, atau penurunan nilai.

Kepala Pengelolaan Aset juga dapat menjelaskan proses mitigasi risiko yang diterapkan di perusahaan, yang akan sangat berguna dalam penelitian ini. Kepala pengelolaan aset juga terlibat dalam perencanaan dan evaluasi anggaran pemeliharaan aset tetap, yang penting untuk memastikan bahwa aset tetap dalam kondisi optimal dan dapat beroperasi dengan baik. Narasumber dapat berbagi pengalaman tentang cara anggaran tersebut dikelola untuk mendukung keberlanjutan aset dan menghindari kerugian finansial akibat perawatan yang tidak memadai. Selain itu, narasumber dapat memberikan informasi mengenai sistem yang digunakan untuk pengawasan dan pengendalian aset, serta tantangan dan manfaat penggunaan teknologi dalam pengelolaan aset tetap. Selain itu, kepala pengelolaan aset juga berperan dalam merancang dan memperbarui kebijakan serta prosedur yang mengatur pengelolaan dan pengendalian internal atas aset tetap. Narasumber dapat memberikan wawasan tentang praktik dalam pengelolaan aset, serta area yang sering kali rawan atau rentan terhadap kesalahan dalam pengelolaan. Dengan pengetahuan dan pengalaman yang mendalam tentang pengelolaan aset tetap, kepala pengelolaan aset menjadi narasumber yang sangat relevan dalam penelitian ini.

Wawancara dilakukan secara daring dan dilaksanakan pada 16 November 2023 dan 12 Desember 2023. Dalam konteks evaluasi pengendalian internal atas aset tetap seperti freezer di PT Campina, validitas dan reliabilitas data wawancara sangat penting untuk memastikan bahwa temuan penelitian mencerminkan kondisi nyata di perusahaan dan dapat digunakan sebagai dasar untuk perbaikan atau rekomendasi dalam sistem pengendalian internal. Validitas data menggunakan triangulasi dari berbagai sumber informasi yaitu wawancara dengan berbagai pihak terkait untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengendalian internal atas aset tetap. Triangulasi mengharuskan penelitian ditangani dari berbagai perspektif. Triangulasi digunakan untuk meningkatkan keyakinan terhadap hasil penelitian jika penggunaan metode atau sumber yang berbeda menghasilkan hasil yang sama (Bougie dan Sekaran, 2019).

Reliabilitas data diperoleh dengan menggunakan pertanyaan yang jelas, spesifik, dan terstruktur untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar terkait dengan pengendalian internal aset tetap freezer dan tidak dipengaruhi oleh interpretasi yang tidak relevan. Jenis pertanyaan bersifat terbuka untuk menggali informasi yang lebih dalam. Hal ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang kebijakan pengendalian internal dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam pengelolaan aset tetap. Selain itu, dilakukan analisis konten untuk mendapatkan gambaran yang utuh terkait pengendalian internal atas aset tetap freezer di PT X. Tahap persiapan penelitian dimulai dengan penyusunan panduan wawancara semi-terstruktur yang mencakup pertanyaan tentang kebijakan dan tantangan pengelolaan aset tetap. Setelah itu, peneliti menghubungi kedua informan dari PT X untuk menyusun jadwal dan memastikan kesiapan mereka dalam mendukung penelitian. Pertanyaan yang diajukan selama wawancara disajikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1. Pertanyaan Umum**

| Topik                        | Pertanyaan  |
|------------------------------|---|
| Latar Belakang Narasumber    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apa saja tugas dan tanggung jawab Anda di PT X?</li> <li>❖ Apa arti Pengendalian Internal untuk Anda?</li> <li>❖ Bagaimana peran Anda dalam Pengendalian Internal PT X?</li> <li>❖ Seberapa penting pengendalian internal atas aset tetap untuk PT X?</li> </ul>   |
| Proses Pengendalian Internal | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bagaimana proses berjalannya pengendalian internal atas aset tetap di PT X, khususnya freezer?</li> </ul>  |
| Penilaian Risiko             | <p>Organisasi menetapkan tujuan dengan jelas untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko yang terkait dengan tujuan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apa saja risiko yang dapat timbul dari pelaksanaan bisnis Perusahaan?</li> </ul> <p>Organisasi mengidentifikasi dan menganalisis risiko sebagai dasar dalam pengelolaan risiko.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bagaimana pandangan Anda mengenai hubungan aset tetap Perusahaan dengan kegiatan operasional bisnis?</li> <li>❖ Apa risiko yang mungkin muncul terkait aset tetap? Entitas mempertimbangkan potensi kecurangan dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan.</li> <li>❖ Apakah Perusahaan mengatur tindakan kecurangan yang mungkin terjadi?</li> <li>❖ Entitas mengidentifikasi dan menilai perubahan yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal secara signifikan.</li> <li>❖ Apakah teknologi yang digunakan organisasi memengaruhi penerapan pengendalian internal?</li> </ul> |
| Aktivitas Pengendalian       | <p>Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian untuk mitigasi risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bagaimana proses evaluasi kegiatan pengendalian Perusahaan mengenai aset tetap?</li> <li>❖ Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian atas teknologi</li> <li>❖ Bagaimana proses pencatatan organisasi atas aset tetap?</li> </ul>   |
| Aktivitas Pengendalian       | <p>Organisasi menerapkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan dan prosedur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apakah terdapat peraturan terkait pengendalian internal atas aset tetap?</li> </ul>  |

Sumber : Olahan penulis

Tabel 1 merupakan daftar pertanyaan umum untuk kedua narasumber, yaitu Kepala Audit Internal dan Kepala Pengelola Aset PT X. Pertanyaan khusus yang diutarakan pada masing-masing responden terdapat pada tabel 2. Daftar pertanyaan ini lebih spesifik sesuai dengan jabatan narasumber. Daftar pertanyaan dibuat berdasarkan 2 (dua) komponen COSO-IF yaitu Penilaian Risiko Aktivitas Pengendalian. Kedua komponen ini yang akan menjadi acuan dalam analisis penelitian. Hasil wawancara diolah dengan menganalisis apakah kebijakan pengendalian internal yang ada sudah diikuti dengan baik dalam praktik di lapangan dan mencari bukti yang menunjukkan adanya kelemahan atau kekuatan dalam prosedur pengelolaan aset tetap. Hal ini juga bertujuan untuk

mengidentifikasi apakah ada kesenjangan atau masalah dalam implementasi pengendalian internal, seperti prosedur yang tidak efektif, kurangnya pelatihan, atau masalah koordinasi antara departemen. Wawancara juga dilakukan untuk menilai dampak dari masalah atau tantangan yang ditemukan dalam pengelolaan aset tetap terhadap efektivitas pengendalian internal. Kepala Audit Internal merupakan salah satu responden dalam penelitian ini karena narasumber mengetahui risiko-risiko utama yang dihadapi perusahaan. Jabatan ini juga bertugas dalam memberikan rekomendasi dan melakukan pemantauan atas tindakan mitigasi untuk meminimalisir dampak risiko yang dihadapi PT X.

**Tabel 2. Pertanyaan Khusus kepada Kepala Audit Internal PT X**

| Topik                  | Pertanyaan   |
|------------------------|--|
| Penilaian Risiko       | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bagaimana proses berjalannya pengendalian internal secara keseluruhan?</li> <li>❖ Bagaimana proses penilaian risiko di PT X?</li> <li>❖ Apa yang menjadi fokus utama Audit Internal dari berbagai temuan yang ada?</li> </ul> |
| Aktivitas Pengendalian | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bagaimana proses aktivitas pengendalian di PT X?</li> <li>❖ Bagaimana jika aktivitas pengendalian yang telah disusun belum berjalan optimal?</li> </ul>   |

Sumber: Olahan penulis

**Tabel 3. Pertanyaan Khusus kepada Kepala Pengelolaan Aset PT X**

| Topik                  | Pertanyaan   |
|------------------------|--|
| Penilaian Risiko       | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bagaimana alur pengadaan atau pembelian aset freezer di PT X?</li> <li>❖ Bagaimana tahapan penilaian risiko oleh Bagian Pengelolaan Aset PT X?</li> <li>❖ Apa saja risiko yang dihadapi bagian pengelolaan aset freezer?</li> </ul>   |
| Aktivitas Pengendalian | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bagaimana mitigasi risiko atas munculnya potensi penggunaan yang kurang optimal atas aset freezer?</li> <li>❖ Bagaimana mitigasi risiko atas potensi hilangnya aset freezer?</li> <li>❖ Bagaimana mitigasi risiko atas munculnya potensi ketidaksesuaian pencatatan data freezer dengan aset fisik yang ada?</li> </ul> |

Sumber : Olahan penulis

Tabel 2 dan 3 merupakan daftar pertanyaan yang khusus diutarakan pada masing-masing narasumber, yaitu Kepala Audit Internal dan Kepala Pengelolaan Aset X. Daftar pertanyaan disusun sesuai dengan 2 (dua) komponen COSO yang acuan analisis pada penelitian ini yaitu aspek Penilaian Risiko dan Aktivitas Pengendalian. Triangulasi dalam penelitian ini merupakan metode yang digunakan untuk memvalidasi dan meningkatkan kredibilitas hasil penelitian dengan menggunakan berbagai sumber, teknik, atau perspektif yang berbeda. Triangulasi membantu memastikan bahwa temuan yang diperoleh tidak hanya didasarkan pada satu sumber, tetapi dikonfirmasi dengan data dari berbagai sumber yang dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif dan akurat.

Penelitian ini melibatkan penggunaan berbagai sumber data untuk mengkonfirmasi temuan yang diperoleh, seperti Laporan Tahunan dan informasi pada situs PT X. Triangulasi memungkinkan peneliti untuk melihat fenomena pengendalian internal aset tetap dari berbagai sudut pandang, memberikan gambaran yang lebih lengkap dan mendalam. Dengan menggunakan triangulasi dalam

penelitian ini, peneliti dapat menghasilkan temuan yang lebih kuat, valid, dan dapat diandalkan, yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan sistem pengendalian internal organisasi.

## HASIL

Organisasi telah menetapkan tujuan perusahaan yang diturunkan ke dalam 5 (lima) tujuan strategis yang tertulis pada laporan tahunan PT X. Penyusunan tujuan ini melibatkan seluruh pimpinan instansi agar pelaksanaannya dapat berjalan optimal. Tujuan strategis PT X juga saling menunjang, melengkapi, dan tidak bertentangan dengan tujuan utama Perusahaan. Dengan kata lain, kegiatan bisnis yang berlangsung di PT X mengarah pada pencapaian tujuan Perusahaan.

**Tabel 4. Pemetaan Tujuan Organisasi dan Tujuan Strategis PT X**

| Tujuan Organisasi   | Tujuan Strategis  |
|---|---|
| Menjadikan Perseroan, sebagai salah satu produsen es krim dan makanan beku, yang terbaik dan terbesar di Indonesia dengan senantiasa mengutamakan kepuasan para pelanggan, para pemegang saham dan para karyawan, serta memegang teguh prinsip usaha yang bersahabat dengan lingkungan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Memperluas inovasi dan memperkaya portofolio pengembangan produk terkini</li> <li>❖ Membangun kekuatan eksekusi untuk memperkuat kepemimpinan di channel utama</li> <li>❖ Efisiensi</li> <li>❖ Memperkuat brand awareness</li> <li>❖ Melanjutkan investasi untuk masa depan</li> </ul> |

Sumber : Laporan Tahunan PT X 2023 (telah diolah kembali)

Tabel 4 di atas memperlihatkan pemetaan tujuan PT X. Organisasi telah memetakan tujuan organisasi yang diturunkan dalam beberapa tujuan strategis. Hal ini memberikan arah yang jelas terkait pengendalian internal Perusahaan agar dapat mencapai tujuan – tujuan tersebut. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Audit Internal PT X, proses identifikasi dan penilaian risiko organisasi dilakukan setiap tahun. Pimpinan setiap divisi melaporkan hasil identifikasi risiko kepada bagian Manajemen Risiko untuk diproses lebih lanjut. Laporan identifikasi risiko yang diberikan setiap bagian organisasi cenderung sama setiap tahun. Dengan demikian, diperlukan penelaahan lebih mendalam agar risiko-risiko yang diidentifikasi lebih tepat dan spesifik. PT X membutuhkan aset *freezer* untuk menjaga kualitas es krim yang diproduksi. Berdasarkan laporan keuangan PT X 2023, nilai aset *freezer* mencakup 65% dari keseluruhan total aset Perusahaan. Hal ini menggambarkan betapa pentingnya aset *freezer* pada entitas yang bergerak di sektor manufaktur es krim, tak terkecuali PT X. Namun demikian, kepala audit internal mengatakan bahwa terdapat risiko dari pengelolaan aset *freezer* antara lain penggunaan freezer yang kurang optimal (*idle assets*), *freezer* hilang, serta data *freezer* yang tidak sesuai.

**Tabel 5. Identifikasi Risiko PT X atas Aset Tetap Freezer**

| Aktivitas                | Risiko  | Penyebab  |
|--------------------------|---|---|
| 1. Pemilihan Mitra Usaha | ❖ R1.1<br>Memilih mitra usaha yang tidak kredibel             | ❖ Uji kelayakan ( <i>fit and proper test</i> ) kurang memadai |
|                          | ❖ R1.2<br>Konflik dengan mitra usaha                          | ❖ Ketidaksesuaian budaya perusahaan                           |
|                          | ❖ R1.3<br>Penyalahgunaan aset <i>freezer</i> oleh mitra usaha | ❖ Pengawasan mitra usaha kurang memadai                       |
| 2. Permohonan Unit       | ❖ R2.1  | ❖ Keterbatasan anggaran                                       |

**Rofifah, Harahap**

Evaluasi Pengendalian Internal atas Aset Tetap pada PT X

|   |  |  |
|---|--|--|
| <i>Freezer</i>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Permohonan unit <i>freezer</i> tidak disetujui</li> <li>❖ R2.2 Kesalahan pengisian data untuk permohonan unit <i>freezer</i></li> <li>❖ R2.3 Perencanaan yang kurang tepat terkait jumlah <i>freezer</i> yang dibutuhkan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kurang teliti dalam mengisi rincian data <i>freezer</i></li> <li>❖ Kurangnya pemahaman tenaga penjualan terkait kebutuhan <i>freezer</i> mitra usaha</li> </ul>           |
| 3. Pengadaan <i>Freezer</i>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ R3.1 Spesifikasi <i>freezer</i> tidak sesuai dengan yang diajukan</li> <li>❖ R3.2 Data <i>freezer</i> tidak sesuai</li> <li>❖ R3.3 <i>Freezer</i> tidak dapat dioperasikan</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Penyedia kurang teliti dalam memenuhi kebutuhan pengadaan <i>freezer</i></li> <li>❖ Kesalahan pencatatan</li> <li>❖ Kegagalan teknis dari mesin <i>freezer</i></li> </ul> |
| 4. Pengiriman <i>Freezer</i>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ R4.1 Pengiriman <i>freezer</i> terhambat</li> <li>❖ R4.2 Pengiriman <i>freezer</i> terlambat</li> <li>❖ R4.3 Kesalahan lokasi pengiriman</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Akses jalan terbatas</li> <li>❖ Kurangnya sumber daya dalam mengirimkan <i>freezer</i></li> <li>❖ Lokasi mitra usaha terpencil sehingga sulit ditemukan</li> </ul>        |
| 5. Penggunaan <i>freezer</i> oleh Mitra Usaha | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ R5.1 Penggunaan <i>freezer</i> yang kurang optimal (<i>idle assets</i>)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Penjualan toko rendah</li> </ul>  |
| <b>Aktivitas</b>                              | <b>Risiko</b>  | <b>Penyebab</b>  |
| 5. Penggunaan <i>freezer</i> oleh Mitra Usaha | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ R5.2 <i>Freezer</i> hilang</li> <li>❖ R5.3 <i>Freezer</i> rusak</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pemeriksaan mitra usaha kurang menyeluruh</li> <li>❖ Kurangnya pengetahuan mitra usaha dalam merawat <i>freezer</i></li> </ul>  |

Sumber : Hasil Wawancara (diolah kembali), 2023

Tabel 5 merupakan identifikasi risiko dari setiap aktivitas yang terjadi terkait aset tetap *freezer* PT X. Aktivitas pertama yaitu pemilihan mitra usaha PT X. Bentuk dari mitra usaha yang bertujuan untuk memperluas pangsa pasar PT X dapat berupa distributor, supermarket, minimarket, toko, dan warung. Risiko R1.1 yaitu munculnya potensi dalam memilih mitra usaha yang tidak kredibel. Jika mitra usaha yang tidak kredibel terlibat dalam skandal atau masalah hukum, nama baik PT X juga bisa terpengaruh. Hal ini dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan dari konsumen, investor, dan pemangku kepentingan lainnya. Pemilihan mitra usaha yang tidak kredibel dapat ditimbulkan dari pemeriksaan mitra usaha yang kurang menyeluruh. Akibatnya adalah proses bisnis yang terhambat karena mitra usaha memiliki kemampuan yang kurang memadai dalam menjalankan kewajiban yang telah disepakati.

## Rofifah, Harahap

### Evaluasi Pengendalian Internal atas Aset Tetap pada PT X

Risiko R1.2 terkait timbulnya konflik antara PT X dengan mitra usaha. Konflik dapat timbul jika terdapat ketidaksepakatan dalam pembagian keuntungan atau tanggung jawab finansial, seperti dalam hal margin keuntungan atau pembagian hasil usaha. Risiko R.1.3 menyangkut penyalahgunaan freezer, misalnya disetel pada suhu yang tidak sesuai atau tidak dijaga dengan baik sehingga produk es krim rusak atau terkontaminasi. Suhu yang tidak stabil atau terlalu tinggi juga dapat menyebabkan perubahan tekstur, rasa, dan kualitas produk yang pada akhirnya merugikan PT X dan mengurangi kepuasan pelanggan. Penyalahgunaan freezer oleh mitra usaha juga dapat terjadi jika freezer diisi oleh produk lain di luar merek es krim PT X. Jika freezer yang disediakan untuk es krim PT Campina juga diisi dengan produk es krim merek lain, konsumen bisa merasa bingung atau ragu mengenai kualitas atau integritas produk yang ditawarkan. Penyimpanan produk es krim merek lain dalam freezer yang seharusnya hanya untuk produk PT X bisa memberi kesan bahwa perusahaan tidak menjaga kontrol penuh atas distribusi dan penyimpanan produk mereka. Ini dapat merusak kepercayaan pelanggan terhadap kemampuan organisasi untuk menjaga kualitas dan merek produk es krim PT X. Pemilihan mitra usaha yang tidak kredibel juga dapat diakibatkan dari kurangnya proses pengawasan terhadap mitra usaha sehingga Perusahaan tidak mengetahui kinerja dari mitra usaha tersebut. Apabila performa dari mitra usaha buruk, maka akan memengaruhi penjualan maupun kualitas produk PT X.

Aktivitas berikutnya yaitu permohonan unit *freezer*. Bagian penjualan membuat pengajuan *freezer*. Bagian penjualan dari masing-masing area mengumpulkan data terkait lokasi yang membutuhkan *freezer* tambahan, baik di tingkat distributor ataupun pengecer. Dengan kata lain, bagian penjualan melakukan identifikasi area-area dengan kebutuhan yang tinggi atau dimana produk es krim belum tersedia dengan optimal sehingga membutuhkan fasilitas penyimpanan freezer. Jika perusahaan sudah memiliki *freezer*, bagian penjualan juga mengumpulkan data terkait kondisi dan usia *freezer* yang ada. Setelah itu diputuskan apakah perlu penggantian atau penambahan unit *freezer*.

Risiko R2.1 yaitu adanya kemungkinan bahwa permohonan pengajuan *freezer* yang telah diajukan bagian penjualan tidak dikabulkan. Permohonan pengajuan *freezer* diotorisasi oleh Direktur Penjualan dan Pemasaran serta Presiden Direktur. Salah satu penyebab permohonan freezer tidak disetujui yaitu karena keterbatasan anggaran. Dengan kata lain, biaya untuk pengadaan freezer sudah melebihi anggaran yang ditetapkan. Disamping itu, manajemen juga mempertimbangkan kondisi pasar untuk melihat apakah investasi freezer pada lokasi yang diajukan menguntungkan Perusahaan. Risiko R2.2 mengenai adanya kesalahan dalam pengisian data pada permohonan pengajuan freezer. Bagian penjualan sebagai pihak yang mengajukan tidak sepenuhnya memahami format atau persyaratan yang diperlukan dalam proses pengajuan. Sebagai contoh, karyawan mungkin tidak tahu kolom yang wajib diisi atau urutan informasi yang harus disusun.

Risiko R2.3 menyangkut kesalahan perencanaan saat mengajukan permohonan *freezer*. Hal ini menimbulkan ketidakcocokan antara kebutuhan dan sumber daya yang tersedia sehingga aset *freezer* tidak digunakan dengan optimal. Salah satu penyebab terjadinya hal ini yaitu ketidakakuratan dalam memproyeksikan permintaan pasar atau penjualan produk. Jika proyeksi permintaan tidak didasarkan pada data yang valid atau analisis pasar yang akurat, jumlah *freezer* yang diajukan bisa jadi berlebihan atau kurang dari yang dibutuhkan.

Aktivitas selanjutnya yaitu tahap Pengadaan *Freezer*. PT X memiliki 2 (dua) penyedia untuk memenuhi kebutuhan ini. Risiko R3.1 yaitu spesifikasi *freezer* yang disediakan tidak sesuai dengan yang diajukan oleh PT X. Penyebab dari hal ini yaitu penyedia kurang teliti dalam memenuhi spesifikasi *freezer* yang diajukan PT X. Hal ini juga bisa terjadi saat penyedia mengalami kehabisan stok untuk model atau spesifikasi freezer tertentu yang diminta oleh PT X. Sebagai gantinya, penyedia mengirimkan model yang serupa atau dengan beberapa perbedaan kecil, tanpa pemberitahuan yang memadai.

## Rofifah, Harahap

### Evaluasi Pengendalian Internal atas Aset Tetap pada PT X

Risiko R3.2 dalam aktivitas Pengadaan *Freezer* yaitu data *freezer* yang tidak sesuai antara aset fisik dengan yang tercatat. Hal ini terjadi karena adanya kesalahan dalam penginputan data pada sistem perusahaan. Risiko berikutnya R3.3 adalah *freezer* yang tidak dapat dioperasikan setelah diterima dari penyedia. Kejadian ini dapat terjadi apabila *freezer* mengalami kegagalan teknis saat pembuatan dan perakitan sehingga tidak dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Tahapan berikutnya yaitu pengiriman *freezer* ke mitra usaha yang berupa distributor, supermanrket, minimarket, toko, dan warung. Aset *freezer* dikirim dari gudang vendor yang berada di Jakarta ke Kantor Perwakilan PT X yang tersebar di seluruh Indonesia. Setelah itu pengiriman berlanjut ke masing-masing mitra usaha. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Audit Internal, 5% atau 5.000 unit *freezer* yang digunakan untuk penjualan masih terdapat di kantor perwakilan dan belum dialokasikan ke mitra usaha. Hal ini terjadi merata di seluruh wilayah penjualan PT X dimana masih banyaknya *freezer* yang terdapat di kantor perwakilan PT X dalam kondisi tidak terpakai. Hal ini tidak hanya berdampak pada pemborosan biaya dan tempat, namun juga meningkatkan risiko rusaknya *freezer* karena tidak digunakan dalam waktu yang cukup lama.

Risiko R4.1 yaitu adanya hambatan saat proses pengiriman berlangsung. Hal ini dapat terjadi karena akses jalan yang terbatas, khususnya untuk mitra usaha yang berada di lokasi terpencil. Risiko 4.2 mengenai keterlambatan dalam mengirimkan *freezer*. Penyebab dari kejadian ini yaitu kurangnya sumber daya dalam mengirimkan *freezer* ke 100.000 mitra usaha PT X. Kekurangan sumber yang dimaksud sumber daya manusia maupun transportasi.

Aktivitas terakhir yaitu penggunaan *freezer* oleh mitra usaha. Risiko 5.1 yaitu penggunaan *freezer* yang tidak optimal. Kejadian ini berlangsung saat penjualan dari mitra usaha rendah dan tidak sesuai dengan yang diharapkan PT X. Dengan kata lain, salah satu penyebabnya adalah penjualan yang rendah sehingga mengakibatkan turunnya perputaran aset (*asset turnover*). Rasio perputaran aset mengukur seberapa efisien suatu perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan penjualan (Patin, dkk. 2020).

Penyebab lainnya dari *idle assets* yaitu promosi yang kurang efektif yang mengakibatkan rendahnya penjualan produk. Strategi pemasaran yang tepat dapat meningkatkan visibilitas produk sehingga memperbesar potensi bertambahnya pembeli. Pelayanan pelanggan tidak kalah penting dalam menciptakan pengalaman berbelanja yang menyenangkan. Pegawai toko yang belum memiliki keterampilan mumpuni untuk berjualan juga turut berkontribusi atas turunnya penjualan sehingga penggunaan aset *freezer* kurang optimal. Disamping itu, lokasi toko berperan penting dalam efektivitas aset *freezer* PT X. Area toko yang kurang strategis dapat menyebabkan sepi pengunjung yang mengakibatkan angka penjualan yang rendah.

Risiko 5.2 terkait adanya *freezer* hilang yang hingga 2024 telah mencapai 1.000 unit. Menurut wawancara dengan Kepala Audit Internal, hal ini banyak terjadi di lokasi mitra usaha yang berada di pelosok, seperti di wilayah Aceh dan Papua. Kehilangan aset *freezer* juga dapat dikarenakan pemeriksaan latar belakang mitra usaha yang belum memadai. Hal ini berkaitan dengan kurangnya kehati-hatian dalam memilih mitra usaha sehingga terjadi kerja sama dengan oknum yang tidak bertanggung jawab. Disamping itu, minimnya pengawasan terhadap mitra usaha juga menjadi salah satu faktor dari munculnya tindakan kriminal yaitu pencurian aset *freezer*. Alasan lainnya yaitu kurangnya komunikasi dengan mitra usaha. Diskusi antara PT X dengan mitra usaha belum dilakukan secara rutin sehingga terjadi keterlambatan informasi bahwa gerai tertentu sudah tidak beroperasi dan saat diperiksa aset *freezer* sudah tidak ada.

*"(...) PT X mengalami kasus kehilangan aset freezer karena tempat gerai usaha yang menjual es krim kami tutup dan menghilang. Setelah diperiksa, toko tersebut sudah tidak ada dan begitu pula dengan freezer. Kami mengatasi hal ini dengan melakukan pembaruan sistem berupa pemindaian kode QR yang terdapat pada setiap unit freezer (...)." (Kepala Pengelolaan Aset)*

Risiko berikutnya 5.3 yaitu kerusakan *freezer*. Penyebab dari kerusakan ini yaitu pengetahuan mitra usaha yang belum memadai terkait perawatan dan pemeliharaan aset *freezer*.

**Rofifah, Harahap**

Evaluasi Pengendalian Internal atas Aset Tetap pada PT X

Penyebab lainnya yaitu freezer mengalami kelebihan kapasitas. Jika *freezer* digunakan melebihi kapasitas yang direkomendasikan, seperti menyimpan terlalu banyak produk dalam satu waktu, maka hal ini dapat menyebabkan beban berlebih pada sistem dan menyebabkan kerusakan pada kompresor atau sistem pendingin. Disamping itu, jika freezer tidak dibersihkan dengan baik, debu atau kotoran bisa menghalangi sirkulasi udara dan menyebabkan sistem pendingin bekerja tidak efisien.

**Tabel 5. Analisis Aktivitas Pengendalian PT X atas Aset Tetap *Freezer***

| Risiko  | Pengendalian Berjalan   | Analisis   | Rekomendasi  |
|---|---|--|--|
| R1.1<br>Memilih mitra usaha yang tidak kredibel                                     | Menentukan kriteria dan melakukan perjanjian tertulis dengan mitra usaha <i>freezer</i> setiap bulan    | ❖ Pemeriksaan mitra usaha belum memadai<br>❖ Kurangnya pengawasan atas mitra usaha<br>❖ Kurangnya pendampingan mitra usaha | ❖ Pemeriksaan latar belakang yang menyeluruh terhadap calon mitra usaha<br>❖ Rutin melakukan pengawasan mitra usaha<br>❖ Pendampingan mitra usaha secara berkala |
| Risiko  | Pengendalian Berjalan   | Analisis   | Rekomendasi  |
| R1.2<br>Konflik dengan mitra usaha  | ❖ Melakukan tahapan penyelesaian sengketa sesuai dengan perjanjian kerja sama<br>❖ Memakai pihak ketiga | ❖ Pengendalian yang dijalankan sudah memadai   | ❖ N/A  |
| R1.3<br>Penyalah-gunaan aset freezer oleh mitra usaha                               | ❖ Komunikasi dengan mitra usaha<br>❖ Tuntutan hukum   | ❖ Pengendalian yang dijalankan sudah memadai   | ❖ N/A  |
| R2.1<br>Permohonan unit <i>freezer</i> tidak disetujui                              | ❖ Diskusi internal<br>❖ Penyesuaian pengajuan aset <i>freezer</i>                                       | ❖ Pengendalian yang dijalankan sudah memadai   | ❖ N/A  |
| R2.2<br>Kesalahan pengisian data  | ❖ Pengecekan ulang<br>❖ Koreksi data yang salah   | ❖ Pengendalian yang dijalankan sudah memadai   | ❖ N/A  |
| R2.3<br>Perencanaan yang kurang tepat terkait jumlah <i>freezer</i> yang dibutuhkan | ❖ Peninjauan ulang atas kebutuhan <i>freezer</i><br>❖ Pembetulan perencanaan <i>freezer</i>             | ❖ Belum adanya tindak lanjut terkait penggunaan aset <i>freezer</i> yang kurang optimal                                    | ❖ Memberdayakan tim area yang terdapat di masing-masing wilayah untuk melakukan tindak lanjut dengan mendampingi mitra usaha serta                               |

**Rofifah, Harahap**

Evaluasi Pengendalian Internal atas Aset Tetap pada PT X

|   |   |  |   | berkoordinasi dengan kantor pusat. |
|---|---|--|---|------------------------------------|
| R3.1 Spesifikasi freezer tidak sesuai dengan yang diajukan    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pengecekan ulang atas kontrak dan pengajuan freezer</li> <li>❖ Pemeriksaan fisik freezer</li> <li>❖ Negosiasi perbaikan atau penggantian unit freezer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pengendalian yang dijalankan sudah memadai</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ N/A</li> </ul>   |                                    |
| Risiko  | Pengendalian Berjalan   | Analisis   |   | Rekomendasi                        |
| R4.1 Pengiriman freezer terhambat                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identifikasi Penyebab Hambatan Pengiriman</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Belum adanya tindak lanjut pengiriman freezer ke daerah terpencil</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Menyusun dan menerapkan panduan pengiriman freezer ke daerah terpencil</li> </ul>  |                                    |
| R4.2 Pengiriman freezer terlambat                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Memeriksa status pengiriman</li> <li>❖ Memberi informasi kepada mitra usaha terkait keterlambatan</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Belum adanya tindak lanjut untuk memastikan ketepatan waktu saat pengiriman freezer</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Melakukan perencanaan pengiriman dengan lebih seksama</li> </ul>   |                                    |
| R4.3 Kesalahan lokasi pengiriman                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verifikasi alamat sebelum pengiriman dilakukan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pengendalian yang dijalankan sudah memadai</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ N/A</li> </ul>   |                                    |
| R5.1 Penggunaan freezer kurang optimal ( <i>idle assets</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pemantauan penjualan per gerai untuk menghitung produktivitas freezer setiap bulan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Belum ada kebijakan penarikan freezer bila penjualan gerai rendah</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Membuat peraturan untuk menarik aset freezer apabila kinerja mitra usaha tidak menunjukkan perbaikan</li> </ul>  |                                    |
| R5.2 Freezer hilang   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Menyusun aturan pengamanan aset yang tertuang dalam SOP &amp; Pedoman Perilaku</li> <li>❖ Menerapkan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kode QR yang terpasang di freezer dapat hilang, tertukar, atau rusak</li> <li>❖ Pemantauan gerai tidak dilakukan dengan rutin</li> <li>❖ Seleksi mitra usaha</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Perlu adanya sistem pelacakan secara <i>real-time</i></li> <li>❖ Melakukan pengawasan setiap gerai mitra usaha secara berkala</li> <li>❖ Uji tuntas (<i>due diligence</i>) dengan lebih seksama</li> </ul> |                                    |

**Rofifah, Harahap**

Evaluasi Pengendalian Internal atas Aset Tetap pada PT X

|                              | teknologi QR   | kode  | belum memadai | untuk kredibilitas mitra usaha  | memastikan mitra usaha |  |
|------------------------------|--|---|---------------|---|------------------------|--|
| R5.3<br><i>Freezer rusak</i> | ❖ Perbaikan atau penggantian <i>freezer</i> yang baru jika biaya pemeliharaan sudah terlalu tinggi | ❖ atau dengan <i>freezer</i> yang baru jika biaya pemeliharaan sudah terlalu tinggi | ❖ ❖           | Belum adanya pemeriksaan kondisi <i>freezer</i> secara rutin. ❖ Pembinaan mitra usaha terkait pemeliharaan <i>freezer</i> belum memadai | ❖ ❖                    | Melakukan pemeriksaan <i>freezer</i> secara rutin mengenai perawatan <i>freezer</i> mendampingi mitra usaha serta berkoordinasi dengan kantor pusat. |

Sumber: Hasil Wawancara (diolah kembali), 2023

Salah satu risiko yang terdapat pada tabel diatas yaitu mengenai aset tetap *freezer* PT X yaitu kehilangan aset. Perusahaan sudah beberapa kali mengalami kehilangan *freezer* setelah aset tersebut ditempatkan ke masing-masing gerai mitra usaha.

*"(...) Tahun 2023 PT X mengalami kasus kehilangan aset freezer sekitar 10 unit. Saat itu tempat gerai usaha yang menjual es krim kami tutup. Setelah diperiksa, toko tersebut sudah tidak ada dan begitu pula dengan freezer. Kami mengatasi hal ini dengan melakukan pembaruan sistem berupa pemindaian kode QR yang terdapat pada setiap unit freezer (...)." (Kepala Pengelolaan Aset)*

Pada tahapan pemilihan mitra usaha, terdapat 1 (satu) risiko R1.1 dengan aktivitas pengendalian yang belum memadai. Risiko 1.1 yaitu muncul potensi terjalannya kerjasama antara PT X dengan mitra usaha yang kurang kredibel. PT X telah menentukan kriteria dan membuat perjanjian tertulis dengan mitra usaha yang memenuhi kriteria tersebut. Namun, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam terkait rekam jejak mitra usaha serta melakukan pengawasan dan pendampingan setelah kerjasama dilakukan.

Proses selanjutnya terkait permohonan pengajuan *freezer* memperlihatkan 1 (satu) risiko R2.3 yang belum dimitigasi dengan optimal. Berdasarkan wawancara dengan kepala audit internal, 1.000 unit *freezer* belum dialokasikan ke lokasi mitra usaha. Hal ini memperlihatkan perencanaan yang kurang tepat karena masih banyaknya unit *freezer* yang tertumpuk di Kantor Perwakilan PT X dan tidak digunakan. Tim area di masing-masing wilayah penjualan es krim PT X perlu memastikan bahwa aset yang diajukan dapat diterima mitra usaha dan digunakan secara maksimal.

Tahapan berikutnya yaitu pengadaan *freezer* yang memiliki 1 (satu) risiko R3.2 yang perlu ditingkatkan aktivitas pengendaliannya. Risiko R3.2 adalah terjadinya ketidakcocokan data antara aset fisik *freezer* dengan yang tercatat di sistem. Karyawan keuangan perlu melakukan koordinasi secara rutin dengan bagian Pengelolaan Aset untuk menyamakan data *freezer*. Selain itu, diperlukan pelatihan secara berkala untuk bagian keuangan untuk memahami siklus akuntansi secara utuh sehingga mengurangi potensi kesalahan dalam melakukan pembukuan (human error).

Pada tahapan pengiriman aset, terdapat 2 (dua) risiko yang memerlukan peninjauan lebih jauh. Risiko R4.1 dan R4.2 terkait dengan hambatan dan keterlambatan saat pengiriman aset *freezer*. Hal ini mengingat penjualan es krim PT X bukan hanya di kota-kota besar, namun juga di daerah terpencil dengan akses jalan yang terbatas. PT X telah menerapkan teknologi pemindaian kode QR untuk memastikan bahwa *freezer* telah sampai di lokasi tujuan. Namun, terdapat potensi kode QR yang rusak sehingga tidak bisa dipindai. Teknologi pelacakan lokasi perlu ditambahkan agar tidak hanya mengandalkan kode QR. Disampindgitu, diperlukan panduan khusus yang mengatur pengiriman *freezer* dengan medan area menantang agar *freezer* dapat sampai ke lokasi tujuan dengan kondisi yang baik dan tepat waktu.

Proses terakhir yaitu penggunaan freezer oleh mitra usaha memiliki 3 (tiga) risiko yang perlu ditingkatkan aktivitas pengendaliannya. R5.1 yaitu penggunaan aset yang kurang optimal (idle assets). PT X mengalami kendala terkait rendahnya produktivitas freezer pada berbagai gerai usaha yang menjadi mitra bisnis Perusahaan. Audit Internal berusaha untuk menangani hal ini dengan membuat suatu perhitungan efektivitas freezer. Namun, setelah itu belum ada tindak lanjut yang konkrit dalam mengatasi penggunaan aset freezer yang kurang optimal. Berdasarkan hasil analisis, PT X dapat melakukan pelatihan kepada para mitra usaha yang beberapa diantaranya berupa UMKM. Disamping itu, entitas perlu menyusun peraturan resmi untuk menarik aset freezer jika mitra usaha tidak menunjukkan peningkatan kinerja.

Risiko R5.2 terkait kejadian kehilangan freezer di tempat mitra usaha. Aktivitas pengendalian atas risiko kehilangan aset freezer yang yaitu dengan merumuskan peraturan pengamanan aset yang tercantum dalam Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) dan SOP (*Standard Operating Procedures*). Selain itu, PT X juga telah menambahkan teknologi pemindaian kode QR pada setiap unit freezer. Akan tetapi terdapat risiko bahwa kode QR yang ditempel pada setiap unit freezer rusak, hilang, ataupun tertukar sehingga tidak terbaca oleh sistem. Maka dari itu, diperlukan fitur pelacakan lokasi agar freezer dapat terdeteksi dengan mudah dan meminimalisir risiko kehilangan aset.

Risiko terakhir R5.3 yang perlu ditinjau lebih lanjut yaitu potensi kerusakan freezer di gerai usaha mitra bisnis. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Pengelolaan Aset, teknisi freezer akan datang ke lokasi mitra usaha hanya jika terdapat laporan bahwa freezer mengalami kerusakan. Hal ini dinilai kurang efektif karena belum adanya tindakan preventif dan dibutuhkan biaya yang lebih tinggi untuk memperbaiki dan bahkan mengganti unit freezer jika kerusakannya cukup parah. Maka dari itu, teknisi perlu melakukan kunjungan secara rutin ke lokasi mitra usaha untuk melakukan pengecekan kondisi freezer. Disamping itu, mitra usaha juga perlu dibekali ilmu dan keterampilan terkait pemeliharaan dan perawatan freezer sehingga freezer tetap berfungsi dengan baik dalam jangka waktu yang panjang.

## PEMBAHASAN

Dalam era kontemporer yang ditandai dengan lingkungan bisnis yang berubah cepat, disruptif, rumit, dan tidak pasti, organisasi harus mengadopsi strategi dan inovasi baru yang didasarkan pada kerangka kerja yang adaptif dan fleksibel. Hal ini memungkinkan organisasi untuk secara efektif menavigasi tantangan yang ditimbulkan oleh keadaan pasar yang tidak stabil. Penerapan langkah-langkah pengendalian internal memiliki peran yang sangat penting. Hal ini khususnya berlaku bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan berisiko tinggi, di mana mitigasi risiko sangat penting untuk mencapai kinerja dan profitabilitas yang optimal. Mempertimbangkan prospek positif terhadap kinerja korporat yang kuat, sangat penting bagi para manajer untuk memprioritaskan peningkatan protokol dan peraturan manajerial internal organisasi (Gyamerah, Laar, dan Asare, 2024).

Pengendalian Internal yang termasuk dalam tata kelola perusahaan dan sistem manajemen secara keseluruhan, merupakan integrasi aktivitas, tindakan, dan mekanisme pengendalian dalam suatu perusahaan untuk meminimalkan atau mencegah potensi risiko (Vu dan Nga, 2022). Transparansi evaluasi pengendalian internal berdampak signifikan terhadap kepercayaan investor, efisiensi pasar, dan tata kelola (Yushu, Zongkeng, dan Rui, 2024). Pentingnya peningkatan kualitas pengendalian internal semakin diakui sebagai hal yang esensial bagi pertumbuhan bisnis (Yan, Liu, He, 2024). Evaluasi pengendalian internal atas aset tetap freezer sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki sistem yang efektif dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya, mencegah kehilangan atau penyalahgunaan aset, dan memastikan bahwa laporan keuangan mencerminkan kondisi yang sebenarnya. PT X membutuhkan aset freezer untuk menjaga

kualitas es krim yang diproduksi. Berdasarkan laporan keuangan PT X 2023, nilai aset *freezer* mencakup 65% dari keseluruhan total aset Perusahaan. Hal ini menggambarkan betapa pentingnya aset *freezer* pada entitas yang bergerak di sektor manufaktur es krim, tak terkecuali PT X. Namun demikian, kepala audit internal mengatakan bahwa terdapat risiko dari pengelolaan aset *freezer* antara lain penggunaan *freezer* yang kurang optimal (*idle assets*), *freezer* hilang, serta data *freezer* yang tidak sesuai.

Pengendalian internal mendorong terwujudnya kinerja bisnis yang optimal dalam tujuan strategis (Tian, 2024). Hizriati dan Arfan (2022) menekankan masih lemahnya pengendalian internal pada proses administrasi aset tetap di Kabupaten Aceh Singkil. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa pengendalian internal diterapkan di berbagai bagian organisasi seperti pengadaan, produksi, maupun pengelolaan aset tetap. Wicaksana (2021) menyarankan pengembangan jenis penelitian serupa pada objek yang berbeda. Selain itu, Chang, Chen dkk. (2019) menyatakan bahwa masih terbatasnya studi pengendalian internal di bagian operasional. Dengan demikian, studi ini dapat melengkapi serta mengisi *research gap* penelitian terdahulu dengan membahas pengendalian internal terhadap aset tetap di PT X.

Divisi Pengelolaan Aset di PT X berada di bawah departemen Keuangan yang terdiri dari 2 (dua) bagian yaitu *freezer* dan *non-freezer*. Penelitian ini berfokus pada bagian manajemen aset *freezer* sebab berkaitan langsung dengan bisnis Perusahaan sebagai manufaktur es krim. Divisi Pengelolaan Aset *Freezer* bertugas untuk melakukan pengadaan pendingin pada seluruh toko yang menjual es krim X. Hal ini berlanjut ke proses pengiriman hingga layanan perbaikan apabila terjadi kerusakan. Teknisi akan datang berdasarkan laporan kendala dari pengguna. Bagian ini juga bertugas untuk mengganti pendingin apabila telah melewati masa pakai selama 10 tahun.

Bagian penjualan PT X bertugas untuk melakukan perhitungan produktivitas pendingin serta mengambil tindakan yang diperlukan jika ditemukan adanya pendingin yang kurang terpakai. Dalam menanggapi masalah adanya kehilangan aset pendingin, Perusahaan sudah melakukan digitalisasi berupa kode QR yang harus dipindai satu per satu saat pendingin sampai di lokasi tujuan.

PT X membutuhkan aset *freezer* untuk menjaga kualitas es krim yang diproduksi. Berdasarkan laporan keuangan PT X 2023, nilai aset *freezer* mencakup 65% dari keseluruhan total aset Perusahaan. Hal ini menggambarkan betapa pentingnya aset *freezer* pada entitas yang bergerak di sektor manufaktur es krim, tak terkecuali PT X. *Freezer* didistribusikan kepada mitra usaha PT X sebagai tempat penyimpanan maupun penjualan produk es krim. Mitra usaha organisasi berbentuk supermarket, minimarket, maupun warung yang tersebar di seluruh Indonesia. Penelitian ini berfokus pada *freezer* yang dikirimkan kepada mitra bisnis sebagai tempat penyimpanan dan penjualan produk es krim PT X.

Penilaian risiko merupakan elemen inti dari pengendalian internal dan melibatkan penetapan target manajemen risiko, identifikasi risiko, evaluasi probabilitas dan tingkat keparahan peristiwa risiko, serta perumusan strategi respons risiko dengan terperinci (Zhu, Hu, Gao, dan Tan, 2024). Berdasarkan wawancara dengan Kepala Audit Internal PT X, proses identifikasi dan penilaian risiko organisasi dilakukan setiap tahun. Pimpinan setiap divisi melaporkan hasil identifikasi risiko kepada bagian Manajemen Risiko untuk diproses lebih lanjut. Laporan identifikasi risiko yang diberikan setiap bagian organisasi cenderung sama setiap tahun. Dengan demikian, diperlukan penelaahan lebih mendalam agar risiko-risiko yang diidentifikasi lebih tepat dan spesifik. Hal ini sejalan dengan penelitian Cheng, Goh, dan Kim (2018) yang menyatakan bahwa pengendalian internal dapat meningkatkan efisiensi operasional Perusahaan. Hal ini juga ikut mempengaruhi peningkatan kualitas Tata Kelola Perusahaan (Kim, dkk., 2017). Lebih lanjut lagi, pengendalian internal mempengaruhi strategi perusahaan dengan mempengaruhi kualitas tata kelola keuangan, yaitu pengendalian internal berdampak positif pada tata kelola keuangan, dan tata kelola keuangan juga berdampak positif pada tujuan strategis perusahaan (Lu, Zhan, dan Xiao, 2019).

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa PT X telah melakukan penilaian risiko atas aset tetap khususnya *freezer* yaitu *idle assets*, aset hilang, dan data *freezer* yang tidak sesuai. Namun, Perusahaan perlu meningkatkan aktivitas pengendalian untuk memitigasi risiko-risiko tersebut. PT X sebaiknya lebih selektif dalam memilih mitra usaha dalam berbisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan memeriksa legalitas dan keaslian data mitra usaha. Tim PT X di area bersangkutan juga dapat melakukan pemeriksaan secara langsung untuk memastikan kredibilitas mitra usaha. Disamping itu, entitas dapat melakukan pembinaan untuk mitra usaha agar aset *freezer* dapat digunakan dengan optimal. Organisasi juga dapat menambah fitur keamanan aset tetap freezer dengan teknologi pelacakan lokasi sehingga dapat meminimalisir risiko *freezer* yang hilang. Pelatihan untuk karyawan keuangan PT X juga diperlukan untuk meningkatkan ketelitian, kedisiplinan, dan pemahaman pegawai atas pencatatan aset tetap.

## SARAN

1. Saran Praktis: PT X disarankan untuk meningkatkan aktivitas pengendalian untuk memitigasi risiko atas aset tetap *freezer*. Beberapa diantaranya yaitu dengan melakukan *screening* yang lebih menyeluruh atas mitra usaha dan melakukan pengecekan *freezer* secara berkala.
2. Saran Teoritis: Analisis pada penelitian ini dibatasi pada komponen Penilaian Risiko dan Aktivitas Pengendalian pada Kerangka Pengendalian Internal COSO 2013. Disamping itu, terdapat keterbatasan pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara dengan 2 (dua) narasumber dan analisis dokumen laporan tahunan PT X. Penelitian selanjutnya dapat melakukan analisis pada kelima komponen COSO agar diperoleh hasil menyeluruh serta menggunakan metode penelitian lain seperti *Forum Group Discussion* (FGD) ataupun kuisisioner.

## REFERENCE

- Adams, M. B. (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial auditing journal*, 9(8), 8-12. <https://doi.org/10.1108/17465660710733022>
- Ahmet, O. N. A. Y. (2021). Factors affecting the internal audit effectiveness: A research of the Turkish private sector organizations. *Ege Academic Review*, 21(1), 1-15. <https://doi.org/10.21121/eab.873867>
- Almeyda, R., & Darmansya, A. (2019). The influence of environmental, social, and governance (ESG) disclosure on firm financial performance. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, (5), 278-290. <https://iptek.its.ac.id/index.php/jps/article/view/6340/4185>
- Alqubaisi, S. S. (2018). The role of governance, risk and compliance in successful portfolio project management. *International Journal of Economics, Finance and Business Management Studies*, 71. <http://www.fletraining.com/wp-content/uploads/2019/12/IJEFBM-2018-E-Journal-Vol41.pdf#page=71>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Carroll, A. B., & Brown, J. (2022). Business & society: Ethics, sustainability & stakeholder management. *Cengage Learning*.
- Chambers, R. (2022). 2023 focus on the future report, internal audit must accelerate its response in addressing key risks. Audit Board accessed 14 April 2023.
- Chambers, Richard. (2017). *Trusted Advisors: Key Attributes of Outstanding Internal Auditors*. Lake Mary, FL: Internal Audit Foundation.
- Chambers, A. D., & Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 30 (1), 34–55.

- Chang, Y. T., Chen, H., Cheng, R. K., & Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 15(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2018.11.002>
- Cheng, Q., Goh, B. W., & Kim, J. B. (2018). Internal control and operational efficiency. *Contemporary accounting research*, 35(2), 1102-1139. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12409>
- Chikwiri, T. M., & De la Rosa, S. P. (2015). Internal audit's role in embedding governance, risk, and compliance instate-owned companies. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 17(1), 25-39.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2019). *Internal Control-Integrated Framework: An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management. Integrating with strategy and performance*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control-Integrated Framework Executive Summary*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2012). *Risk Assessment in Practice*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-ERM-Risk-Assessment-in-Practice-Thought-Paper-October-2012.pdf>
- Daif, A., dan Jalal, A. (2022). The Contribution of Internal Audit to the Performance of the Internal Control System. *European Scientific Journal*, ESJ, 18 (25), 32. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n25p32>
- Eulerich, M., Bonrath, A., & Lopez-Kasper, V. (2022). Internal auditor's role in ESG disclosure and assurance: An analysis of practical insights. *Corporate Ownership & Control*, 20(1), <https://doi.org/10.22495/cocv20i1art7>
- Eulerich, M., dan Lenz, R. (2020). Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit. *Internal Audit Foundation*. [https://iiabelgium.org/wp-content/uploads/2020/09/2020-0635-FND-Measuring-Value-Report\\_FNL.pdf](https://iiabelgium.org/wp-content/uploads/2020/09/2020-0635-FND-Measuring-Value-Report_FNL.pdf)
- Eulerich, M., dan Lenz, R. (2019). Internal auditing's organization and relationship to other governance functions. *Corporate Ownership & Control*, 16(4), 87-102. <http://doi.org/10.22495/cocv16i4art8>
- Ellet, W. (2018). *The case study handbook: A Student's Guide*. Harvard Business Press.
- Elmashtawy, A., dan Salaheldeen, M. (2023). Big Data Techniques and Internal Control: Evidence from Egypt. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Emerging Technologies and Intelligent Systems: ICETIS 2022 Volume 1* (pp. 14-23). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25274-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25274-7_2)
- Fadila, R. N., & Suryaningrum, D. H. (2023). Fixed Assets Account Audit Procedures at the YG Community Health Center. *Sustainable Business Accounting and Management Review*, 5(2), 14-25. <https://doi.org/10.61656/sbamr.v5i2.70>
- Global Risk Report. (2023) Switzerland: World Economic Forum.

- GRC Forum Indonesia. (2020). Panduan Mencapai Model Keunggulan *Governance, Risk and Compliance* (GRC) <https://irmapa.org/wp-content/uploads/2021/02/Buku-Panduan-Mencapai-Model-Keunggulan-GRC.pdf>
- Gyamerah, S. A., Laar, G., & Asare, C. (2024). Evaluating the impact of internal control systems on corporate performance of Ghanaian banks: The moderating role of information technology. *Scientific African*, 26, e02476. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02476>
- Halbouni, S. S. (2015). The role of auditors in preventing, detecting, and reporting fraud: The case of the United Arab Emirates (UAE). *International Journal of Auditing*, 19(2), 117–130. <https://doi.org/10.1111/ijau.12040>
- Hamdan, M., Al-Tahat, S., Bani-Khalid, T., Al-Eitan, G. (2022). COSO ERM and Cyber Risk Management: Both Support Internal Audit Quality: Evidence from The Jordanian Banking Sector. *The Seybold Report Journal*. <https://zenodo.org/record/7099280#.Y-6HlHZBy5c>
- Harasheh, M., & Provasi, R. (2023). A need for assurance: Do internal control systems integrate environmental, social, and governance factors?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 384-401. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/csr.2361>
- Hizriati, H., & Arfan, M. (2022). The Implementation of Government Fixed Assets Administration: A Case Study on the Government of Aceh Singkil Regency. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 5(1), 82-96. <https://doi.org/10.24815/jaroo.v5i1.23218>
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). Data collection, primary versus secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*. Volume I. [https://www.joophox.net/publist/ESM\\_DCOL05.pdf](https://www.joophox.net/publist/ESM_DCOL05.pdf)
- Hunziker, S. (2019). *Enterprise Risk Management: Modern Approaches to Balancing Risk and Reward*. Springer Nature.
- Institutes of Internal Auditors. (2020). Definition of internal auditing, tersedia di situs *The Institute of Internal Auditors*: <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/> (Diakses 25 Januari 2023)
- International Finance Corporation. (2014). *The Indonesia corporate governance manual*. World Bank. <https://www.ojk.go.id/Files/box/THE-INDONESIA-CORPORATE-GOVERNANCE-MANUAL-First-Edition.pdf>
- IPPF. (2017). International professional Practices framework. *The Institute of Internal Auditors*. <https://www.iiainigeria.org/wp-content/uploads/2022/02/IPPF-Standards-2017.pdf>
- Jokipii, A. (2010). Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Journal of Management & Governance*, 14, 115-144. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9085-x>
- Khelil, I., Akrouf, O., Hussainey, K., & Noubbigh, H. (2018). Breaking the silence: An empirical analysis of the drivers of internal auditors' moral courage. *International Journal of Audit*, 22 (2), 268–284. <https://doi.org/10.1111/ijau.12119>
- Kim, Y. S., Kim, Y., & Kim, H. D. (2017). Corporate social responsibility and internal control effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 46(2), 341-372. <https://doi.org/10.1111/ajfs.12172>
- King, A. M. (2011). *Internal control of fixed assets: a controller and auditor's guide*. John Wiley & Sons.
- Lu, Y., Zhan, H., & Xiao, S. (2019). Internal Control, Financial Governance and Corporate Strategic Objectives Achievement. *Accounting and Finance Research*, 8(3), 157. <https://doi.org/10.5430/afr.v8n3p157>
- Moray, C. M., Sabijono, H., & Tangkuman, S. J. (2021). Analisis Perlakuan Akuntansi Aset Tetap Berdasarkan Psap Nomor 07 Pada Dinas Kesehatan Kota Bitung (Studi Kasus Di Puskesmas Sagerat). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1). <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32205>

- Munro, L., & Stewart, J. (2011). External auditors' reliance on internal auditing: Further evidence. *Managerial Auditing Journal*, 26(6), 464-481. <https://doi.org/10.1108/02686901111142530>
- Murtin, A. (2000). Internal Control: Peran dan Perkembangannya. *Journal of Accounting and Investment*, 1(1), 1-10.
- Nobel, Carmen. (2010). Managing the support staff identity crisis. Boston: Harvard Business School.
- Nurdiani, T. W., Alie, R. M. H., Hamid, I. R. (2023). The Fundamentals of Competency Standards for Implementation of Governance, Risk Management, and Compliance (GRC). *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*. 11(3), 138-145. <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2023/03/1139.pdf>
- Othman, R., Aris, N. A., Mardiyah, A., Zainan, N., & Amin, N. M. (2015). Fraud Detection and Prevention Methods in the Malaysian Public Sector: Accountants' and Internal Auditors' Perceptions. *Procedia Economics and Finance*, 28, 59-67.
- Patin, J. C., Rahman, M., & Mustafa, M. (2020). Impact of total asset turnover ratios on equity returns: Dynamic panel data analyses. *Journal of Accounting, Business and Management (JABM)*, 27(1), 19-29. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v28i1.825>
- Pollman, E. (2022). The making and meaning of ESG. U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper No. 22-23, *European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 659/ 2022*. <https://ssrn.com/abstract=4219857>
- Primanda, P. P., & Harahap, S. N. (2019, July). Analysis of Internal Control of Procurement of Government (Case Study on at XYZ University). In Asia Pacific Business and Economics Conference (APBEC 2018) (pp. 87-93). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/apbec-18.2019.13>
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2021). Practical research: planning and design. 10th. UK: Pearson.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Rija, M., & Ernesto Rubino, F. (2018). The internal control systems integrated into the various profiles of governance, audit, risk and compliance. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 21. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p21>
- Romney, M., Steinbart, P., Summers, Scott., Wood, David. (2021). *Accounting Information Systems Global Edition*. Pearson Higher Education.
- Rosdini, D., Mita, A., & Setyaningrum, D. (2021). Internal auditor reports a fraud: Courage and pressure. *Accounting*, 7(7), 1813-1818.
- Roussy, M., & Perron, A. (2018). New perspectives in internal audit research: A structured literature review. *Accounting Perspectives*, 17(3), 345-385. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12180>
- Sarens, G. (2009), Internal Auditing Research: Where are we going?. *International Journal of Auditing*, Vol. 13 No. 1, pp. 1-7.
- Satyarini, E. D. D., & Harahap, S. N. (2023). Evaluasi sistem pengendalian internal pada proses pengelolaan dan penyebaran data dan informasi geospasial pada badan ABC. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 6(2), 162-178. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v6i2.2827>
- Setyaningrum, D., Mita, A. F., & Rosdini, D. (2022). Internal Auditor Competency Gap: Perception Of Students, Academics And Practitioners. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 12(3), 696-710. <https://doi.org/10.22219/jrak.v12i3.22782>
- Simons, H. (2009). Case study research in practice. London: SAGE.
- Singh, K. S. D., Ravindran, S., Ganesan, Y., Abbasi, G. A., & Haron, H. (2021). Antecedents and internal audit quality implications of internal audit effectiveness. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 16(2), 1-21.

- Sofyani, H., Riyadh, H. A., & Fahlevi, H. (2020). Improving service quality, accountability and transparency of local government: The intervening role of information technology governance. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1735690>
- Supriyadi. (2020). The Effect of Individual and Organizational Factors on Internal Auditors' Moral Courage. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 23(2), 263-292.
- Thabit, T., Solaimanzadah, A., & Al-Abood, M. T. (2017). The effectiveness of COSO framework to evaluate internal control system: the case of kurdistan companies. *Cihan International Journal of Social Science*, 1(1), 44. <https://ssrn.com/abstract=3168888>
- Tian, T. (2024). Credit default risk, internal control and stock returns. *Finance Research Letters*, 67, 105767. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105767>
- Venter, J.M.P. and du Bruyn, R. (2002), Reviewing the internal auditing function: Processes and procedures., *Meditari Accountancy Research*, Vol. 10 No. 1, pp. 227-241. <https://doi.org/10.1108/10222529200200012>
- Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8 (3), 186–197. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000400017>
- Vicente, P., & Mira da Silva, M. (2011). A conceptual model for integrated governance, risk and compliance. In *Advanced Information Systems Engineering: 23rd International Conference, CAiSE 2011, London, UK, June 20-24, 2011. Proceedings 23* (pp. 199-213). Springer Berlin Heidelberg.
- Vivian, V., & Harahap, S. N. (2024). Analisis Pengendalian Internal pada Siklus Produksi: Studi Kasus Pada Perusahaan Bidang Fabrikasi Dan Alat Transportasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 389-400. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3689>
- Vu, Q., & Nga, N. T. T. (2022). Does the implementation of internal controls promote firm profitability? Evidence from private Vietnamese small-and medium-sized enterprises (SMEs). *Finance Research Letters*, 45, 102178. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102178>
- Wicaksana, E. S. (2021). Pengendalian Internal Aset Tetap. *TEMA*, 22(2), 120-132. <https://doi.org/10.21776/tema.22.2.120-132>
- Wideman, R. M. (1992). Project and program risk management a guide to managing project risks and opportunities. Project Management Institute, Inc.
- Wright Jr, R. A. (2019). Agile auditing: Transforming the internal audit process. IIA.
- Yan, Y., Lyu, Q., & He, L. (2024). Party organization embedded and corporate internal control level. *Finance Research Letters*, 64, 105441. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105441>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yushu, K., Zongkeng, L., & Rui, L. (2024). Disclosure of internal control evaluation reports of Chinese enterprises: History, problems and strategies. *Finance Research Letters*, 66, 105642. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105642>
- Zhu, J., Hu, X., Gao, J., & Tan, H. (2024). Internal control risk disclosure, media coverage and stock price crash risk: Evidence from China. *International Journal of Accounting Information Systems*, 55, 100710. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2024.100710>