Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis
Vol. 6 No. 1 Oktober 2025
ISSN Print 2723-6056 ISSN Online 2723-6048
https://jurnal.polsri.ac.id/index.php/JAMB

Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Siklus Pengeluaran: Implikasi terhadap Efisiensi Keuangan Perusahaan Logistik PT XYZ

Evaluation of the Internal Control System of the Expenditure Cycle: Implications for the Financial Efficiency of PT XYZ Logistics Company

Febyana Nurisma Shabri [1*], Herbirowo Nugroho[2]
[1,2] Program Studi Akuntansi Keuangan, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Jakarta, Depok, Indonesia.

Jurnal Artikel
Diterima 15 Juli 2025; Disetujui 1 Oktober 2025
How to Cite: Shabri, F. N., & Nugroho, H. (2025). Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Siklus Pengeluaran: Implikasi terhadap Efisiensi Keuangan Perusahaan Logistik PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis.* 6 (1): 1-24
[*]**Penulis Korespondensi:** febyana.nurisma.shabri.ak21@mhsw.pnj.ac.id
DOI: https://10.5281/zenodo.17103338

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pengendalian internal pada siklus pengeluaran di PT XYZ, sebuah perusahaan di sektor logistik dan *supply chain*, serta menganalisis implikasinya terhadap efisiensi manajemen keuangan perusahaan. Kompleksitas transaksi dalam operasional logistik menyebabkan tingginya resiko kesalahan dalam proses pembayaran dan pengendalain kas keluar. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif studi kasus dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal belum berjalan optimal. Permasalahan yang ditemukan berupa pembayaran ganda, keterlambatan pembayaran, dan umur utang yang melebihi jatuh tempo. Evaluasi menggunakan kerangka kerja COSO *(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)* mengungkapkan kelemahan pada komponen aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Implikasi dari kelemahan ini adalah terganggunya efisiensi arus kas, meningkatnya resiko finansial jangka pendek, serta berkurangnya ketepatan informasi bagi manajemen dalam mengambil keputusan. Penelitian ini merekomendasikan penerapan validasi dokumen berlapis, menerapkan digitalisasi invoice, serta menyusun sistem prioritas pembayaran berbasis resiko sebagai upaya memperkuat sistem pengendalian dan mendukung pengambilan keputusan manajerial.
Kata Kunci: Pengendalian Internal, Siklus Pengeluaran, Manajemen Resiko, COSO

Abstract
This study aims to evaluate the internal control system in the expenditure cycle at PT XYZ, a company operating in the logistics and supply chain sector, and to analyze its implications for the efficiency of the company's financial management. The complexity of transactions within logistics operations increases the risk of errors in payment processes and cash disbursement control. This research adopts a descriptive qualitative case study approach, with data collected through interviews, observation, and documentation. The findings indicate that the internal control system has not been optimally implemented. Identified issues include duplicate payments, delayed disbursements,

and outstanding payables exceeding due dates. The evaluation, based on the COSO framework (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), reveals weaknesses in control activities, information and communication, and monitoring components. These deficiencies disrupt cash flow efficiency, elevate short-term financial risks, and reduce the accuracy of information available for managerial decision-making. The study recommends the implementation of layered document validation, invoice digitalization, and the development of a risk-based payment prioritization system as strategies to strengthen internal controls and support effective managerial decision-making.
Keywords: Internal Control, Expenditure Cycle, Risk Management, COSO

1. Pendahuluan

Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa kegiatan operasional dan keuangannnya berjalan secara efisien dan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Dalam konteks manajemen keuangan, salah satu area yang krusial adalah siklus pengeluaran. Siklus pengeluaran di sektor jasa umumnya mencakup aktivitas pengadaan jasa, pencatatan utang, dan pembayaran kepada pihak ketiga. Ketidakteraturan pengendalian pada siklus ini dapat mengakibatkan pemborosan, ketidaktepatan pembayaran, bahkan kerugian finansial.

Pada perusahaan logistik dan supply chain seperti PT XYZ, sistem pengeluaran menjadi semakin kompleks karena melibatkan banyak departemen, cabang, dan pihak eksternal serta mencakup banyak aspek seperti pergudangan, manajemen stok, *Transport*asi ekspedisi dan pengiriman (Ukirama, 2024). Transaksi yang semakin kompleks menuntut adanya penguatan atas sistem pengendalian internal yang memadai agar transaksi berjalan dengan aman, akurat, dan sesuai kebijakan perusahaan (Waresix, 2024). Jika tidak ditangani dengan baik, resiko-resiko ini berpotensi menghambat efisiensi arus kas dan merugikan hubungan dengan pemasok.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengevaluasi pengendalian internal pengeluaran kas menggunakan kerangka kerja COSO. (Zahara et al., 2024) mengidentifikasi lemahnya aktivitas pengendalian dan komunikasi pelaporan pada perusahaan konsultan migas. (Muanas, 2022) menyatakan bahwa di PT TW pengendalian internal belum efektif akibat kurangnya sosialisasi SOP, sedangkan (Yusmi & Sumarna, 2023) menemukan keterlambatan pembayaran di PT NP karena tidak adanya SOP pembayaran utang.

Berdasarkan temuan pada penelitian terdahulu, sebagian besar penelitian berfokus pada sektor perhotelan, manufaktur, serta jasa keuangan, dan didapat hasil penelitian bahwa penerapan pengendalian internal belum sepenuhnya efektif memenuhi komponen yang ada pada teori kerangka kerja COSO. Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis akan mengevaluasi pengendalian internal pada siklus pengeluaran PT XYZ yang bergerak di sektor logistik dan *supply chain* menggunakan kerangka pengendalian dari COSO.

Hasil observasi awal pada PT XYZ menunjukkan adanya kendala dalam sistem pengendalian pengeluaran, seperti tidak konsistennya dokumentasi, kurangnya integrasi antarbagian, dan lemahnya prosedur verifikasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal belum berjalan optimal di PT XYZ. Padahal, pengendalian internal berperan penting dalam menjaga keandalan pelaporan keuangan, efektivitas operasional, dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perlu dilakukan evaluasi sistem pengendalian internal menggunakan pendekatan yang sistematis dan terstruktur, seperti kerangka kerja COSO.

Kerangka COSO memberikan panduan komprehensif dalam mengevaluasi pengendalian

internal melalui lima komponen utama: lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission and Internal, 2020). Melalui pendekatan ini, evaluasi tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mencakup dimensi strategis dalam pengambilan keputusan manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan pengendalian internal dalam siklus pengeluaran di PT XYZ serta merumuskan rekomendasi perbaikan guna meningkatkan efisiensi keuangan perusahaan.

2. Kajian Pustaka

2.1 Sistem Informasi Akuntansi

Sistem Informasi Akuntansi (SIA) adalah sistem yang mengumpulkan, mencatat, menyimpan, dan memproses data akuntansi untuk menghasilkan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan manajerial (Halim, 2022). SIA memiliki berbagai komponen termasuk berupa perangkat keras, perangkat lunak, prosedur, dan sumber daya manusia yang saling bekerja sama untuk menghasilkan laporan keuangan dan informasi manajerial yang akurat.

2.2 Siklus Pengeluaran

Dalam konteks siklus akuntansi, siklus pengeluaran merupakan rangkaian aktivitas yang dimulai dari permintaan pembelian, pemesanan, penerimaan barang/jasa, pencatatan utang, hingga pembayaran kepada pemasok. Siklus pengeluaran sebagian besar berasal dari sistem pembelian, yakni serangkaian aktivitas operasional perusahaan terkait pemrosesan data yang berhubungan dengan pembelian maupun pembayaran atas barang/jasa yang diterima.

Pencatatan utang dibagi menjadi dua metode (Mulyadi, 2016),

1) *Account Payable Procedure*, yakni pencatatan utang dilakukan saat faktur diterima dari vendor tanpa dokumen tambahan berupa *Voucher Payable*. Faktur dari vendor dicatat dalam jurnal pembelian kemudian dimasukkan ke dalam kartu utang untuk setiap vendor. Saat pembayaran, dilakukan pencatatan dalam jurnal pengeluaran kas kemudian kembali melakukan posting ke jurnal kartu utang. Aktivitas posting ke kartu utang juga dilakukan saat terjadi retur/debit memo pada jurnal umum.
2) *Voucher Payable Procedure,* yakni pencatatan utang dilakukan setelah terjadi verifikasi internal yang mencakup bukti bahwa transaksi telah diperiksa. Pada metode *One-time voucher procedures accrual basis,* saat faktur diterima dari vendor akan langsung dilakukan pencatatn utang dan dibuatkan jurnal Bukti Kas Keluar kemudian dikirimkan ke bagian kasir untuk dilakukan pembayaran. Atas dasar bukti transfer, dilakukan pencatatn di jurnal pengeluaran kas.

Kewajiban untuk membayar kepada vendor muncul setelah perusahaan menerima barang/memakai jasa yang disediakan beserta faktur dari vendor. Apabila perusahaan belum menerima dokumen tersebut, maka perusahaan akan menunda pencatatan hingga dokumen lengkap (Ikatan Akuntan Indonesia, 2023). Pembayaran dilakukan ketika departemen utang mengirimkan voucher package (tagihan vendor dan dokumen pendukung lainnya) ke bagian kasir. Pemisahan tugas antara yang melakukan persetujuan dengan melakukan pembayaran diberlakukan untuk menghindari adanya penyalahgunaan. Setelah pembayaran berhasil, bagian keuangan mencatat jurnal pengeluaran kas dalam sistem (Halim, 2022).

2.3 Pengendalian Internal dan Kerangka COSO

Pengendalian internal merupakan proses yang dirancang dan dijalankan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan memadai dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penerapan pngendalian internal mampu membantu perusahaan dalam mengantisipasi peristiwa atau resiko negatif (Munifah, 2023). COSO menyusun kerangka kerja yang digunakan secara luas untuk menilai efektivitas sistem pengendalian internal, termasuk dalam siklus pengeluaran (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission and Internal, 2020). Sistem pengendalian internal berdasaekan COSO terdiri dari lima komponen, yaitu

1) Lingkungan Pengendalian *(Control Environment)* yang mencerminkan budaya organisasi terkait pengendalian internal termasuk nilai etika dan kompetensi karyawan yang berpengaruh dengan faktor-faktor seperti komitmen manajemen terhadap pengendalian internal, struktur organisasi serta pembagian tugas dan wewenang.
2) Penilaian Resiko *(Risk Assessment),* dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Proses penilaian risiko mencakup identifikasi risiko yang berpotensi terjadi, evaluasi dampak dan probabilitas risiko, dan pengembangan strategi mitigasi untuk mengurangi dampak negatif.
3) Aktivitas Pengendalian *(Control Activities),* melibatkan kebijakan dan prosedur untuk memastikan instruksi manajemen telah dilaksanakan dengan baik. Aktivitas pengendalian yang dimaksud antara lain pemisahan tugas, otorisasi transaksi sebelum eksekusi, dan penggunaan sistem informasi yang aman dan terdokumentasi.
4) Informasi dan Komunikasi *(Information and Communication)* yang relevan dan efektif guna mendukung pengendalian internal seperti adanya pelaporan keuangan transparan dan akurat, penyampaian kebijakan pengendalian internal kepada seluruh karyawan, dan penggunaan sistem informasi akuntansi untuk pengambilan keputusan.
5) Pemantauan *(Monitoring)*, dilakukan untuk menilai efektivitas pengendalian internal secara berkelanjutan. Metode yang biasa digunakan antara lain: Audit internal dan eksternal secara berkala, evaluasi kinerja sistem pengendalian internal, serta tindak lanjut terhadap temuan audit dan rekomendasi perbaikan.

2.4 Evaluasi Sistem Pengendalian Internal

Evaluasi sistem pengendalian internal dilakukan untuk mengidentifikasi kelemahan, mengevaluasi efisiensi proses, serta mengukur kesesuaian dengan kebijakan perusahaan dan standar yang berlaku. Evaluasi umumnya dilakukan melalui observasi proses, pemeriksaan dokumen, dan wawancara terhadap pihak terkait (Lubis & Barus, 2021). Dalam konteks pengeluaran kas, fokus evaluasi mencakup verifikasi dokumen pembayaran, pemisahan fungsi, otorisasi transaksi, serta ketepatan waktu pembayaran (Muanas, 2022).

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa studi terdahulu menunjukkan bahwa kelemahan pengendalian internal dalam siklus pengeluaran umumnya terjadi pada validasi dokumen, koordinasi antar bagian, dan tidak optimalnya sistem informasi akuntansi. Penelitian (Rahmawati & Ratnawati, 2021) di sektor industri jasa percetakan menunjukkan bahwa tidak adanya struktur formal menyebabkan lemahnya pengawasan atas pengeluaran. Studi lain oleh (Yusmi & Sumarna, 2023) di sektor manufaktur mencatat bahwa kurangnya SOP dan sistem keuangan manual menyebabkan keterlambatan dan resiko pembayaran ganda. (Widiantari, Damayanti, & Yusmarisa, 2024) dalam studi pada sektor perhotelan mencatat bahwa pengeluaran sering

kali tidak efisien karena lemahnya dokumen pendukung. Terakhir pada penelitian (Zahara et al., 2024) pada sektor jasa konsultan pertambangan memperlihatkan bahwa kurangnya koordinasi dan komunikasi antar bagian dapat meningkatkan resiko *fraud*.

Dari penelitian terdahulu tersebut, terlihat bahwa meskipun pengendalian internal telah menjadi fokus banyak penelitian, sebagian besar dilakukan pada sektor jasa non-logistik dan didapati temuan bahwa penerapan pengendalian belum sepenuhnya memenuhi komponen pada COSO. Penelitian ini menambah kontribusi dengan mengevaluasi implementasi pengendalian internal secara menyeluruh pada siklus pengeluaran dalam sektor industri logistik yang memiliki karakteristik transaksi yang kompleks, beragamnya jenis utang, dan aktivitas operasional tersebar secara geografis.

3. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus pada PT XYZ. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah mengevaluasi proses dan praktik pengendalian internal yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan data numerik. Dibandingkan metode kuantitatif yang menekankan pada pengukuran angka, pendekatan kualitatif lebih sesuai untuk menggali makna, konteks, serta dinamika hubungan antarbagian dalam siklus pengeluaran. Pendekatan kualitatif deskriptif memungkinkan perolehan data dan pemahaman mendalam mengenai pengelolaan utang dan pembayaran kepada vendor pihak ketiga, serta mengeksplorasi bagaimana sistem pengendalian internal diterapkan dalam siklus pengeluaran. Selain itu, metode ini juga membantu dalam mengidentifikasi kelemahan serta kendala yang terjadi, sehingga dapat merumuskan solusi serta memberikan rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan efektivitas pengendalian internal. Desain studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu objek sehingga memungkinkan analisis mendalam terhadap kondisi aktual.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Wawancara langsung dilakukan untuk mendapatkan perspektif lebih dalam dengan metode semi terstruktur, dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan penelitian sebelum pelaksanaan wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam siklus pengeluaran (Ratnaningtyas, et al., 2023), seperti staf dari divisi *Vendor Management*, *Account Payable*, dan *Treasury*. Profil lengkap narasumber disajikan pada tabel di bawah ini,

Tabel 1. Profil Narasumber

No.	Inisial Narasumber	Jabatan	Lama Bekerja	Peran dalam Siklus Pengeluaran
1.	Sdri. X	Staf *Vendor Management*	3 tahun	Mengelola data vendor, validasi invoice vendor
2.	Tn. Y	*Finance Advisor* (*Account Payable*)	4 tahun	Monitoring dan verifikasi kewajiban pembayaran kepada vendor
3.	Sdr. Z	*Supervisor Treasury*	2 tahun	Bertanggung jawab atas pembayaran kepada vendor

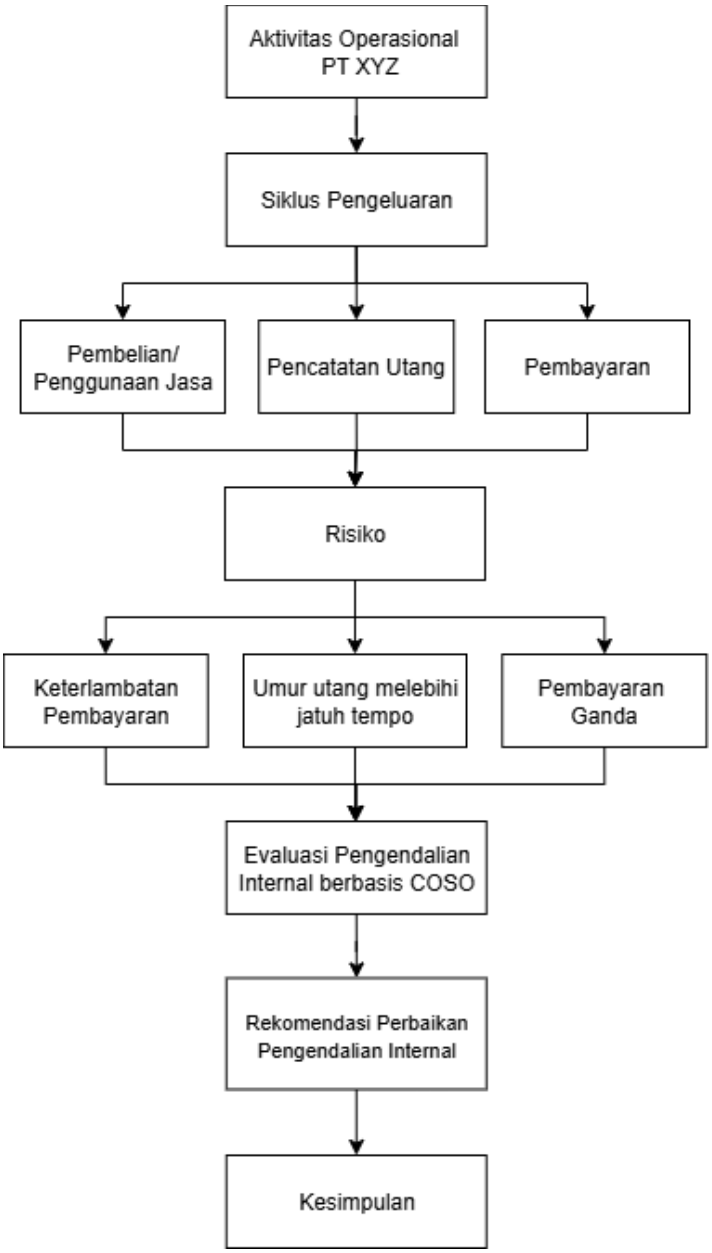
Sumber: (Data diolah, 2025)

Observasi dilakukan secara langsung terhadap alur pengeluaran kas guna melihat sejauh mana prosedur formal diimplementasikan. Sedangkan, dokumentasi digunakan untuk meninjau kelengkapan dan keakuratan dokumen seperti SOP, invoice, bukti pembayaran, dan laporan aging utang. Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan, mempelajari, dan menganalisis dokumen resmi yang berkaitan dengan sistem pengendalian internal pada siklus pengeluaran di PT XYZ yang bertujuan untuk memperoleh data sekunder bersifat objektif, relevan, dan mendukung hasil wawancara maupun dokumentasi. Untuk menjamin validitas data, digunakan metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan pernyataan dari berbagai narasumber yang memiliki posisi dan perspektif berbeda. Sementara triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Strategi ini digunakan untuk memastikan konsistensi dan keandalan informasi yang dikumpulkan (Al Salam, Anwar, & Khairunnisa, 2024).

Adapun dokumen yang digunakan pada penelitian ini, antara lain

a. Dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) siklus pengeluaran, *flowchart process* dari penerimaan invoice sampai pembayaran.
b. Laporan keuangan dan akuntansi seperti laporan utang usaha (*Account Payable*) per periode (Januari 2025-Maret 2025), *Report Aging Payable* untuk melihat keterlambatan, laporan rekonsiliasi utang dengan vendor, serta bukti transaksi pembayaran.
c. Data dari *Accounting Software* berupa riwayat input dan approval invoice, serta riwayat transaksi pembayaran vendor.
d. Teori dan literatur akademik berupa buku dan jurnal yang membahas pengendalian internal berbasis COSO Framework, manajemen siklus pengeluaran, serta mengenai evaluasi risiko dalam pengelolaan utang.

Kerangka penelitian pada **Gambar 1.** Kerangka Penelitian, menggambarkan alur logis proses evaluasi pengendalian internal pada siklus pengeluaran di PT XYZ. Proses dimulai dari aktivitas operasional yang menghasilkan transaksi pengeluaran, meliputi pembelian/penggunaan jasa, pencatatan utang, dan pembayaran. Ketiga aktivitas ini menimbulkan resiko seperti keterlambatan pembayaran, umur utang yang melebihi jatuh tempo, dan kemungkinan pembayaran ganda. Resiko-resiko tersebut menjadi dasar dilakukannya evaluasi pengendalian internal menggunakan lima komponen kerangka COSO, yaitu: (1) lingkungan pengendalian, (2) penilaian resiko, (3) aktivitas pengendalian, (4) informasi dan komunikasi, serta (5) pemantauan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan sistem pengendalian dan menghasilkan rekomendasi perbaikan yang lebih efektif, efisien, serta relevan dengan karakteristik perusahaan logistik. Hasil dari proses ini akan dirumuskan dalam bentuk kesimpulan dan rekomendasi manajerial.



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber: (Data diolah, 2025)

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil

Hasil penelitian merupakan proses pengolahan data yang telah diambil dan dikumpulkan melalui metode wawancara, observasi, serta dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis berdasarkan indikator dalam kerangka COSO, dan setiap temuan dikonfirmasi melalui lintas metode dan narasumber untuk memperkuat keabsahan informasi. Pengambilan data dilakukan bertahap dimulai dari tanggal 22 Mei 2025 hingga 30 Mei 2025 di kantor pusat PT XYZ.

PT XYZ merupakan badan usaha yang bergerak di sektor jasa logistik dan *Supply Chain.* Berdiri sejak tahun 1994, sebagai hasil gabungan dari tiga bidang usaha yaitu logistik, *Transport*asi, dan pergudangan yang menyediakan jasa layanan meliputi *logistics, Transportation, system design & implementation, warehousing, freight forwarding, dan delivery to site*. PT XYZ mempunyai kantor pusat yang menangani fungsi administratif dan keuangan utama, dengan 18 kantor cabang yang tersebar di beberapa kota di Indonesia, 293 truk armada untuk kegiatan operasional *Transport*asi pengiriman, dan 21 gudang dengan luas hingga +60.000 M^2. PT XYZ menyediaan jasa layanan meliputi *logistics, Transportation, system design & implementation, warehousing, freight forwarding, dan delivery to site*.

Dalam pelaksanaan siklus pengeluaran di PT XYZ, terdapat beberapa divisi yang terlibat secara langsung terutama dalam hal pengeluaran biaya ekspedisi yang melibatkan kerja sama dengan pihak ketiga (vendor). Proses pengeluaran ini dimulai sejak permintaan jasa hingga dilakukan pembayaran oleh perusahaan. Divisi-divisi yang memiliki peran penting dalam siklus ini yakni,

1. Divisi *Sales & Marketing*

Divisi ini bertindak mencari *Customer* yang membutuhkan layanan *Transport*asi dan kemudian memenuhi permintaan pengiriman kepada bagian Sales & Marketing. Permintaan ini dicatat dan diverifikasi untuk menentukan apakah perusahaan mampu memenuhinya menggunakan armada internal (*own asset*) atau harus melibatkan pihak ketiga. Jika perusahaan memiliki ketersediaan armada internal, permintaan akan diteruskan langsung kepada *Section Transport* pada Divisi Operasional. Namun, ketika permintaan tidak dapat dipenuhi oleh aset internal karena keterbatasan kapasitas atau jangkauan, Sales & Marketing menerbitkan dokumen *Request Form Quotation* (RFQ). Dokumen ini menjadi bukti administratif sekaligus dasar komunikasi dengan Divisi Operasional bagian Vendor Management. Melalui RFQ tersebut, kebutuhan jasa dari *Customer* dikonfirmasi, baik dari sisi volume, rute, maupun waktu pengiriman.

2. Divisi Operasional–Bagian *Transport* dan *Vendor Management* (VM)

Setelah menerima dokumen permintaan jasa dari Divisi Sales & Marketing, Divisi Operasional menjadi pihak yang memastikan eksekusi pengiriman dapat berjalan sesuai kebutuhan *Customer*. Operasional terbagi ke dalam dua bagian utama, *yaitu Section Transport* dan *Section Vendor Management* (VM), yang masing-masing menangani permintaan berdasarkan ketersediaan armada internal perusahaan.

Bagian *Transport* bertugas menanggapi permintaan dari marketing. Jika permintaan dapat dipenuhi oleh armada internal, maka pengiriman dilakukan secara langsung. Pada tahap ini, bagian *Transport* menyiapkan kendaraan, *driver*, serta kelengkapan dokumen perjalanan. Selanjutnya dilakukan pengajuan dana operasional atau MRC (*Motor Running Cost)* ke Finance & Accounting sebagai dasar pembiayaan perjalanan. Setelah itu, proses pengiriman dilaksanakan hingga barang diterima oleh *Customer*, dan tahap operasional dinyatakan selesai.

Namun, apabila permintaan tersebut tidak dapat dipenuhi secara internal, maka bagian VM akan mencari solusi melalui kerja sama dengan vendor ekspedisi pihak ketiga. Proses pemilihan vendor dilakukan melalui evaluasi ketersediaan, harga, serta kredibilitas penyedia jasa. Divisi *Vendor Management* memiliki peran untuk melakukan pengelolaan vendor yang berpengaruh terhadap kelancaran proses operasional, karena apabila pemilihan vendor tidak terstandarisasi maka akan berpotensi memicu keterlambatan

distribusi dan ketidakefisienan dalam arus pengeluaran kas (Oktarici & Sirait, 2023). Setelah jasa vendor digunakan, maka dokumen tagihan berupa invoice akan dikirimkan oleh vendor kepada VM. Pada tahap ini, dilakukan proses verifikasi dokumen, validasi kesesuaian jasa, dan pengecekan dokumen pendukung lainnya sebelum dilanjutkan ke bagian keuangan.

3. Divisi *Finance & Accounting*–Bagian *Account Payable* (AP)

Setelah dokumen invoice dan Bukti Pengiriman Barang (BPB) divalidasi oleh Divisi Operasional, tahap berikutnya beralih ke Divisi Finance & Accounting, tepatnya ke bagian *Account Payable* (AP). Divisi ini memiliki peran sentral dalam siklus pengeluaran, karena bertanggung jawab memastikan bahwa seluruh kewajiban pembayaran perusahaan kepada vendor diproses secara akurat, tepat waktu, dan sesuai prosedur pengendalian internal.

Setelah melalui pemeriksaan dokumen dan dokumen dinyatakan lengkap oleh Tim AP, invoice tersebut kemudian diinput ke dalam sistem ERP (iDempiere) untuk dicatat sebagai kewajiban perusahaan. Proses ini sekaligus menjadi bagian dari pencatatan akuntansi yang mendukung laporan keuangan. Pencatatan utang dilakukan menggunakan prosedur *Voucher Payable procedure* dengan metode *one-time voucher procedures accrual basis.* Metode ini sejalan dengan prinsip akuntansi akrual, dimana kewajiban dicatat saat transaksi terjadi, bukan saat kas dibayarkan.

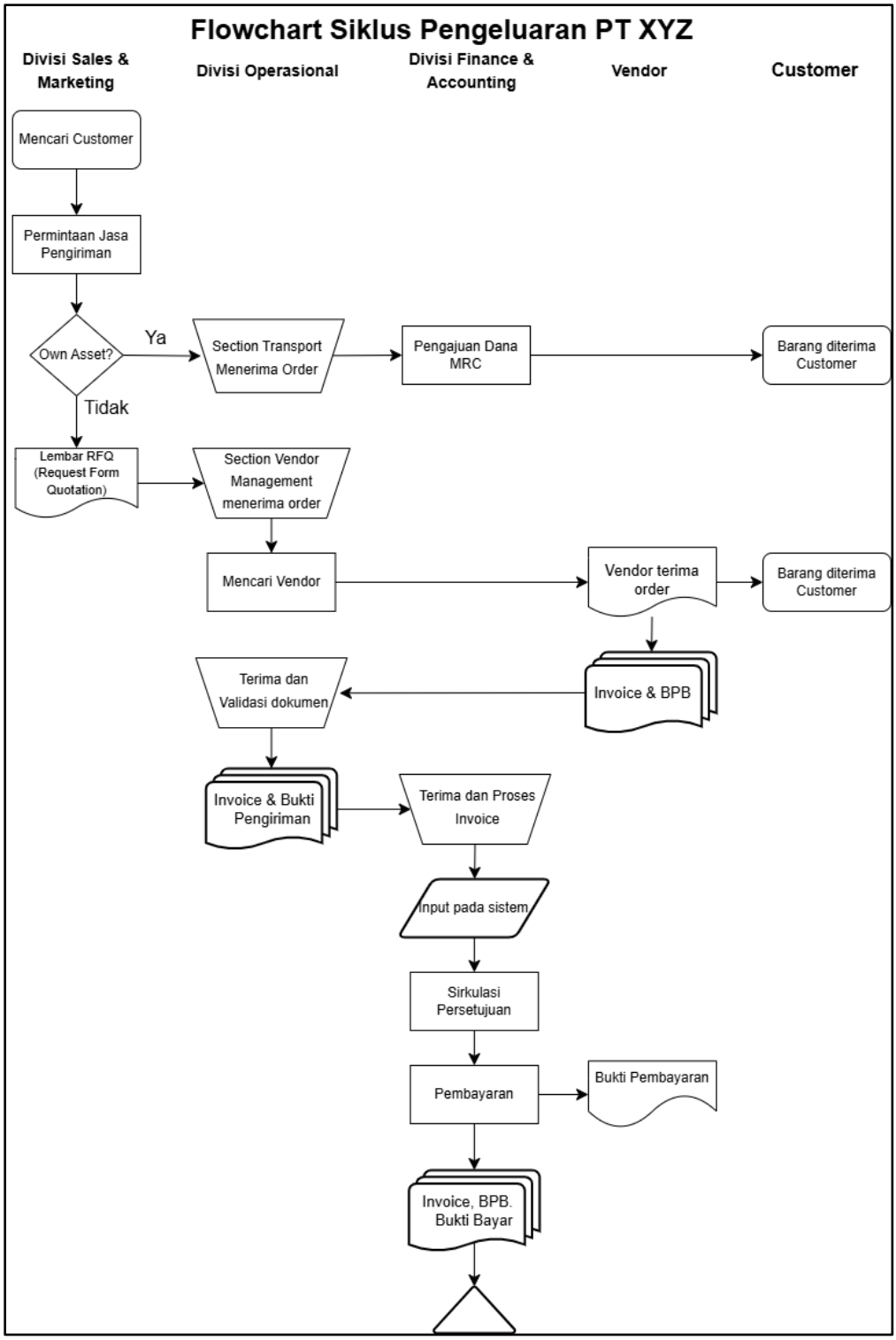
Selanjutnya, invoice yang telah diinput menjalani sirkulasi persetujuan internal. Proses persetujuan ini dilakukan secara berjenjang, mulai dari level supervisor hingga direktur. Mekanisme ini bertujuan untuk memastikan adanya kontrol atas setiap pengeluaran kas serta mencegah terjadinya pembayaran yang tidak sah.

4. Divisi *Finance & Accounting*–Bagian *Treasury*

Setelah proses persetujuan selesai dan seluruh dokumen dinyatakan lengkap, invoice masuk ke tahap pelaksanaan pembayaran. Bagian *Treasury* bertugas mengeksekusi pembayaran kepada vendor. Di PT XYZ, khusus pembayaran kepada vendor atas aktivitas ekspedisi dilakukan secara terjadwal yakni umumnya satu kali dalam sebulan, tepatnya setiap tanggal 5. Namun demikian, tidak semua dokumen yang telah disetujui dapat langsung dibayarkan pada tanggal tersebut. Hal ini dikarenakan pertimbangan *cash flow* perusahaan, sehingga terkadang dilakukan sortir dokumen yang akan dibayarkan terlebih dahulu, dan sisanya dijadwalkan pada periode berikutnya.

Sebagai penutup siklus, Divisi Finance & Accounting menyimpan arsip dokumen pendukung, meliputi invoice, BPB, dan bukti transfer pembayaran. Arsip ini berfungsi sebagai bahan audit dan referensi bagi pengendalian internal di masa mendatang. Dengan demikian, Divisi Finance & Accounting berperan tidak hanya sebagai eksekutor pembayaran, tetapi juga sebagai penjaga transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan dalam siklus pengeluaran perusahaan.

Adapun berikut disajikan *flowchart* siklus pengeluaran PT XYZ yang dapat dilihat pada **Gambar 2.** Flowchart Siklus Pengeluaran PT XYZ.



Gambar 2. Flowchart Siklus Pengeluaran PT XYZ
Sumber: (Data diolah, 2025)

4.2. Pembahasan

Penelitian mengenai evaluasi sistem pengendalian internal telah banyak dilakukan dengan menggunakan kerangka COSO. Misalnya pada penelitian oleh Zahara, et al (2024) yang menganalisis pengendalian internal pengeluaran kas pada perusahaan konsultan pertambangan migas, ditemukan masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki yakni aktivitas pengendalian untuk kontrol pengeluaran kas dan perbaikan komunikasi pelaporan antar berbagai bagian. Kemudian, penelitian oleh (Muanas, 2022) mengevaluasi pengendalian internal pengeluaran kas aktivitas operasional PT. TW, menyatakan pengendalian internal yang dilaksanakan belum sepenuhnya efektif terutama pada komponen aktivitas pengendalian karena tidak adanya penyebarluasan SOP dan komponen informasi komunikasi ditemukan indikasi ketidaktahuan SOP pengeluaran kas oleh populasi divisi Finance dan Accounting sehingga terjadi bias informasi. Selain itu penelitian oleh (Yusmi & Sumarna, 2023) yang merancang proses bisnis untuk pengendalian internal PT. NP mengungkapkan bahwa tidak adanya SOP pembayaran utang sehingga terjadi keterlambatan pembayaran serta ditemukan dokumen yang tidak sesuai karena tidak adanya standar pengecekan dokumen secara baku.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, terlihat bahwa penerapan pengendalian internal belum sepenuhnya efektif, khususnya pada sektor perhotelan, manufaktur, dan jasa keuangan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada konteksnya, yakni fokus pada perusahaan logistik dan *supply chain*, di mana kompleksitas transaksi lebih tinggi karena melibatkan banyak pihak ketiga.

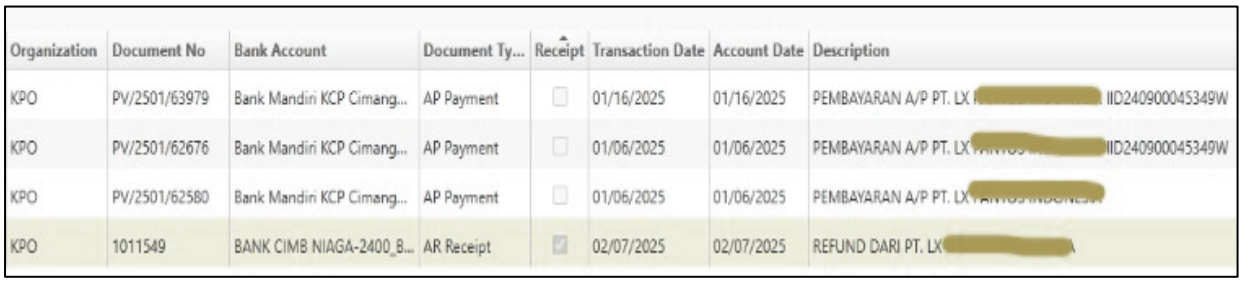
Dalam proses evaluasi, ditemukan beberapa kondisi yang menunjukkan kelemahan dalam pengendalian internal yang dapat menimbulkan resiko bagi perusahaan. Permasalahan yang teridentifikasi menjadi dasar untuk dianalisis lebih lanjut guna memahami penyebab, dampak, serta rekomendasi peningkatan pengendalian internal PT XYZ. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi terhadap staf *Vendor Management*, *Finance Advisor*, dan *Supervisor Treasury* di PT XYZ, teridentifikasi sejumlah kelemahan pengendalian internal dalam pengelolaan siklus pengeluaran. Ketiga permasalahan utama yang berhasil diidentifikasi adalah:

1. Pembayaran ganda *(Double Payment)*

Narasumber dari bagian VM menyatakan bahwa salah satu resiko yang pernah terjadi yakni, adanya pembayaran ganda untuk invoice yang sama yang disebabkan karena dokumen versi *reprint* tidak dibedakan atau tidak ditandai sebagai duplikat. Kurangnya ketelitian dalam memeriksa kesesuaian antara invoice dengan dokumen pendukung oleh bagian VM sehingga menyebabkan invoice tersebut dilanjutkan ke tahap pencatatan utang. Di sisi lain, sistem keuangan yang digunakan bagian AP belum memiliki fitur pendeteksi otomatis atas duplikasi invoice berdasarkan nomor dokumen. Akibatnya, invoice yang telah dibayarkan kembali diproses hingga dibayar dua kali. Permasalahan ini beresiko menimbulkan kerugian kas, mengganggu keakuratan pelaporan utang serta menambah beban kerja bagi perusahaan untuk menyampaikan permohonan pengembalian dana kepada vendor yang bersangkutan.

Seperti yang tertera pada **Gambar 3.** Data Pembayaran Ganda, memperlihatkan bahwa terjadi pembayaran pada tanggal 06 Januari 2025 dan 16 Januari 2025 untuk invoice yang sama yakni invoice bernomor IID240900045349W, dan terdapat transaksi

pengembalian dana dari vendor terkait pada tanggal 07 Februari 2025 atas pembayaran ganda yang telah terjadi.



Organization	Document No	Bank Account	Document Ty...	Receipt	Transaction Date	Account Date	Description
KPO	PV/2501/63979	Bank Mandiri KCP Cimang...	AP Payment		01/16/2025	01/16/2025	PEMBAYARAN A/P PT. LX [redacted] IID240900045349W
KPO	PV/2501/62676	Bank Mandiri KCP Cimang...	AP Payment		01/06/2025	01/06/2025	PEMBAYARAN A/P PT. LX [redacted] IID240900045349W
KPO	PV/2501/62580	Bank Mandiri KCP Cimang...	AP Payment		01/06/2025	01/06/2025	PEMBAYARAN A/P PT. LX [redacted]
KPO	1011549	BANK CIMB NIAGA-2400_B...	AR Receipt	☑	02/07/2025	02/07/2025	REFUND DARI PT. LX [redacted]

Gambar 3. Data Pembayaran Ganda
Sumber: (Data diolah, 2025)

2. Umur utang melebihi jatuh tempo *(Aging Payable more than due date)*

Permasalahan umur utang yang melebihi batas jatuh tempo terjadi ketika invoice vendor yang telah diterima dan diinput ke dalam sistem namun tidak segera dibayarkan hingga melampaui tanggal jatuh tempo. Invoice vendor sebagian besar memiliki Termin of Payment selama 30 hari. Berdasarkan data pada Report Aging Invoice Vendor Ekspedisi PT XYZ, tersaji pada **Tabel 2.** Aging Periode Januari – Maret 2025, memperlihatkan selama periode Januari 2025 sampai dengan Maret 2025 masih didapati 1.538 invoice yang berumur lebih dari 30 hari. Kondisi ini menunjukkan bahwa monitoring terhadap jatuh tempo pembayaran belum berjalan optimal karena masih terdapat banyak tagihan invoice yang melebihi 30 hari.

Tabel 2. Aging Periode Januari-Maret 2025

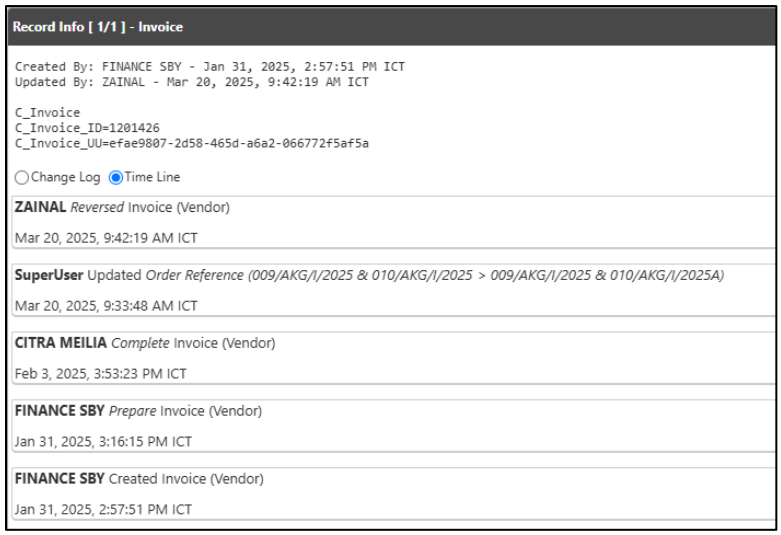
Period	Amount Due	Past Due			
		1-30	31-60	61-90	>91
Jan-25	92	317	502	126	34
Feb-25	62	303	290	126	45
Mar-25	192	226	203	154	58
TOTAL	**346**	**846**	**995**	**406**	**137**
TOTAL PAST DUE >30		**1538 Invoice**			

Sumber: (Data diolah, 2025)

Hambatan juga muncul dalam proses administrasi, khususnya untuk tagihan yang berasal dari kantor cabang. Pengiriman dokumen fisik ke kantor pusat membutuhkan waktu tambahan, sementara seluruh proses pembayaran dilakukan terpusat di kantor pusat. Hal ini menciptakan jeda waktu yang cukup panjang antara penginputan dan realisasi pembayaran.

Revisi berulang juga sering terjadi karena ketidaksesuaian pengakuan biaya antara pihak operasional dengan vendor, atau kesalahan dalam perhitungan pajak. Misalnya, penggunaan PPN dengan DPP tarif lain yang seharusnya sebesar 1,2% untuk perusahaan jasa angkutan, kemudian terinput menjadi 12%. Selain itu, tarif PPh 23 yang pada umumnya dikenakan sebesar 2% juga perlu disesuaikan untuk beberapa vendor tertentu yang memiliki Surat Keterangan dari otoritas pajak sehingga ditetapkan tarif yang dikenakan hanya sebesar 0,5%. Proses revisi yang dilakukan oleh *user* bisa berlangsung lama, terlebih

jika harus melakukan permintaan pembetulan dokumen kepada vendor. **Gambar 4.** *Log Activity Record Info* di bawah ini memperlihatkan bahwa data pada sistem beberapa kali telah dilakukan revisi.



Gambar 4. Log Activity Record Info
Sumber: (Data diolah, 2025)

Penerapan sistem prosedur *Voucher Payable procedure* dengan metode *one-time voucher procedures accrual basis* turut menyebabkan akumulasi aging Payable yang tidak mencerminkan kondisi sebenarnya, ini terjadi karena invoice vendor yang telah diterima akan langsung diinput ke dalam sistem, meskipun pembayaran belum dilakukan. Ketika dokumen mengalami revisi berulang atau terjadi keterlambatan pengiriman dokumen fisik dari cabang ke kantor pusat, pembayaran dapat tertunda, padahal secara sistem utang telah jatuh tempo.

3. Keterlambatan pembayaran *(Late Payment)*

Permasalahan keterlambatan pembayaran kepada vendor juga menjadi salah satu masalah penting dalam evaluasi pengendalian internal siklus pengeluaran di PT XYZ. Keterlambatan ini terjadi karena kombinasi faktor administratif dan kebijakan pengelolaan kas perusahaan. Salah satu penyebab utama adalah adanya kebijakan internal terkait pengendalian saldo kas (*Cash balance control*), dimana perusahaan secara selektif memprioritaskan dokumen pembayaran berdasarkan dokumen fisik yang sudah masuk ke bagian *Treasury*. Selain itu, pembayaran dapat tertunda karena proses *Approval* dokumen pembayaran berupa *Cashplan* dari level manajemen tertinggi yang belum sepenuhnya selesai menjelang jadwal pembayaran, yakni setiap tanggal 5 di bulan berjalan khusus untuk utang vendor ekspedisi.

Kondisi ini diperkuat oleh pernyataan dari narasumber bagian *Treasury* yang menyatakan bahwa, setelah dokumen dari bagian AP masuk ke *Treasury*, setiap akhir bulan akan dilakukan rekap dan sortir ulang semua dokumen yang sudah *Approved*. Kemudian dimasukkan ke dalam *Cashplan* yang diajukan ke direktur utama perusahaan. Namun, tidak semua bisa dibayar sekaligus, karena perusahaan harus tetap menjaga *Cash balance*. Sehingga terkadang terjadi penundaan pembayaran hingga bulan berikutnya. Hal ini

menunjukkan bahwa meskipun proses permintaan pembayaran telah melalui tahapan administratif yang semestinya, keputusan akhir untuk pembayaran tetap berada di bawah pertimbangan kondisi likuiditas perusahaan.

Gambar 5. Data Keterlambatan Pembayaran, menyajikan data invoice vendor pada periode Januari 2025 sampai dengan Maret 2025. Dari jumlah sampel yang diambil sebanyak 70 invoice, ditemukan masih terdapat invoice yang dilakukan pembayaran dengan umur utang di atas 30 hari. Sebanyak 42 invoice dilakukan pembayaran pada umur utang berusia >30 sampai dengan 60 hari. Sebanyak 9 invoice dilakukan pembayaran setelah berumur >60 hari. Namun, masih ada sebanyak 19 invoice yang dilakukan pembayaran tepat waktu, yakni sebelum jatuh tempo.

Target Document Type	Nama Vendor	Date Invoiced	Grand Total	Currency	Document Status	Paid	Date Payment	Total Working Days	≤ 30 Hari	> 30 ≤ 60 Hari	> 60 Hari
AP Invoice Ekspedisi	VEN.11501_	15 Feb 2025	4.972.343,00	IDR	Completed	Yes	5 Mar 2025	18	4.972.343,00	-	-
AP Invoice Ekspedisi	VEN.11501_	11 Feb 2025	14.707.431,00	IDR	Completed	Yes	5 May 2025	83	-	-	14.707.431,00
AP Invoice Ekspedisi	VEN.11558_	10 Feb 2025	5.283.000,00	IDR	Completed	Yes	5 Mar 2025	23	5.283.000,00	-	-
AP Invoice Ekspedisi	VEN.11797_	10 Feb 2025	6.937.000,00	IDR	Completed	Yes	5 Mar 2025	23	6.937.000,00	-	-
AP Invoice Ekspedisi	VEN.01429_	6 Mar 2025	84.750.892,06	IDR	Completed	Yes	5 May 2025	60	-	84.750.892,06	-
AP Invoice Ekspedisi	VEN.00815_	6 Mar 2025	6.110.914,00	IDR	Completed	Yes	5 May 2025	60	-	6.110.914,00	-
AP Invoice Ekspedisi	SUP.000572	20 Mar 2025	1.666.157,00	IDR	Completed	Yes	5 Jun 2025	77	-	-	1.666.157,00
AP Invoice Ekspedisi	VEN.11706_	28 Mar 2025	22.793.000,00	IDR	Completed	Yes	5 Jun 2025	69	-	-	22.793.000,00
AP Invoice Ekspedisi	ARL_PT. AR	28 Mar 2025	10.405.500,00	IDR	Completed	Yes	5 May 2025	38	-	10.405.500,00	-
AP Invoice Ekspedisi	SUP.000537	9 Jan 2025	4.789.602,00	IDR	Completed	Yes	5 Mar 2025	55	-	4.789.602,00	-
AP Invoice Ekspedisi	VEN.11090_	6 Jan 2025	17.243.400,00	IDR	Completed	Yes	5 Mar 2025	58	-	17.243.400,00	-
AP Invoice Ekspedisi	VEN.11090_	6 Jan 2025	11.405.394,00	IDR	Completed	Yes	5 Mar 2025	58	-	11.405.394,00	-
AP Invoice Ekspedisi	SUP.000564	8 Jan 2025	4.165.925,00	IDR	Completed	Yes	5 Feb 2025	28	4.165.925,00	-	-
								45 Days	19 Invoice	42 Invoice	9 Invoice
										70 Invoice	

Gambar 5. Data Keterlambatan Pembayaran
Sumber: (Data diolah, 2025)

Berdasarkan permasalahan yang ditemukan, evaluasi dilakukan dengan mempetakan ke dalam indikator-indikator yang mempresentasikan prinsip pengendalian internal pada siklus pengeluaran. Evaluasi mengacu pada kerangka COSO yang terdiri dari 5 komponen dan 17 prinsip pengendalian internal. Analisis difokuskan pada tahapan utama dalam siklus pengeluaran, yaitu penggunaan jasa, pencatatan utang, dan pembayaran, serta dikaitkan dengan prinsip-prinsip pengendalian yang relevan. Tabel-tabel berikut di bawah ini menyajikan indikator pengendalian internal berdasarkan COSO di siklus pengeluaran.

Tabel 3. Indikator Pengendalian Internal pada Tahap Penyediaan Vendor/Penggunaan Jasa oleh bagian *Vendor Management* (VM)

No	Komponen COSO	Uraian Prinsip COSO	Uraian Hasil Wawancara/Observasi
1.	*Control Environment*	Integritas dan nilai etika	Terdapat dokumentasi resmi berupa RFQ *(Request Form Quotation)* dan *Quotation* vendor yang mendukung integritas. Tidak ada kontrol terhadap konflik kepentingan.
		Komitmen terhadap kompetensi	Pelatihan dilakukan tentatif menyesuaikan kebutuhan.
		Struktur organisasi, otoritas, dan tanggung jawab	Terdapat pembagian wewenang dan tanggung jawab serta ada SOP untuk tiap *jobdesk* di VM (*Vendor Management*)
		Akuntabilitas	Tindak lanjut dilakukan ketika terjadi kesalahan dengan cara menghubungi vendor dan menginformasikan ke bagian keuangan.

		Peran dewan dan pengawasan	Manager VM selalu melakukan pemantauan kesesuaian semua invoice yang masuk. Manager VM melakukan *Approval* melalui sistem atas data yang diinput *Finance* AP.
2.	*Risk Assessment*	Tujuan pengendalian internal	Mempunyai pemahaman tujuan dan batasan dalam proses pengadaan jasa. VM bertugas mencari vendor untuk memenuhi permintaan operasional dan berhubungan langsung dengan vendor.
2.	*Risk Assessment*	Identifikasi resiko	Masih ditemukan resiko/permasalahan yang sering muncul. Permasalahan yang masih sulit untuk diatasi yakni, divisi *Sales & Marketing* memberikan penjualan dengan kisaran harga jual ke *Customer* dan harga beli ke vendor yang bermargin sedikit, serta pembayaran ke vendor masih sering terlambat.
		Resiko penipuan	Terdapat upaya pencegahan potensi *fraud*. VM melakukan perbandingan harga dan layanan dari 2 atau 3 vendor. VM melakukan pengecekan kesesuaian setiap invoice yang masuk dengan RFQ dan penawaran, jika tidak sesuai, maka dokumen tersebut tidak diteruskan ke *Finance*.
		Perubahan signifikan	VM mengevaluasi berkala terhadap perubahan sistem, vendor baru, dan kebijakan baru melalui diadakannya *briefing* dengan vendor terkait aturan kerja dan sosialisasi *Vendor Safety Management System* (VSMS).
3.	*Control Activities*	Prosedur dan kebijakan pengendalian	SOP belum dijalankan dengan baik karena tim kekurangan SDM. Contohnya, proses verifikasi dokumen vendor seperti NPWP, PKS (Perjanjian Kerja Sama) dan legalitas kontrak sering tidak dilakukan secara menyeluruh serta tindak lanjut atas pelanggaran kontrak atau keluhan terhadap vendor menjadi lambat.
		Review pengendalian	SOP atau sistem kerja ditinjau ulang sebulan 2 kali. Peninjaun dilakukan dari tim *Quality Management* (QM).
		Pemisahan tugas	Pemisahan tugas sudah dilakukan. Bagian untuk mencari vendor dilakukan oleh VM, bagian untuk menginput dari *Finance* AP, dan yang melakukan pembayaran dilakukan oleh bagian *Treasury*.
4	*Information Communi-cation*	Informasi berkualitas	Informasi yang diterima *Real Time* karena semua bagian menggunakan sistem *ERP* yang sama.
		Komunikasi internal	Komunikasi internal lancar, namun komunikasi dengan cabang kurang lancar. Cabang masih sering mengalami masalah berhubungan

			dengan invoice vendor.
		Komunikasi eksternal	Komunikasi lancar dari segi operasional terkait kebutuhan maupun dari segi *Finance* untuk rekonsiliasi pembayaran.
5	*Monitoring Activities*	Evaluasi pengendalian	Evaluasi pengendalian internal rutin dilakukan 3 bulan sekali dalam bentuk KPI.
		Tindak lanjut atas kekurangan	Kelemahan yang ditemukan tidak konsisten untuk ditindak lanjuti.

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 4. Indikator Pengendalian Internal pada Tahap Pencatatan Utang oleh bagian *Finance-Account Payable*

No	Komponen COSO	Uraian Prinsip COSO	Uraian Hasil Wawancara/Observasi
1	*Control Environment*	Integritas dan nilai etika	*Finance* AP melakukan proses pencatatan utang dilakukan terbuka dan terdokumentasi dengan baik pada sistem, disetujui dan diketahui manajemen. Pencatatan utang dilakukan secara akurat sesuai bukti pendukung.
		Komitmen terhadap kompetensi	Formal training belum rutin dilakukan, namun peningkatan kompetensi dilakukan melalui pendekatan *on-the-job training* yakni staf yang berpengalaman membimbing staf baru dalam pelaksanaan tugas.
		Struktur organisasi, otoritas, dan tanggung jawab	Ada pembagian tugas. Dokumen tagihan dari divisi Operasional diterima dengan konsep satu pintu melalui *Finance* AP. *Finance* AP melakukan cek validasi dan sirkulasi persetujuan dokumen. Setelah semuanya lengkap, dokumen kemudian masuk ke bagian *Treasury* untuk diatur jadwal pembayarannya.
		Akuntabilitas	Jika terjadi kesalahan, tanggungjawab ditelusuri berdasarkan *log activity* dalam sistem, sehingga akan terlihat siapa yang melakukan input, merevisi, verifikasi, *Approval* maupun *not Approved* pada dokumen tersebut.
		Peran dewan dan pengawasan	Sebelum sampai ke tahap pembayaran terdapat persetujuan berjenjang dari manajemen yang memungkinkan meminimalisir kesalahan pencatatan.

2	*Risk Assessment*	Tujuan pengendalian internal	Terdapat pemahaman tujuan dan batasan di bagian *Account Payable*. Bagian ini hanya melakukan cek kesesuaian antara nominal invoice, penawaran, dan dokumen BPB (Bukti Pengiriman Barang), lalu melakukan input pada sistem, dan melanjutkan sirkulasi persetujuan. Terdapat kebijakan bagian *Finance* AP tidak boleh berhubungan langsung dengan vendor.
2	*Risk Assessment*	Identifikasi resiko	Resiko: Umur utang melebihi jatuh tempo yang disebabkan karena proses verifikasi kelengkapan dokumen, ketidaksesuaian invoice dengan nominal sistem, menjaga *cash flow* perusahaan. Resiko 2: Kesalahan input nominal tagihan akibat ketidaksesuaian vendor dengan operasional terkait nominal, maupun kesalahan pengenaan tarif pajak.
		Resiko penipuan	Pencegahan *fraud* dilakukan dengan harus adanya kelengkapan lampiran pendukung atas invoice tagihan, adanya *Approval* berjenjang, terdapat *log activity*, dan pembatasan akses sistem.
		Perubahan signifikan	Evaluasi berkala rutin dilakukan melalui sosialisasi dan penyesuaian kebijakan kerja yang diarahkan oleh Management *Finance*.
3	*Control Activities*	Prosedur dan kebijakan pengendalian	Proses kerja berjalan sesuai SOP yang berlaku dan telah disahkan oleh pemimpin perusahaan.
		Review pengendalian	Peninjauan SOP dan sistem kerja dilakukan tentatif dengan menyesuaikan kebutuhan dan dinamika operasional. Penyesuaian dilakukan saat ditemukan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan dan/atau *user* atau pihak lain yang memberikan masukan perihal penyempurnaan prosedur.
		Pemisahan tugas	Pemisahan tugas diterapkan untuk mengurangi konflik kepentingan, meminimalkan kemungkinan kesalahan, *double checking*, dan meningkatkan akuntanbilitas.
4	*Information Communication*	Informasi berkualitas	Informasi yang digunakan selalu relevan, karena data berasal dari sistem yang tersaji secara *real-time*

		Komunikasi internal	Koumunikasi resmi melalui email, digunakan juga Whatsapp dan telepon sebagai media komunikasi pendukung untuk hal-hal yang sifatnya mendesak. Komunikasi dilakukan secara tersturktur seperti, VM menyampaikan dokumen vendor atau update data ke AP. AP berkoordinasi dengan VM terkait kelengkapan tagihan dan dengan *Treasury* memastikan jadwal pembayaran, serta *Treasury* mengonfirmasi waktu pembayaran atau tindak lanjut jika ada *issue* terkait dana.
4	*Information Communi-cation*	Komunikasi eksternal	Komunikasi dengan eksternal terbatas, mengikuti kebijakan perusahaan. AP dan *Treasury* tidak melakukan komunikasi langsung dengan vendor untuk mencegah konflik kepentingan. Jika ada hal yang perlu klarifikasi, *Finance* menyampaikan ke VM secara internal lalu VM meneruskan dan mengelola komunikasi dengan vendor.
5	*Monitoring Activities*	Evaluasi pengendalian	Evaluasi dilakukan secara tidak terjadwal namun rutin dilakukan berdasarkan kebutuhan atau situasi tertentu, misalnya saat diperlukan *improve* pada sistem. Dilakukan juga review proses secara internal untuk mencermati resiko yang ada dan untuk memperbaiki koordinasi.
		Tindak lanjut atas kekurangan	Kelemahan segera ditindak lanjuti dengan solusi terbaik yang disesuaikan dengan kondisi. Tindak lanjut dilakukan melalui: evaluasi penyebab utama kelemahan atau kesalahan, koordinasi dengan pihak terkait, dan arahan langsung dari manajemen, baik berupa instruksi perbaikan, penyesuaian, atau penguatan kontrol.

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 5. Indikator Pengendalian Internal pada Tahap Pembayaran oleh bagian *Treasury*

No	Komponen COSO	Uraian Prinsip COSO	Uraian Hasil Wawancara/Observasi
1	*Control Environment*	Integritas dan nilai etika	Karyawan yang terlibat dalam proses pembayaran menjaga integritas, kerahasiaan, dan profesionalisme.
		Komitmen terhadap kompetensi	Pelatihan seperti diklat tidak ada. Namun ada pelatihan dengan belajar bersama secara *one to one* ketika ditemukan *case* baru.
		Struktur organisasi, otoritas, dan tanggung jawab	Terdapat pembagian wewenang dan tanggung jawab. Setelah *Finance* AP melakukan cek, validasi dan sirkulasi persetujuan, dokumen masuk ke *Treasury* kemudian diatur

			pembayaran dengan *Cashplan*.
		Akuntabilitas	Akuntanbilitas selalu ditanamkan saat terjadi kesalahn. Sehingga bisa menjadi pembelajaran melalui sikap terbuka untuk diskusi dan bisa menemukan solusi bersama.
1	*Control Environment*	Peran dewan dan pengawasan	Pengawasan siklus pengeluaran dilakukan melalui pengecekan berjenjang. Pertama, dari *Finance* AP yang melakukan input data, lalu ada *Finance Management*, yang terdiri dari 2-3 tingkat, setelah itu ke Direksi. Lalu bagian *Treasury* mengumpulkan seluruh dokumen yang sudah lengkap, melakukan cek ulang, dan masuk *Cashplan*. Kontrol kedua yang dilakukan adalah dengan adanya jurnal payment yang harus ditandatangani dan dicek kembali oleh *Finance Management*.
2	*Risk Assessment*	Tujuan pengendalian internal	Setiap tahapan pada siklus pengeluaran dilakukan oleh bagian yang berbeda. Masing-masing mendapat pemahaman tujuan dan batasan dalam kewenangan dan tanggung jawabnya. *Treasury* bertanggung jawab atas pembayaran kepada vendor dengan tetap mempertimbangkan kondisi *likuiditas* perusahaan.
		Identifikasi resiko	Resiko/permasalahan yang terjadi pada tahap pembayaran: 1) Invoice yang sudah dilakukan pembayaran masuk kembali ke *Finance* dengan nomor invoice dan nominal yang sama. 2) Lambatnya proses dokumentasi dari cabang serta pengiriman dokumen dari cabang yang tesebar di luar kota bahkan luar pulau ke kantor pusat yang membutuhkan waktu cukup lama hingga menyebabkan *aging* membengkak dan tidak sesuai TOP.
		Rsisiko penipuan	Pencegahan terhadap potensi *fraud* berupa penerapan sistem *Cashplan* yang ditandatangani/disetujui direktur utama, sehingga mampu mencegah kecurangan karena uang keluar sudah diketahui oleh pimpinan perusahaan.
		Perubahan signifikan	Evaluasi rutin dilakukan melalui metode pamantauan. Jika memerlukan pengembangan, maka akan diajukan ke atasan, dan jika atasan menyetujui maka akan dilakukan *improve* sesuai instruksi.

3	*Control Activities*	Prosedur dan kebijakan pengendalian	Bagian *Treasury* mempunyai SOP untuk pembayaran, baik itu pembayaran kasbon, *top up petty cash*, maupun untuk pembayaran ke vendor *trade* atau *non trade*. Vendor *trade* merupakan vendor penyedia barang/jasa yang berhubungan dengan aktivitas utama yakni pengiriman/ekspedisi, ada aktivitas ini perusahaan mendapatkan revenue. Sedangkan vendor *non trade* merupakan vendor penyedia barang/jasa untuk aktivitas operasional tanpa *revenue.*
		Review pengendalian	SOP ditinjau ulang tergantung situasi dan kebutuhan. Saat SOP dinilai sudah tidak relevan, maka dilakukan pengajuan *improvement* untuk pembuatan SOP baru.
		Pemisahan tugas	Terdapat pemisahan tugas antara yang melakukan input dan yang melakukan pembayaran untuk menghindari konflik kepentingan.
4	*Information Communication*	Informasi berkualitas	Informasi yang digunakan semua sudah digitalisasi melalui sistem. Proses pembayaran menggunakan data *aging* yang terdapat pada sistem. Data yang diproses adalah data yang sudah berstatus *completed*.
		Komunikasi internal	Komunikasi resmi menggunakan email namun juga paralel melalui *whatsapp* dan telepon.
		Komunikasi eksternal	Bagian *Treasury* tidak berhubungan langsung dengan pihak vendor ataupun pihak luar untuk mencegah potensi *fraud*. *Treasury* hanya melakukan komunikasi eksternal dengan pihak bank.
5	*Monitoring Activities*	Evaluasi pengendalian	Selalu dilakukan pemantauan. Jika ada yang tidak sesuai akan di *Report* ke GM *Finance*. Setelah ide pengembangan disetujui, akan diarahkan ke yang bersangkutan untuk dilakukan *improve.*
		Tindak lanjut atas kekurangan	Kelemahan langsung ditindaklanjuti, dikomunikasikan, dan didiskusikan dengan manajemen untuk di evaluasi efektifitas pengendaliannya.

Sumber: Data diolah, 2025

Permasalahan yang ditemukan dalam evaluasi sistem pengendalian internal pada siklus pengeluaran menunjukkan adanya area yang masih memerlukan perbaikan, baik dari aspek

prosedur, koordinasi antar divisi, hingga penguatan sistem informasi. Berikut beberapa rekomendasi strategis yang dapat dijadikan acuan bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian internal. Rekomendasi disusun secara sistematis berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya.

1. Rekomendasi mengatasi pembayaran ganda (*Double Payment*)

Pembayaran ganda yang ditemukan dalam siklus pengeluaran PT XYZ terjadi akibat adanya invoice yang dicetak ulang (*reprint*), tidak adanya validasi secara menyeluruh oleh bagian VM, serta sistem keuangan yang digunakan belum sepenuhnya mendeteksi duplikasi invoice. Hal ini menunjukkan kurang optimalnya pada komponen aktivitas pengendalian. Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan ini, perusahaan disarankan mengambil langkah konkret dengan mewajibkan pemeriksaan kesesuaian invoice dengan dokumen penawaran/perjanjian kerjasama yang berisi kesepakatan nominal sebelum diserahkan ke bagian AP. Proses ini perlu didukung dengan adanya pemisahan tugas yang jelas, agar proses input invoice tidak dilakukan oleh pihak yang sama dengan pemeriksa dokumen. Penguatan proses validasi juga perlu dilakukan melalui pengoptimalan fitur duplicate invoice pada accounting system untuk mencegah double input dengan mendeteksi adanya nomor invoice yang identik sebelum proses input dinyatakan completed.

2. Rekomendasi mengatasi umur utang melebihi jatuh tempo *(Aging Payable more than due date)*

Umur utang yang melebihi jatuh tempo mencerminkan adanya kelemahan dalam komponen aktivitas pengendalian dan infotmasi komunikasi. Permasalahan ini ada karena lemahnya proses monitoring kewajiban dan efisiensi penyelesaian pembayaran. Salah satu upaya yang dapat diterapkan untuk mengurangi resiko tersebut adalah dengan mempercepat alur pengiriman dokumen tagihan dari kantor cabang ke kantor pusat. Hal ini dapat dilakukan melalui penerapan digitalisasi dokumen, seperti penggunaan *e-invoice* atau mengirimkan scan invoice ke *Finance* kantor pusat. Digitalisasi ini tidak hanya mempercepat alur kerja, tetapi juga meminimalisasi resiko keterlambatan akibat pengiriman fisik yang memakan waktu.

Selain itu, keterlambatan pembayaran sering disebabkan oleh revisi dokumen tagihan karena ketidaksesuaian data pada invoice dengan yang dicatat di sistem. Untuk mengatasi ini, perusahaan disarankan mengadakan sosialisasi berkala dan komunikasi efektif kepada setiap *user* mengenai standar pembuatan dan penginputan invoice, khususnya yang berkaitan dengan pengenaan PPN dan PPh atas jasa *Transport*asi. Sosialisasi ini akan membantu memastikan pemahaman bahwa perhitungan pajak sesuai dengan ketentuan peraturan perpajakan yang berlaku serta karakteristik vendor, misalnya seperti penggunaan PPN tarif 1,1% untuk jasa angkutan dan vendor tertentu yang memperoleh fasilitas tarif PPh Final sebesar 0,5% sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keterangan dari DJP sesuai dengan ketentuan PP No. 23 Tahun 2018 sebagai bentuk pemenuhan kriteria wajib pajak dengan peredaran bruto tertentu.

Dengan kesamaan pemahaman mengenai format dan unsur kelengkapan invoice, diharapkan potensi berulang dapat ditekan sehingga tagihan dapat segera diproses tanpa hambatan administratif.

3. Rekomendasi mengatasi keterlambatan pembayaran *(Late Payment)*

Keterlambatan pembayaran tidak hanya berdampak pada hubungan perusahaan dengan pihak vendor, tetapi juga mencerminkan kurang optimalnya komponen

pemantauan. Hal ini merujuk dengan adanya kelemahan dalam manajemen pengendalian internal khususnya aspek efisiensi proses administratif dan pengelolaan arus kas. Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan disarankan melakukan perbaikan berupa penyusunan skala prioritas pembayaran berdasarkan tanggal jatuh tempo dan memperhatikan resiko hubungan dengan vendor yang perlu ditetapkan secara sistematis agar pembayaran tidak hanya mempertimbangkan kondisi kas tetapi juga dampaknya terhadap operasional.

Perbaikan sistem dan prosedur, peningkatan kualitas data, serta pemanfaatan teknologi dan digitalisasi menjadi kunci dalam membangun pengendalian internal yang lebih efektif dan adaptif terhadap dinamika perusahaan. Rekomendasi yang diberikan harapannya dapat membantu PT XYZ dalam melakukan perbaikan untuk meminimalisir permasalahan yang sudah ditemukan serta mencegah permasalahan yang sama tidak terjadi lagi di masa mendatang, sehingga perusahaan mampu meningkatkan efisiensi, meningkatkan keandalan laporan keuangan, serta menjalin hubungan kerja sama yang lebih baik dengan para mitra usaha.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Siklus pengeluaran PT XYZ, khususnya untuk aktivitas ekspedisi, terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu tahap penggunaan dan penyediaan jasa oleh bagian Operasional, tahap pencatatan utang oleh bagian *Account Payable*, serta tahap pembayaran oleh bagian *Treasury*. Ketiga tahapan ini dijalankan oleh berbagai divisi yang saling berkoordinasi, seperti marketing, operasional *Transport*, operasional *Vendor Management*, dan *Finance* accounting dengan dukungan sistem informasi ERP berupa IDempiere yang saling terintegrasi antar divisinya.

Evaluasi sistem pengendalian internal berdasarkan COSO Framework yang mencakup lima komponen dan tujuh belas prinsip menunjukkan bahwa pengendalian internal perusahaan belum optimal. Permasalahan utama yang teridentifikasi, yakni: (1) Pada komponen aktivitas pengendalian, ditemukan pernah terjadi *Double Payment* akibat invoice *reprint* yang tidak terdeteksi oleh sistem maupun saat proses validasi internal, (2) Pada komponen informasi dan komunikasi, terdapat masalah umur utang yang melebihi batas jatuh tempo disebabkan oleh keterlambatan pengiriman dokumen dari cabang, proses revisi invoice yang berulang, serta belum optimalnya pemantauan jatuh tempo, (3) Pada komponen pemantauan, terdapat masalah berupa keterlambatan pembayaran yang terjadi karena adanya kendala dalam proses *Approval* dan kebijakan pengendalian saldo kas perusahaan yang mengharuskan sortir ulang dokumen berdasarkan prioritas pembayaran.

Atas permasalahan yang ada, terdapat rekomendasi perbaikan yang dapat difokuskan pada hal-hal berikut,

a. Rekomendasi untuk komponen aktivitas pengendalian, perusahaan disarankan menerapkan sistem verifikasi otomatis untuk mendeteksi duplikasi, dan mempertimbangkan penggunaan *e-invoice* atau softcopy atas invoice yang sudah dicetak

b. Rekomendasi untuk komponen informasi dan komunikasi, perusahaan sebaiknya mengadakan sosialisasi berkala dan komunikasi efektif kepada *user* terkait pengenaan PPN dan PPh sesuai ketetapan yang ada serta melakukan tindak lanjut melalui verifikasi dokumen yang telah jatuh tempo terlalu lama.

c. Rekomendasi untuk komponen pemantauan, perusahaan sebaiknay melakukan penyusunan skala prioritas pembayaran berdasarkan tanggal jatuh tempo. Namun, dengan tetap mempertimbangkan kestabilan *Cash balance* perusahaan.

5.2. Saran

Sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian, peneliti menyarankan agar perusahaan mengoptimalkan peran bagian audit internal untuk memastikan pengendalian internal berjalan lebih efektif. Audit internal dapat melakukan pemeriksaan mendadak secara berkala untuk meningkatkan kepatuhan sesuai prosedur. Dengan pengawasan yang aktif, potensi kesalahan dan penyimpangan dapat ditekan sejak dini, sehingga perusahaan dapat menjaga integritas operasional dan kepercayaan mitra bisnis.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian dengan mengkaji siklus lainnya seperti siklus penerimaan kas, pembelian aset tetap, atau persediaan, agar evaluasi pengendalian internal dapat dilakukan secara menyeluruh. Selain itu, penggunaan pendekatan kuantitatif atau metode campuran juga dapat dipertimbangkan untuk memperoleh hasil yang lebih objektif dan terukur.

Daftar Pustaka

Al Salam, F., Anwar, C., & Khairunnisa, H. (2024). ESENSI PENGENDALIAN INTERNAL PADA PT XYZ OTOMOTIF DALAM PERSPEKTIF FENOMENOLOGI. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan, dan Auditing, 5 no.1*, 113-126. Retrieved April 25, 2025

Apriani, E. (2020). *SISTEM INFORMASI SIKLUS PENDAPATAN DAN SISTEM INFORMASI SIKLUS PENGELUARAN.* Jakarta: FEB-Universitas Mercu Buana.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission and Internal. (2020). *Blockchain and Internal Control-The COSO Perspective.* Deloitte.

Halim, K. I. (2022). *SISTEM INFORMASI AKUNTANSI: Pengendalian Terhadap Proses Bisnis.* (S. A. Euis Widiati, Ed.) Nagari Koto Baru, Sumatera Barat: PT. INSAN CENDEKIA MANDIRI GROUP.

Ikatan Akuntan Indonesia. (2023). *Akuntansi Keuangan Berdasarkan SAK Berbasis IFRS.* Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.

Lubis, P. K., & Barus, A. U. (2021). ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN KAS PADA PT IRA WIDYA UTAMA MEDAN. *SINTAMA (Sistem Informasi, Akuntansi, dan Manajemen), I no.1*, 119-129. Retrieved Maret 15, 2025

Muanas, R. J. (2022). ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL ATAS PROSEDUR PENGELUARAN KAS AKTIVITAS OPERASIONAL BERBASIS COSO FRAMEWORK 2013: STUDI KASUS PADA PT. TW. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan, 10 NO. 3*, 467-490. doi:10.37641/jiakes.v10i3.1446

Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi.* Jakarta: Salemba Empat.

Munifah. (2023). *PENGENDALIAN INTERNAL SISTEM INFORMASI.* Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik Redaksi. Retrieved Maret 15, 2025

Oktarici, E. N., & Sirait, F. M. (2023, Oktober). EVALUASI KINERJA BISNIS PEMASOK DENGAN PENDEKATAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS PADA PT XYZ. *JAMB (Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis)*.

Rahmawati, D. Y., & Ratnawati, T. (2021). INTERNAL AUDIT COSO FRAMEWORK PADA FUNGSI KEUANGAN BERBASIS DIGITAL UNTUK MENILAI KINERJA KEUANGAN DI

CV. INTI BUMI MULTIGRUP. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan, 11 No. 2*, 779-797. Retrieved Maret 15, 2025

Ratnaningtyas, E. M., Ramli, Syafruddin, Saputra, E., Suliwati, D., Nugroho, B. T., . . . Jahja, A. S. (2023). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF.* (N. Saputra, Ed.) Pidie, Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini Anggota IKAPI.

Ukirama. (2024, Juli 1). *LOGISTIK SEBAGAI KUNCI KEBERHASILAN RANTAI PASOK: PENJELASAN LENGKAP*. Retrieved April 25, 2025, from ukirama.com: https://ukirama.com/blogs/logistik-sebagai-kunci-keberhasilan-rantai-pasok-penjelasan-lengkap

Waresix. (2024, Mei 15). *MANAJEMEN RISIKO DALAM LOGISTIK: PENGERTIAN, STRATEGI, DAN MANFAAT UNTUK PERUSAHAAN*. Retrieved April 25, 2025, from waresix.com: https://www.waresix.com/manajemen-risiko-dalam-logistik-pengertian-strategi-dan-manfaatnya-untuk-perusahaan

Widiantari, N. C., Damayanti, T., & Yusmarisa, N. R. (2024). ANALISIS SISTEM AKUNTANSI PEMBAYARAN UTANG SUPPLIER DI HOTEL X NUSA DUA BALI. *Journal of Islamic Digital Economic and Management, Vol II no.1*, 64-77. Retrieved Maret 15, 2025, from https://journal.alshobar.or.id/index.php/bridging

Yusmi, A., & Sumarna, A. D. (2023). Rancangan Proses Bisnis Berbasis Pengendalian Internal untuk Meminimalisir Keterlambatan Pembayaran Utang Vendor. *Journal of Business Finance and Economic (JBFE), 4 no (2)*.

Zahara, I., Sumayyah, Mubarrok, Z., & Erwan Syah, M. (2024). ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PROSEDUR PENGELUARAN KAS: COSO ICIF 2013 (STUDI PADA PERUSAHAAN KONSULTAN PERTAMBANGAN MIGAS DI YOGYAKARTA). *Journal Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA), V no.1*, 198-199. Retrieved Maret 15, 2025