

## **Analisis sistem pengendalian internal perusahaan daerah air minum salatiga (pendekatan coso erm integrated framework)**

**Efa Mitta Theresia<sup>1</sup>, Ika Kristianti<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga

<sup>1</sup>Email: [ika.kristianti@uksw.edu](mailto:ika.kristianti@uksw.edu)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem pengendalian internal pada Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga apakah sudah sesuai dengan COSO ERM *Integrated Framework*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara kepada responden sedangkan data sekunder diperoleh dengan cara mengumpulkan setiap dokumen yang berkaitan seperti struktur organisasi, standar operasional perusahaan, catatan dan dokumen yang digunakan, serta laporan keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal pada PDAM Salatiga secara garis besar sudah memenuhi kriteria dari delapan komponen kerangka ERM yang dikembangkan oleh COSO. Hanya saja masih perlu adanya pembenahan di beberapa komponen yaitu pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensiyadan pelatihan kepada karyawan dalam mengoperasikan sistem yang dirasa masih sangat kurang.

**Kata Kunci:** Sistem pengendalian internal; coso erm integrated framework

### ***Analysis of the internal control system salatiga municipal water corporation (coso erm integrated framework approach)***

#### ***Abstract***

*The purpose of this study is to analyze the internal control system in the Salatiga Municipal Water Corporation (PDAM). This study was qualitative research. The data used were primary and secondary data. Primary data obtained from interviews with respondents and secondary data are obtained by collecting every relevant document such as the organizational structure, company operational standards, records and documents used, and financial statements of PDAM Salatiga. . The results of this study found that the control system in PDAM Salatiga had broadly fulfilled the criteria of the eight components of the ERM framework by COSO. It's just there is still a need for improvement in several components, namely employees who are not following their competencies; asset security procedures, records, and documents; use serial numbered forms; regular training for employees in operating the existing system; and the use of program-based accounting systems.*

**Keywords:** *Internal control system; coso erm integrated framework*

---

---

## PENDAHULUAN

Tujuan dari pengendalian internal adalah memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan melalui kegiatan yang efektif dan efisien. Pengendalian internal dalam organisasi maupun perusahaan merupakan hal utama karena aktivitas operasional dan kinerja memerlukan suatu kebijakan khusus dalam setiap pelaksanaan kegiatannya. Hal tersebut dapat terlaksana apabila sistem pengendalian yang dimiliki memadai.

Organisasi atau perusahaan yang memiliki sistem pengendalian internal yang kuat, memiliki kecenderungan untuk melakukan tindak kecurangan akuntansi akan semakin kecil (Tehupuring & Lingga, 2017). Statement of Financial Accounting Concepts (SFAC) No. 8 menetapkan karakteristik kualitatif atas pelaporan keuangan yang baik, yaitu pelaporan keuangan yang relevan dan yang terpercaya. Pengungkapan terhadap laporan keuangan adalah mekanisme yang efektif dan efisien untuk membantu manajer atau pemimpin perusahaan mengelola perusahaan. Seorang manajer atau pemimpin perusahaan akan termotivasi dalam mengelola perusahaan menuju tingkatan yang lebih baik apabila informasi yang terkandung dalam pelaporan keuangan tersebut memiliki kualitas yang baik. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pelaporan keuangan adalah pengendalian internal (Amalia & Laksito, 2014).

Laporan keuangan merupakan sumber informasi terpercaya yang digunakan oleh para pengguna laporan keuangan untuk memperoleh informasi mengenai kinerja manajemen dan posisi keuangan dalam suatu perusahaan (Rini, 2014). Berdasarkan data dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) diperoleh informasi tentang rendahnya sistem pengendalian internal pada pemerintah daerah atau pusat. Terdapat kasus ketidakpatuhan manajer dan karyawan dalam hal sistem pengendalian internal pada perusahaan maupun pemerintah daerah. Begitu pula terhadap pengelolaan keuangan daerah yang tergolong masih sangat kurang memuaskan. Hal tersebut membawa pengaruh terhadap keandalan dan ketepatan waktu suatu pelaporan keuangan yang menyebabkan menurunnya kualitas laporan keuangan. Ditemukan banyak kejanggalaan-kejanggalaan ketika auditor dan BPK memeriksa laporan keuangan perusahaan maupun pemerintah daerah (Yendrawati, 2016).

Terdapat kasus kehilangan air milik PDAM Kota Kendari mencapai sekitar 57,99 persen yaitu sebesar 3.041.255 m<sup>3</sup>. Hal tersebut berpengaruh signifikan terhadap kemampuan suplai air bersih PDAM dan akan mengalami kerugian dari tahun ke tahun. Kehilangan air tersebut disebabkan oleh dua faktor yaitu kehilangan air yang disebabkan oleh fisik (teknis) dan kehilangan yang disebabkan oleh nonfisik (komersial). Kehilangan air oleh fisik disebabkan karena kebocoran pipa dan limpahan tangki reservoir. Sedangkan kehilangan non fisik disebabkan oleh beberapa faktor seperti ketidakakuratan meter pelanggan dan kesalahan penanganan data. Kasus tersebut disebabkan karena kurang efektifnya pengendalian internal yang dilakukan di PDAM Kota Kendari. Sehingga analisis terhadap unsur-unsur yang menyebabkan kehilangan air perlu dilakukan untuk melakukan pengendalian perusahaan (Puspitasari & Purnomo, 2017)

Terdapat pengendalian internal yang kurang efektif dalam pengelolaan perusahaan PDAM Tirta Wampu tidak terdapat pencatatan terhadap laporan pengeluaran harian kas tetapi perusahaan tersebut memiliki pencatatan penerimaan kas harian. Maka pengendalian internal terhadap sistem informasi akuntansi sangat diperlukan agar pengendalian kas perusahaan tersebut efektif (Lailli, 2013). Berdasarkan fenomena tersebut, masih banyak sistem pengendalian internal yang kurang memadai dalam pengelolaan perusahaan atau organisasi. Prosedur yang baik akan menjadi tidak berjalan apabila tidak ada kesesuaian dengan pelaksanaan prosedur yang baik pula. Untuk itu manajer maupun karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan memerlukan suatu alat manajemen yang dapat digunakan untuk media pengendali, yaitu pengendalian internal. Menurut Committee on Auditing Procedure American Institute of Certified Public Accountant (AICPA) terdiri atas rencana organisasi dan metode beserta aktivitas yang dilakukan untuk melindungiasetnya, mengecek kebenaran data akuntansi, meningkatkan efisiensi operasi serta mendorong kepatuhan terhadap setiap kebijakan yang sudah ditetapkan (James Hall, 2009).

Deloitte (2012) menyatakan “COSO mengeluarkan Enterprise Risk Management (ERM) yang digunakan sebagai media untuk mengelola risiko pada setiap perusahaan dan tingkat risiko yang dapat diterima oleh suatu perusahaan.. Survey yang dilakukan Deloitte pada tahun 2010, terdiri dari 131

---



---

institusi, termasuk retail dan bank komersial, perusahaan asuransi, dan aset manager. Diperoleh bahwa sebanyak 79% institusi telah menerapkan Enterprise Risk Management, nilai ini meningkat dibandingkan tahun 2008 sebesar 59%. Pada krisis keuangan global ini, kesadaran akan pentingnya mengelola risiko berdampak pada evaluasi kinerja perusahaan. Hal ini sudah didiskusikan secara luas dan sebanyak 37 % dari institusi melaporkan bahwa mereka sudah secara penuh atau mengimplementasikan ERM untuk personal unit bisnis.”

Perusaan Daerah Air Minum merupakan sebuah Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak dalam bidang penyaluran air ke masyarakat sehingga di harapkan mampu menyuplai dan mendistribusikan air sesuai kebutuhan masyarakat, oleh karena itu pemerintah pusat dan pemerintah daerah wajib memiliki suatu sistem pengendalian internal yang sesuai sehingga PDAM mampu berjalan dengan baik. Kinerja dalam suatu perusahaan dilihat dari Sistem Pengendalian Internal yang dilakukan oleh perusahaan tersebut dalam hal ini yang dimaksud adalah PDAM Salatiga. Maka atas uraian tersebut, peneliti ingin menganalisis sejauh mana sistem pengendalian internal yang dilakukan pada PDAM Salatiga.

### **Kajian pustaka**

#### **Pengendalian internal**

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 sistem pengendalian internal dapat diartikan sebagai suatu aktivitas yang dilakukan secara berkala oleh pemimpin maupun seluruh pegawai guna memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi atau perusahaan telah tercapai melalui berbagai kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien, keandalan atas pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan kepatuhan terhadap peraturan hukum yang berlaku.

Penelitian pengendalian internal dalam suatu perusahaan atau organisasi diterapkan untuk mencapai beberapa tujuan, diantaranya untuk menjaga aset perusahaan atau organisasi. Risiko terhadap pencurian maupun penyelewengan aset kemungkinan dapat terjadi. Oleh sebab itu sangat dibutuhkan sistem pengendalian internal yang memadai untuk melindungi harta perusahaan atau organisasi dari risiko tersebut. Kedua, pengendalian internal diterapkan untuk memastikan akurasi dan keandalan. Ketelitian dan keakuratan suatu catatan serta informasi akuntansi merupakan hal pokok yang diperlukan oleh manajemen dalam menjalankan kegiatan usahanya. Sehingga, sistem pengendalian internal juga sangat dibutuhkan untuk memastikan keakurasian maupun ketepatan dan keandalan suatu catatan informasi akuntansi. Selanjutnya, pengendalian internal diterapkan untuk mendorong efisiensi dalam operasional perusahaan. Selain untuk menjaga aktiva perusahaan atau organisasi dan memastikan keakuratan atau ketepatan dan keandalan suatu catatan informasi akuntansi, sistem pengendalian internal juga dapat membantu manajemen mencegah atau mengatasi terjadinya pemborosan pada kegiatan bisnis yang tidak dibutuhkan. Terakhir adalah untuk mengetahui kesesuaian antara kebijakan serta prosedur yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan (Irawati & Satri, 2018).

Sebagaimana dikemukakan oleh Soetedjo & Sugianto (2018) sebagai berikut:

“Pada tahun 2016 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) menerbitkan edisi terbaru berupa public exposure atas Enterprise Risk Management Integrated Framework. Setiap aktivitas bisnis akan selalu dihadapkan oleh berbagai risiko, sehingga perlu adanya pengendalian secara kompherenshif dan terintegrasi terhadap setiap risiko. Enterprise Risk Management Framework menurut COSO terdiri dari delapan komponen yang saling terkait yaitu (1) lingkungan internal, (2) penetapan tujuan, (3) identifikasi kejadian, (4) penilaian risiko, (5) respon atas risiko, (6) kegiatan pengawasan, (7) informasi dan komunikasi, dan (8) pemantauan”.

Berikut ini adalah penjelasan dari komponen-komponen ERM:

Lingkungan internal (internal environment)

Koponen ini mengidentifikasi kondisi internal perusahaan atau organisasi berupa kekuatan maupun kelemahan. Terdapat beberapa elemen yang mempengaruhi lingkungan internal termasuk sistem nilai yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi, gaya kepemimpinan manajemen, pola penentuan keputusan, dan pola pentuan wewenang dan tanggung jawab manajemen.

Penetapan tujuan (objective setting)

---

---

Setiap perusahaan atau organisasi harus menetapkan tujuan atau sasaran di awal sebelum manajemen mengidentifikasi setiap risiko yang ada, sehingga diharapkan setiap risiko tersebut kemudian dapat dimitigasi dengan demikian tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai. ERM memastikan bahwa manajemen mempunyai sebuah proses untuk menetapkan suatu tujuan dan tujuan yang telah ditetapkan tersebut terkait dan juga mendukung misi perusahaan serta konsisten dengan risk appetite nya.

#### Identifikasi kejadian (event identification)

Komponen ini mengidentifikasi setiap risiko yang akan timbul dari seluruh kejadian baik kejadian di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan yang berpotensi memiliki pengaruh terhadap tujuan yang akan dicapai. Identifikasi risiko ini dapat dilakukan dengan cara menganalisa kejadian di masa lalu ataupun analisa proyeksi masa depan.

#### Penilaian risiko (risk assessment)

Dalam penilaian risiko, perusahaan atau organisasi melakukan penilaian berbagai tingkat dan besarnya setiap risiko yang akan membawa pengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Setiap risiko tersebut dapat ditentukan berdasarkan kemungkinan keterjadian (likelihood) serta dampak yang ditimbulkan sehingga dapat diperhitungkan alternatif penyelesaiannya dimulai dari tingkat dan besarnya risiko yang paling tinggi sampai terendah.

#### Perlakuan risiko (risk response)

Komponen ini melakukan perlakuan risiko yang tepat terhadap setiap risiko yang terjadi, menentukan tingkat toleransi, serta menentukan berbagai alternatif penyelesaian terhadap setiap risiko yang teridentifikasi. Perlakuan risiko tersebut menghindari, mengurangi, menerima, dan membagi risiko kepada pihak lain. Organisasi atau perusahaan harus menentukan sikap atas hasil penilaian risiko. Perlakuan risiko

#### Aktivitas pengendalian (control activities)

Dalam aktivitas pengendalian dilakukan penerapan atas kebijakan maupun prosedur yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi untuk memastikan bahwa setiap risiko telah diperlakukan secara efektif sehingga proses mitigasi dapat terlaksana dengan baik.

#### Informasi dan Komunikasi (information and communication)

Fokus utama dalam komponen ini yaitu memberikan informasi yang relevan kepada pihak terkait dan menggunakan media komunikasi yang sesuai. Kualitas informasi, arah komunikasi, dan alat komunikasi merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam penyampaian setiap informasi dan komunikasi.

#### Pemantauan (monitoring)

Pemantauan dapat dilakukan baik secara terus menerus maupun terpisah. Aktivitas pemantauan secara terus menerus seperti pada aktivitas supervise, rekonsiliasi, dan aktivitas rutin lainnya. Dimana setiap komponen memiliki peranan tersendiri untuk mengungkapkan ERM.

### **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang tidak dapat diukur skala numerik atau data yang disajikan dalam bentuk deskriptif atau berbentuk uraian. Objek penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga dan subjek dalam penelitian ini adalah Ibu A sebagai Kepala Bagian Umum dan Keuangan, Bapak B sebagai Kepala Sub Bagian Layanan Pelanggan, Bapak C sebagai Kepala Bagian Perencanaan dan Pengembangan, Bapak D sebagai Programmer, Bapak E sebagai Staf Rekening, Bapak F sebagai Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Verifikasi.

Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara secara langsung yang dilakukan peneliti kepada Ibu A sebagai Kepala Bagian Umum dan Keuangan, Bapak B sebagai kepala Sub Bagian Layanan Pelanggan, Bapak C sebagai Kepala Bagian Perencanaan dan Pengembangan, Bapak D sebagai programmer, Bapak E sebagai Staf Rekening, Bapak F sebagai Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Verifikasi. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan cara mengumpulkan setiap dokumen yang berkaitan seperti struktur organisasi,

---



---

standar operasional perusahaan, catatan dan dokumen yang digunakan, serta laporan keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga.

Metode analisis data yang digunakan yaitu kualitatif. Penelitian dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi kemudian data yang diperoleh dianalisa menjadi informasi yang mudah dipahami, sehingga dapat ditarik kesimpulan. Dengan analisis yang telah dilakukan dapat menggambarkan pengendalian internal pada Perusahaan daerah Air Minum Salatiga.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

PDAM Salatiga mempunyai standar pedoman yang sudah ditetapkan yaitu berupa Standar Operational Procedur (SOP). SOP tersebut berisi segala prosedur yang harus ditaati dan dilaksanakan dengan tujuan agar menghindari dan meminimalisir segala risiko terkait kecurangan perusahaan. Dalam penetapan SOP tersebut PDAM Salatiga tetap mengacu pada visi dan misi yang telah ditetapkan. SOP tersebut adalah pembuatan jurnal rekening, pembuatan jurnal umum, opname gudang, pembinaan pegawai, pemeliharaan jaringan dan instalasi, pengiriman pelatihan pegawai, penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan, pembacaan meter air, pembuatan rekening air, penggantian meteran air, pemeriksaan air rutin.

Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga sebagai penyedia air bersih yang diwajibkan memiliki komitmen terhadap integritas dan etika. Seluruh pegawai berpegang pada nilai dasar dan kode etik yang sudah ditandatangani sejak pertama kali menjadi pegawai kontrak yang telah disusun oleh Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga. Apabila ditemukan pegawai yang melanggar nilai-nilai dasar, maka pegawai tersebut akan diberikan teguran sampai dengan pemberian sanksi dalam bentuk lisan maupun tulisan. Berdasarkan penelitian sejauh ini ada beberapa pegawai yang tidak memiliki kompetensi dibidangnya. Seperti adanya pegawai yang tidak sesuai dengan jurusannya. Pegawai tersebut menempati jabatan sebagai pengelola sistem di bagian perencanaan dan pengembangan sedangkan pegawai tersebut merupakan salah satu lulusan S1 Elektro. Terdapat juga karyawan yang menempati jabatan sebagai pemverifikasi data pada bagian baca meter dan rekening yang merupakan lulusan S1 Elektro.

Dalam melakukan pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja karyawan, Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga memiliki Laporan Harian Kerja yang dibuat oleh karyawan sub bagian masing-masing setiap harinya dan dilaporkan kepada Kepala Bagian, lalu Kepala Bagian melaporkan setiap bulannya kepada direktur dan ditandatangani oleh direktur. Terutama bagian-bagian yang ditarget seperti bagian pemutusan meter air, bagian sambungan baru, dan rekening air. Dan hasilnya akan dilihat apakah sudah memenuhi target berdasarkan perhitungan kinerja setiap tahunnya yang dievaluasi oleh BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan) perwakilan Provinsi Jawa Tengah. PDAM Salatiga juga memiliki dewan pengawas yang bertugas mengawasi kinerja pegawai termasuk kinerja direktur. Dewan pengawas tersebut dari stakeholder Pemerintah Kota Salatiga berdasarkan seleksi oleh tim. Masing-masing kepala bagian juga mempunyai tanggung jawab mengawasi karyawan yang dibawahnya.

Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air minum Salatiga tertulis secara jelas dan digambarkan dengan bentuk bagan struktur organisasi. Struktur organisasi berbentuk garis lini dan staf, dimana wewenang tertinggi terletak pada Wali Kota, komando terletak pada Direksi, Kepala Bagian dan Kepala Seksi. Sedangkan fungsi staf terletak pada Kepala Bagian dan Kepala Seksi. PDAM Salatiga melakukan penetapan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan struktur organisasi yang sudah ada dengan ditetapkannya job description dari masing-masing jabatan. Setiap jabatan mempunyai tugas dan tanggung jawab tersendiri dengan harapan dapat mengoptimalkan fungsi dari setiap bagian tersebut. Temuan peneliti sejauh ini, pembagian tanggung jawab sudah sesuai dimana pelaksanaan tugas berada di level staf yang akan disupervisi oleh kepala sub bagian, dan akan disetujui dan ditanda tangani oleh kepala bagian dan direktur.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, maka diperlukan adanya proses perekrutan karyawan sesuai dengan kompetensinya, pembinaan atau pelatihan serta perlu diterapkannya suatu kebijakan sebagai bentuk apresiasi bagi karyawan yang berprestasi. Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga dalam perekrutan karyawan dilakukan oleh Walikota Salatiga selaku pemilik perusahaan berdasarkan kebutuhan PDAM Salatiga. Dari hasil wawancara dari responden

---

---

---

kadang-kadang ada karyawan yang tidak memiliki kompetensi dibidang nya. Karyawan yang tidak memiliki kompetensi dibidangnya akan diberikan training pegawai dan dikirim ke lembaga pelatihan dalam waktu lima hari sampai dengan tujuh hari. Dengan demikian PDAM Salatiga menunjukkan komitmen untuk mengembangkan dan memelihara karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan penelitian sejauh ini masih ada karyawan dibagian perencanaan yang berperan sebagai programmer GIS masih belum maksimal dalam mengoperasikan aplikasi tersebut karena terbatas nya waktu pelatihan tentang cara penggunaan tools-tools yang ada di dalam aplikasi, sehingga masih banyak tools yang belum digunakan karena keterbatasan pengetahuan dan pelatihan.

Selain pelatihan karyawan PDAM Salatiga juga mempunyai penghargaan untuk mempertahankan individu yang kompeten. Penghargaan tersebut berupa bonus pendapatan sebagai motivasi agar setiap karyawan bekerja lebih baik lagi. Bonus pendapatan tersebut tidak diberikan secara rutin setiap bulannya namun berdasarkan waktu tertentu saja. PDAM Salatiga telah menetapkan job rotation atau perputaran pekerjaan kepada setiap karyawan.

### **Identifikasi kejadian**

PDAM Salatiga mengidentifikasi setiap kejadian sebagai suatu bentuk pengendalian yang dilihat dari kejadian-kejadian yang sudah terjadi dimasa lalu serta membuat ekspektasi tentang kemungkinan terjadinya kejadian-kejadian positif yang mendukung perkembangan bisnis yang saat ini telah maupun akan direalisasi secepatnya. Dengan adanya identifikasi tersebut maka diyakini dapat membantu PDAM Salatiga dalam menentukan tindakan, kebijakan, serta prosedur apa saja yang harus diterakan dalam menghadapi setiap kejadian yang diperkirakan akan terjadi. Kejadian-kejadian yang sudah diperkirakan seperti tagihan rekening air yang tidak wajar, kesalahan pencatatan yang dilakukan oleh karyawan, kecurangan yang dilakukan oleh karyawan, karyawan yang tidak menguasai sistem yang sudah ada, kebocoran air masih menjadi hal yang harus diperhatikan ke depannya.

### **Penilaian risiko dan respon risiko**

Risiko adalah suatu hal yang harus diperhatikan oleh suatu manajemen organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan. Demi merancang sistem pengendalian yang efektif untuk meminimalkan segala bentuk risiko, maka langkah yang harus dilakukan adalah memperkirakan kemungkinan dan dampak. Pihak PDAM Salatiga sudah memperkirakan terjadinya setiap risiko dan dampak dari setiap risiko yang tertera dalam hasil wawancara pada bagian komponen identifikasi kejadian sebelumnya. Kemudian dalam mengidentifikasi pengendalian, PDAM Salatiga menggunakan prosedur-prosedur, kebijakan-kebijakan serta komunikasi secara tertulis maupun lisan. Untuk risiko seperti kesalahan pada pencatatan akuntansi, Kepala Sub Bagian Akuntansi akan melakukan pengecekan secara rutin dan terkadang dilakukan pengecekan secara mendadak pada bagian keuangan.

### **Aktivitas pengendalian**

PDAM Salatiga menetapkan adanya otorisasi dalam segala aktivitas atau transaksi yang terjadi. Otorisasi tersebut dilakukan oleh Direktur dan Kepala Bagian. Dalam setiap prosedur yang ditetapkan PDAM Salatiga, terlihat bahwa segala bentuk bukti transaksi yang terjadi harus disertai dengan tanda tangan dari Direktur dan setiap Kepala Bagian masing-masing. Struktur organisasi yang terdapat pada PDAM Salatiga sudah cukup jelas dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian.

Demi keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan, PDAM salatiga memanfaatkan kemajuan teknologi untuk mempermudah pengelolaan dan pengawaan atas usaha yang dijalankan. PDAM Salatiga memiliki dua sitem komputerisasi yaitu, Rekening Online (RO) dan Catat Meter (Catter). Rekening Online (RO) merupakan sistem pembuatan dan pembayaran rekening secara online yang digunakan untuk membuat tagihan pada setiap akhir bulannya yang dimana data tersebut didapat dari petugas baca meter yang kemudian diupload ke catat meter. Aplikasi yang dipakai pada Rekening Online (RO) ini adalah Admin Billing yang digunakan untuk pengelolaan data pendaftaran pelanggan baru, penggantian meter, serta pemutusan dan buka kembali sambungan. Dengan adanya koneksi sistem dari Rekening Online (RO), data dari setiap bagian dapat langsung digunakan oleh bagian lain yang membutuhkan. PDAM Salatiga juga menjalin kerja sama dalam pembayaran rekening secara online melalui PT. POS Indonesia, PT. DJI (KIPO), Bank Jateng guna mempermudah pelanggan dalam pemebayaran rekening. Selain Rekening Online (RO) ada juga Catat Meter merupakan sistem pencatat stand meter air pelanggan dengan menggunakan HP Android melalui program Catat Meter

yang dikoneksikan secara langsung dengan sistem Rekening Online. Data berupa input angka meter tersebut disertai dengan foto angka meter pelanggan. Data hasil pencatatan akan masuk ke sistem Rekening Online (RO) secara otomatis dan akan diolah menjadi Rekening Air Pelanggan. Dengan adanya foto meter dapat digunakan sebagai bukti pembaca meter pelanggan setiap bulannya. Kemudian Geographic Information System (GIS) yang terdiri dari ArcGIS & Quantum GIS yang digunakan oleh karyawan bagian perencanaan untuk melakukan pemetaan jalur pipa, kemudian titik koordinat rumah pelanggan serta data - data berupa data pelanggan dan jenis pipa yang digunakan. Berdasarkan penelitian sejauh ini, dalam melaksanakan pencatatan akuntansi, PDAM Salatiga masih menggunakan aplikasi standar seperti Microsoft Excel dalam pencatatan akuntansi sebagai bentuk input data ataupun transaksi yang terjadi.

Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga dalam menjaga aset, catatan dan data secara menyeluruh sudah memadai. Dibeberapa ruangan dilengkapi dengan CCTV untuk menjaga agar aktivitas yang ada dapat dipantau dan tetap aman dari risiko pencurian dan kecurangan. CCTV tersebut terhubung langsung dengan ruang direktur sehingga direktur dapat dengan mudah memantau setiap kejadian yang terekam dalam CCTV tersebut. Aset berupa kas disimpan dalam brankas yang hanya dapat diakses oleh Kepala Bagian Keuangan dan Kasir. Sebagai bentuk pengendalian, kas yang disimpan dalam brankas dibatasi hanya dalam jumlah yang kecil. Jika terdapat penyetoran kas dalam jumlah yang banyak atau kas yang berada di brankas sudah cukup banyak, kas tersebut akan disetor ke Bank dengan otorisasi Kepala Bagian Keuangan. PDAM Salatiga sudah menjalin kerjasama dengan pihak ketiga (outsourcing) CV. Duta Solusi Informatika dan CV. Aston System untuk sistem yang ada di PDAM Salatiga selalu di maintenance secara rutin satu bulan sekali atau jika adanya kerusakan yang ada, dan software juga di maintenance atau dilakukannya perubahan jika terjadi suatu masalah / tambahan fitur. Perangkat komputer yang digunakan PDAM Salatiga juga selalu dilakukan backup setiap harinya, hal ini dilakukan untuk mempermudah proses recovery guna mengantisipasi ketika komputer yang ada rusak / terserang oleh virus. Untuk aplikasi GIS sendiri belum memiliki staf TI secara khusus maupun pihak ketiga untuk menangani terjadinya error. Pada setiap software yang digunakan sudah diberikan akses tertentu berupa username dan password serta role tertentu kepada setiap karyawan yang menggunakan software yang ada di PDAM seperti Rekening Online dan Catat Meter serta GIS (ArcGIS dan Quantum) guna mencegah pencurian data atau penyalahgunaan aplikasi. Catatan yang digunakan PDAM Salatiga adalah catatan yang berupa pembukuan atau Buku Besar, Neraca, dan Laporan Laba Rugi yang kemudian dilakukan input kedalam aplikasi MicrosoftExcel. Penyimpanan dokumen dan catatan masing-masing bagian hanya disimpan pada folder komputer yang diletakkan didalam ruangan yang semua karyawan masing-masing bagian bisa mendapatkan akses tanpa adanya keamanan lebih.

Kinerja karyawan harus selalu dipantau dan diawasi, oleh sebab itu setiap pihak yang terlibat dalam kinerja PDAM Salatiga harus selalu melakukan pengecekan terhadap karyawannya. Dalam melakukan pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja karyawan, Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga memiliki Laporan Harian Kerja yang dibuat oleh karyawan sub bagian masing-masing setiap harinya dan dilaporkan kepada Kepala Bagian, lalu Kepala Bagian melaporkan setiap bulannya kepada direktur dan ditandatangani oleh direktur. Terutama bagian-bagian yang ditarget seperti bagian pemutusan meter air, bagian sambungan baru, dan rekening air. Dan hasilnya akan dilihat apakah sudah memenuhi target berdasarkan perhitungan kinerja setiap tahunnya yang dievaluasi oleh BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan) perwakilan Provinsi Jawa Tengah. PDAM Salatiga juga memiliki dewan pengawas yang bertugas mengawasi kinerja pegawai termasuk kinerja direktur. Dewan pengawas tersebut dari stakeholder Pemerintah Kota Salatiga berdasarkan seleksi oleh tim. Masing-masing kepala bagian juga bertanggung jawab mengawasi karyawan yang dibawahnya.

### **Informasi dan komunikasi**

Adanya laporan tahunan yang disusun secara periodik sudah cukup memberikan berbagai informasi yang dibutuhkan sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap karyawan setiap tahunnya. Di dalam laporan tahunan tersebut memuat informasi mengenai Laporan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), laporan pengawas, laporan audit, dan laporan keuangan. Sebagai bentuk

---

---

penyampaian informasi terhadap pihak internal PDAM Salatiga selalu memberikan informasi-informasi pada papan pengumuman yang terdapat pada ruangan bagian masing-masing serta melalui apel rutin setiap pagi dan sore. Sedangkan untuk pihak eksternal yaitu pelanggan, PDAM Salatiga memberikan informasi melalui selebaran ifleet dan berupa sosialisasi-sosialisasi di setiap kecamatan yang ada di kota Salatiga. Informasi - informasi tersebut merupakan informasi umum yang perlu disampaikan oleh pihak PDAM Salatiga kepada pihak internal maupun eksternal.

### **Pengawasan**

Proses audit baik itu audit internal maupun audit eksternal merupakan salah satu bentuk evaluasi dari sistem pengendalian internal yang sudah diterapkan oleh PDAM Salatiga. PDAM Salatiga sudah secara rutin menjalankan proses audit internal yang dilakukan oleh direktur PDAM Salatiga. Sedangkan untuk audit eksternal, PDAM salatiga bekerjasama dengan Kantor Akuntan Publik Risa Adi Sahrir dan Rekan, BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan) perwakilan Provinsi Jawa Tengah, dan Inspektorat Baswada ( Badan Pengawasan Daerah). PDAM Salatiga juga mempunyai dewan pengawas yang berjumlah satu orang. Setiap tahunnya dewan pengawas akan membuat catatan dewan pengawas untuk memberikan pendapat maupun masukan bagi kegiatan operasional PDAM Salatiga. Sedangkan setiap kepala bagian juga bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan pada masing - masing bagian.

Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa PDAM Salatiga sudah menerapkan sistem pengendalian internal sebagaimana yang telah ditetapkan oleh COSO ERM Integrated Farmwork, kondisi tersebut ditandai dengan dipenuhinya seluruh persyaratan yang ditetapkan oleh COSO ERM pada setiap komponen pengendalian, namun berdasarkan hasil analisis dalam pelaksanaannya masih belum berjalan secara maksimal kondisi tersebut ditemukan pada dua komponen yaitu: Pertama, komponen lingkungan pengendalian dimana perusahaan berkomitmen terhadap kompetensi pegawai namun masih ditemukan adanya pegawai yang tidak berkompeten dibidangnya. Semakin baik komitmen pegawai terhadap oraginsasi atau perusahaan maka kinerja yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut akan semakin mengalami peningkatan dan akan berdampak pada pencapaian kinerja organisasi atau perusahaan. Murale et al (2015) menyatakan “Pegawai yang memiliki komitmen kepada organisasi atau perusahaan akan memiliki kinerja yang maksimal pada pekerjaan dan pegawai juga akan memiliki sikap yang mendukung pencapaian kinerja organisasi.”

Kompetensi pegawai yang baik akan membawa manfaat yang sangat penting untuk keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai maka kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab akan semakin baik juga. Pegawai yang berkompetensi akan memiliki kepercayaan diri yang baik untuk tidak membuat kesalahan ketika bekerja serta mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab secara optimal (Salwa, Away & Tabrani 2018). Sebaiknya, PDAM Salatiga dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya dengan harapan agar setiap tugas dan tanggung jawab yang dijalankan dengan optimal. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada. Pegawai yang memiliki pengetahuan yang cukup bagus bisa membantu akan meningkatkan efisiensi perusahaan sedangkan pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup sesuai kompetensi akan menghambat pekerjaan karyawan itu sendiri. Selain untuk menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang di bebaskan kompetensi yang dimiliki pegawai merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Kedua, aktivitas pengendalian perusahaan berkomitmen untuk melakukan perbaikan kelemahan pengendalian internal yang menjadi tanggung jawab perusahaan namun masih ditemukan adanya pemberian pelatihan karyawan dalam mengoperasikan sistem dirasa masih kurang.Mondy and Noe (2005) “Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari satu usaha yang dirancang secara kontinyu untuk meningkatkan kemampuan serta kinerja organisasi. Pelatihan mempersiapkan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan mencakup kegiatan belajar di luar pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang”. Oleh sebab itu setiap perusahaan berjuang dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan meruapakan cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Sebaiknya PDAM Salatiga dalam meningkatkan produktivitas kerja melakukan

---



---

pelatihan secara kontinyu khususnya kepada pegawainya yang bertanggung jawab mengelola sistem supaya ketika sistem tersebut mengalami pembaharuan pegawai sudah mempunyai pengetahuan dalam mengoperasikan sistem tersebut.

### **SIMPULAN**

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis sistem pengendalian internal pada Perusahaan Daerah Air Minum Salatiga apakah sudah sesuai dengan COSO ERM Integrated Framework. Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah penerapan sistem pengendalian internal pada PDAM Salatiga secara garis besar sudah memenuhi kriteria dari delapan komponen kerangka ERM yang dikembangkan oleh COSO ERM. Kinerja operasional PDAM sudah mengalami banyak peningkatan dari tahun ketahun dilihat dari perkembangan perusahaan. Hanya saja masih perlu adanya pembenahan di beberapa komponen, yaitu pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensinya dan pelatihan kepada karyawan dalam mengoperasikan sistem yang ada dirasa masih kurang.

PDAM Salatiga masih memerlukan adanya perekrutan pegawai yang sesuai dengan kompetensinya agar setiap pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab secara optimal. Sejauh yang peneliti temukan, masih ada beberapa pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan kompetensinya. Selain itu, pelatihan karyawan dalam mengoperasikan sistem dirasa masih kurang karena terdapat beberapa pegawai yang masih bingung ketika mengoperasikan sistem yang ada dan ketika sistem tersebut mengalami pembaharuan. Sebaiknya PDAM Salatiga melakukan pelatihan terhadap pegawai secara berkala khususnya untuk pegawai yang mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sistem agar ketika sistem tersebut mengalami pembaharuan tidak ada lagi pegawai yang kebingungan untuk mengoperasikan. Diperlukan adanya Staf TI ataupun bekerjasama dengan pihak ketiga dalam menjaga Aplikasi GIS yang dimiliki agar dapat menangani aplikasi ketika terjadi error. Sejauh yang peneliti temukan, PDAM Salatiga belum memiliki Staf TI ataupun bekerjasama dengan pihak ketiga dalam menjaga Aplikasi GIS ketika terjadi error.

Secara teoritis penerapan sistem pengendalian internal sangat penting bagi setiap entitas karena sistem pengendalian internal merupakan suatu prosedur atau sistem yang dirancang untuk mengendalikan, mengawasi, mengontrol entitas guna merencanakan serta mengendalikan operasi perusahaan, membantu menyediakan informasi akuntansi yang handal untuk laporan keuangan, dan menjamin dipatuhinya hukum dan peraturan yang berlaku. Saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan penelitian sejenis, sebaiknya lebih fokus pada pencatatan akuntansinya saja serta menambahkan faktor-faktor lain mengenai sistem pengendalian internal.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amalia, S. R. N., & Laksito, H. (2014). Pengaruh Auditor Internal Terhadap Kualitas Pelaporan Keuangan Pada Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah. *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(1991), 1–10.
- Iis Puspitasari, & Alfian Purnomo. (2017). Studi Kehilangan Air Komersial ( Studi Kasus : PDAM Kota Kendari Cabang Pohara). *Jurnal Teknik ITS*, 6(2).
- Irawati, R., & Satri, A. K. (2018). Analisis Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pada Prosedur Penerimaan Dan Pengeluaran Barang Di Pt. Unisem Batam. *Journal of Applied Business Administration*, 1(2), 183–193. <https://doi.org/10.30871/jaba.v1i2.609>
- Isnaniah Lailli. (2013). Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Persediaan Barang Dagang pada Supermarket Paragon Mart Tahuna. *Isn*, (2), 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0927-7757\(99\)00108-9](https://doi.org/10.1016/S0927-7757(99)00108-9)
- Rini. (2014). Pengaruh Penerapan Peran Komite Audit, Peran Dewan Pengawas Syariah, dan Efektivitas Keuangan ( Studi Empiris Pada Bank Syariah di Indonesia ). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam*, 2(2), 143–155. <https://doi.org/10.1016/j.antiviral.2010.02.315>

- 
- 
- Salwa, A., Away, Y., & Tabrani, M. (2018). Pengaruh Komitmen, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai SSerta Dampaknya pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) ACEH, 2(1), 58–67.
- Soetedjo, S., & Sugianto, A. (2018). Penerapan Coso Erm Integrated Framework Dalam Mendukung Audit Forensik Untuk Menanggulangi Tindakan Kecurangan. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 2(2), 262–274. <https://doi.org/10.30871/jama.v2i2.944>
- Tehupuring, R., & Lingga, R. A. (2017). System As Predictor in Local Government . Mitigate It ? Sistem Pengendalian Intern Sebagai Prediktor Kecurangan Akuntansi Pada Dapatkah Loyalitas Individu Memitigasinya ? *Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara*.
- Yendrawati, R. (2016). Pengaruh sistem pengendalian intern dan kapasitas sumber daya manusia terhadap kualitas informasi laporan keuangan dengan faktor eksternal sebagai variabel moderating. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 17(2), 165–174. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol17.iss2.art7>