

# **ANALISIS EFEKTIVITAS PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK MENGURANGI RISIKO PADA UMKM: STUDI KASUS PADA TOKO ABC**

**Muhammad Riffat Arrazi<sup>1</sup>, Stevan Sukandi<sup>2</sup>, Elizabeth Tiur Manurung<sup>3</sup>**  
[6042201104@student.unpar.ac.id](mailto:6042201104@student.unpar.ac.id)<sup>1</sup>, [6042201032@student.unpar.ac.id](mailto:6042201032@student.unpar.ac.id)<sup>2</sup>, [eliz@unpar.ac.id](mailto:eliz@unpar.ac.id)<sup>3</sup>

Universitas Katolik Parahyangan

## **ABSTRAK**

Pengendalian internal dirancang untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan pengendalian dapat dicapai. Pengendalian internal memiliki peran penting dalam proses bisnis untuk meyakinkan para pemangku kepentingan internal maupun eksternal bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai. Dalam implementasi pengendalian internal, analisis sistem yang telah diimplementasikan tersebut diperlukan untuk menilai efektivitasnya dalam meminimalisir risiko-risiko yang dihadapi perusahaan. Toko ABC merupakan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Kota Cimahi, Jawa Barat yang bergerak di bidang jasa tata boga dengan volume pesanan yang cukup tinggi setiap bulannya. Namun, kegiatan operasionalnya masih dilakukan secara manual tanpa sistem pengendalian internal yang memadai, sehingga berpotensi menimbulkan kesalahan pencatatan, pemborosan bahan baku, dan ketidakefisienan biaya produksi. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pengendalian internal pada siklus produksi di Toko ABC. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Analisis dilakukan berdasarkan lima komponen pengendalian internal menurut COSO, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal pada Toko ABC belum berjalan secara efektif, terutama dalam aspek penilaian risiko dan aktivitas pengendalian sehingga menimbulkan risiko seperti tidak teratasinya risiko yang dihadapi perusahaan dan diotorisasinya transaksi-transaksi tidak sah.

**Kata Kunci:** Efektivitas, Pengendalian Internal, Risiko, UMKM.

## **ABSTRACT**

*Internal control is designed to provide reasonable assurance that control objectives can be achieved. It plays a critical role in business processes by assuring both internal and external stakeholders that organizational objectives are attainable. In practice, an analysis of the implemented internal control system is required to assess its effectiveness in minimizing the risks faced by the company. Toko ABC is a micro, small, and medium-sized enterprise (MSME) located in Cimahi City, West Java, operating in the catering services sector with a relatively high monthly order volume. However, its operational activities are still conducted manually and are not supported by an adequate internal control system. This condition creates the potential for recording errors, wastage of raw materials, and inefficiencies in production costs. Based on these conditions, this study aims to analyze the effectiveness of internal control in the production cycle at Toko ABC. The study employs a qualitative approach with a descriptive method. The analysis is conducted using the five components of internal control according to the COSO framework: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. The results indicate that the internal control system at Toko ABC has not been implemented effectively, particularly in the areas of risk assessment and control activities. As a consequence, risks faced by the company are not adequately addressed, and unauthorized transactions may be approved.*

**Keywords:** Effectiveness, Internal Control, Risk, MSME.

## **PENDAHULUAN**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peran penting dalam struktur perekonomian Indonesia. Hingga akhir tahun 2024, jumlah UMKM di Indonesia telah mencapai 66 juta unit, menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional, dan memberikan

kontribusi sekitar 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) negara (Aprillia & Sakti, 2025). Seperti halnya unit usaha lainnya, UMKM terpapar berbagai jenis risiko bisnis dalam operasional sehari-harinya. Maka

Proses pengendalian internal didefinisikan sebagai serangkaian proses yang dilaksanakan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan pengendalian sudah tercapai. Tujuan pengendalian tersebut dapat berupa perlindungan aset, pengambilan keputusan yang akurat, kepatuhan terhadap regulasi, dan lainnya (Romney et al., 2021). Penerapan pengendalian internal yang efektif secara umum dipandang sebagai tahap terpenting untuk menghindari kejutan negatif (Hayes et al, 2014). Pengendalian internal yang tidak efektif dapat mengakibatkan perusahaan terpapar risiko-risiko signifikan dalam operasional sehari-harinya. Peluang terjadinya isiko seperti kecurangan internal, kehilangan aset dan defisiensi proses operasional menjadi lebih tinggi dibandingkan jika perusahaan menerapkan pengendalian internal yang efektif. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menerapkan sistem pengendalian internal yang tidak hanya efektif dalam menganggapi risiko bisnis yang dapat terjadi, tetapi juga menunjang proses bisnis guna memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Salah satu kerangka kerja yang paling umum digunakan dalam penerapan pengendalian internal adalah kerangka kerja COSO Internal Control - Integrated Framework (IC) yang dicetuskan oleh COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Menurut Romney et al. (2021), kerangka COSO IC dapat memberikan panduan yang lebih akurat bagi para penggunanya terkait bagaimana mengimplementasikan dan mendokumentasikan kerangkanya. Kerangka ini juga sudah seringkali direvisi agar dapat mengaplikasikan contoh baru yang lebih relevan dan membantu memperjelas konsep-konsep agar lebih mudah dimengerti oleh para penggunanya. Kerangka COSO IC memiliki 5 komponen utama dalam implementasinya, yaitu: (1) Lingkungan Pengendalian, (2) Penilaian Risiko, (3) Aktivitas Pengendalian, (4) Informasi dan Komunikasi), dan (5) Pengawasan. Kelima komponen ini juga dilengkapi oleh 17 prinsip yang membantu aplikasi dari masing-masing komponen tersebut agar efektif dalam menganggapi risiko bisnis perusahaan. Defisiensi pada salah satu komponen COSO IC dapat meningkatkan signifikansi terjadinya risiko negatif pada perusahaan. Dengan demikian, penerapan pengendalian internal yang efektif dalam operasional perusahaan menjadi krusial untuk memastikan perusahaan dapat menanggapi risiko bisnisnya secara tepat dan meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan.

Namun, masih banyak UMKM yang menghadapi kendala dalam penerapan pengendalian internal efektif. Menurut Bahri dan Putra (2023), tata kelola serta pengelolaan sistem informasi di UMKM umumnya belum optimal akibat keterbatasan sumber daya manusia dan kemampuan teknologi. Akibatnya, pengendalian internal yang diimplementasikan sering kali tidak efektif atau kurang dapat diandalkan, sehingga menimbulkan risiko signifikan terhadap proses bisnis perusahaan dan keberlangsungan usaha. Kondisi ini menunjukkan pentingnya analisis pengendalian internal yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan operasional UMKM agar mampu merespons risiko operasional dengan memadai.

Toko ABC, sebuah usaha kecil yang berlokasi di Kota Cimahi, Jawa Barat, merupakan contoh nyata dari permasalahan tersebut. Berdiri sejak tahun 2011, perusahaan ini bergerak di bidang jasa boga untuk panrik-pabrik di sekitar Kota Cimahi. Meskipun memiliki pendapatan tahunan antara Rp2 hingga Rp5 miliar, Toko ABC masih memiliki prosedur pengendalian internal yang tradisional sehingga perlu analisis lebih lanjut terkait efektivitasnya dan mengidentifikasi risiko yang masih dapat terjadi apabila terjadi defisiensi pengendalian internal. Keuangan yang terstruktur dan tidak mengimplementasikan

pengendalian internal formal untuk keberlangsungan operasionalnya.

## **KAJIAN TEORI**

### **1. Pengendalian Internal**

Menurut Romney et al. (2021), pengendalian internal adalah serangkaian proses yang diimplementasikan untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan pengendalian tercapai. Tujuan pengendalian tersebut meliputi: perlindungan aset perusahaan, mempertahankan catatan yang akurat dalam perusahaan, memberikan informasi akurat dan dapat diandalkan, menyajikan laporan keuangan yang sesuai dengan standar berlaku, mempromosikan dan meningkatkan efisiensi operasional, mendorong kepatuhan atas kebijakan managerial, dan mematuhi hukum dan regulasi yang berlaku.

Menurut Elder et al. (2020), pengendalian internal terdiri dari berbagai kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen keyakinan memadai bahwa perusahaan dapat mencapai tujuannya. Pengendalian internal memiliki 3 tujuan utama yaitu meningkatkan keandalan pelaporan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaporan, dan meningkatkan kepatuhan dengan hukum dan regulasi yang berlaku.

### **2. Risiko**

Menurut Sinaga (2022), risiko adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu, risiko adalah kemungkinan kerugian dan risiko adalah ketidak pastian. Secara singkat, risiko adalah ukuran ketidakpastian suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian.

### **3. Kerangka COSO IC**

Menurut Romney et al. (2021), kerangka COSO IC (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Internal Control – Integrated Framework) adalah kerangka yang diterbitkan oleh COSO yang mendefinisikan pengendalian internal sehingga dapat memberikan panduan terkait cara mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal. Terdapat 5 komponen dalam kerangka COSO IC yaitu: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pengawasan.

Komponen pertama, lingkungan pengendalian, mempengaruhi bagaimana suatu perusahaan menetapkan strategi dan tujuannya. Lingkungan pengendalian adalah fondasi komponen pengendalian internal lainnya dan meliputi filosofi manajemen, gaya kepemimpinan, komitmen integritas, nilai-nilai etis, struktur organisasi, metode penugasan otoritas dan tanggung jawab, juga pengaruh eksternal.

Komponen kedua, penilaian dan respons risiko, menekankan tanggung jawab manajemen dalam mengidentifikasi dan menilai ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Komponen ini meliputi estimasi peluang dan dampak risiko, mengidentifikasi pengendalian, membandingkan biaya dan manfaat, menentukan efektivitas biaya dan manfaat, juga penentuan implementasi pengendalian respons berupa menerima risiko (accept), membagi risiko (share), mengurangi risiko (reduce), atau menghindari risiko (avoid).

Komponen ketiga, Aktivitas pengendalian, adalah kebijakan, prosedur, dan peraturan yang memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan pengendalian tercapai dan respons atas risiko terlaksana. Terdapat 7 jenis prosedur pengendalian, yaitu: (1) otorisasi transaksi dan aktivitas yang memadai, (2) Pemisahan fungsi, (3) pengembangan proyek dan pengendalian akuisisi, (4) Perubahan dalam pengendalian manajemen, 16 (5) Desain dan penggunaan dokumen atau catatan, (6) Pengamanan aset, catatan dan data, juga (7) Pemeriksaan independen atas kinerja.

Komponen keempat, informasi dan komunikasi, menekankan bahwa suatu sistem harus menangkap dan saling menukarkan informasi yang dibutuhkan untuk memimpin,

mengelola dan mengendalikan operasional suatu perusahaan. Proses informasi dan komunikasi meliputi 3 prinsip, yaitu: 1) Memperoleh atau menghasilkan informasi yang relevan dan berkualitas tinggi untuk mendukung pengendalian internal, 2) Mengkomunikasikan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung komponen pengendalian internal lainnya, dan 3) Mengkomunikasikan hal-hal terkait pengendalian internal yang relevan untuk pihak eksternal.

Komponen kelima, pengawasan, menekankan bahwa sistem pengendalian internal yang telah dipilih dan dikembangkan harus diawasi, dievaluasi dan dimodifikasi sesuai kebutuhan secara berkala.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menurut Ayton (2023:49), metode deskriptif kualitatif memiliki tujuan menjelaskan sebuah fenomena untuk memperoleh gambaran komprehensif terkait fenomena tersebut. Penelitian deskriptif kualitatif memungkinkan peneliti untuk memilih kerangka yang dianggap paling memadai dalam menjelaskan fenomena tersebut. Penelitian ini mendeskripsikan pengendalian internal pada perusahaan, kelemahan dan defisiensinya, menggunakan kerangka evaluasi COSO IC dan kelima komponennya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengumpulan yang dilakukan pada Toko ABC melalui wawancara dengan pihak manajemen dan observasi langsung, ditemukan data sebagai berikut:

- Pencatatan transaksi, inventaris, dan absensi masih menggunakan buku fisik, nota, atau komunikasi informal (Grup WhatsApp).
- Belum ada sistem terstruktur sejak berdiri tahun 2011.
- Invoice, kwitansi, dan bukti pembayaran sering tidak lengkap (tanpa paraf/ tanda terima).
- Bukti transfer atau pembayaran tunai tidak terdokumentasi dengan baik.
- Operasional mengandalkan kepercayaan dan fleksibilitas tanpa struktur formal.
- Absensi karyawan tidak ketat, dengan pembagian tugas multiperan.
- Setiap karyawan memiliki peran utama tetapi juga merangkap tugas lain sesuai kebutuhan.
- Laporan arus kas tidak tercatat rapi, tanpa adanya catatan mutasi rekening.
- Margin keuntungan (200–300%) dikelola secara informal berdasarkan pengalaman.
- Sistem subsidi silang dengan mengambil keuntungan sekitar 30% dari setiap item menu.
- Koordinasi tim bergantung pada grup WhatsApp untuk informasi harian dan kendala operasional.
- Orderan diperoleh dari proposal yang disetujui klien.
- Ada pengecekan kesehatan untuk karyawan dan dapur untuk memastikan standar kesehatan.

Berdasarkan temuan kondisi manajerial yang ditemukan pada perusahaan Toko ABC dapat dirumuskan analisis efektivitas pengendalian internal menggunakan kerangka COSO IC sebagai berikut:

Komponen	Prinsip	Kondisi Manajerial	Syarat Terpenuhi? (Ya/ Tidak)
Lingkungan Pengendalian	Komitmen terhadap integritas dan etika	Adanya komitmen terhadap integritas dan nilai kekeluargaan pada visi misi perusahaan.	Ya
	Pengawasan pengendalian internal oleh dewan direksi	Pemilik atau manajer selalu berada di dapur saat operasional untuk mengawasi proses memasak.	Ya
	Struktur dan tanggung jawab yang jelas	Tidak adanya rincian pekerjaan yang jelas dan sesama karyawan dapat saling merangkap pekerjaan satu sama lain.	Tidak
	Komitmen menarik individu yang kompeten	Tidak ada SOP perekrutan karyawan baru, melainkan hanya berdasarkan rasa kepercayaan dan kekeluargaan.	Tidak
	Menegakkan akuntabilitas atas tanggung jawab pengendalian internal	Tidak adanya sistem bonus atau hukuman untuk menegakkan pengendalian internal.	Tidak
Penilaian Risiko	Menjelaskan tujuan perusahaan secara jelas untuk mempermudah identifikasi risiko	Adanya visi misi perusahaan yang jelas.	Ya
	Mengidentifikasi dan menganalisis risiko	Tidak adanya proses identifikasi dan analisis risiko yang formal.	Tidak
	Mempertimbangkan potensi kecurangan	Perusahaan dijalankan berdasarkan nilai kepercayaan dan kekeluargaan sehingga tidak mempertimbangkan potensi kecurangan.	Tidak
	Mengidentifikasi dan menganalisis perubahan yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal	Perusahaan melakukan evaluasi berkala secara bulanan untuk mengidentifikasi perubahan signifikan pada para pelanggannya yang dapat mempengaruhi operasional.	Ya

Aktivitas Pengendalian	Memilih dan mengembangkan prosedur yang dapat meminimalisir risiko	Perusahaan belum memiliki sistem informasi yang formal untuk meminimalisir risiko internal maupun eksternal.	Tidak
	Memilih dan mengembangkan pengendalian atas teknologi	Perusahaan belum menggunakan teknologi informasi untuk operasionalnya.	-
	Mengimplementasikan aktivitas pengendalian sesuai kebijakan dan prosedur	Aktivitas pengendalian berupa penguncian lemari, sistem proposal dan invoice yang telah diterapkan sebagai bentuk pengendalian sebelumnya telah diimplementasikan sesuai prosedur.	Ya
Informasi dan komunikasi	Memperoleh informasi berkualitas tinggi	Tidak adanya jejak informasi atau pencatatan keuangan yang formal.	Tidak
	Komunikasi antar-pihak internal	Adanya Grup WhatsApp yang digunakan sebagai sarana komunikasi internal yang formal.	Ya
	Komunikasi dengan pihak eksternal	Adanya jalur komunikasi menggunakan surat elektronik maupun WhatsApp sebagai sarana komunikasi eksternal.	Ya
Pengawasan	Melakukan pengawasan terkait pengendalian internal	Pemilik atau manajer selalu berada di dapur saat operasional untuk mengawasi proses memasak.	Ya
	Mengevaluasi dan mengkomunikasikan defisiensi pengendalian internal	Pemilik dan manajer mengadakan evaluasi bulanan untuk mengidentifikasi defisiensi dan melakukan perbaikan pada periode selanjutnya.	Ya

Berdasarkan tabel penilaian analisis efektivitas pengendalian internal Toko ABC menggunakan kerangka COSO IC, terdapat defisiensi pengembangan internal di beberapa area. Beberapa area paling signifikan termasuk tidak adanya struktur dan pembagian tanggung jawab yang jelas, tidak adanya akuntabilitas pengendalian internal, tidak adanya proses identifikasi, analisis maupun respons atas risiko-risiko perusahaan, dan tidak adanya prosedur yang dapat menghasilkan informasi berkualitas tinggi bagi perusahaan. Berdasarkan defisiensi yang ditemukan tersebut, khususnya terkait defisiensi komponen risiko dan perolehan informasi berkualitas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal Toko ABC belum efektif dalam menanggapi risiko-risiko perusahaan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis efektivitas pengendalian internal pada Toko ABC, ditemukan beberapa temuan signifikan seperti tidak adanya proses dokumentasi yang formal, tidak adanya struktur organisasi, tidak adanya delegasi tanggung jawab dan wewenang yang jelas, tidak adanya pencatatan dan pelaporan yang jelas, juga nilai perusahaan yang mengedepankan kepercayaan dan kekeluargaan tanpa mempertimbangkan profesionalitas dan kecurangan. Temuan-temuan tersebut meningkatkan signifikansi risiko atas Toko ABC yang perlu direspon oleh pengendalian internal.

Berdasarkan evaluasi pengendalian internal menggunakan kerangka COSO IC yang dilakukan, ditemukan bahwa Toko ABC tidak melakukan identifikasi dan analisis risiko maupun mengimplementasikan prosedur yang dapat meminimalisir risiko yang teridentifikasi sehingga signifikansi risiko tersebut menjadi semakin besar. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal pada Toko ABC belum efektif dan memerlukan tindak lanjut berupa pengembangan sistem pengendalian internal yang baru dan lebih sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar dapat lebih efektif meminimalisir risiko-risiko perusahaan. Saran bagi Toko ABC adalah untuk menerapkan prosedur identifikasi dan penilaian risiko agar dapat mengidentifikasi risiko yang dihadapi perusahaan dan prosedur yang dapat meresponsnya secara efektif. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah untuk mendalami potensi perancangan sistem pengendalian internal baru yang lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan dan meningkatkan nilai tambah Toko ABC.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aprillia, N., Subroto, W. T., & Sakti, A. W. (2025). The Role of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Supporting the People's Economy in Indonesia. International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI). XI (XII), 368 - 376.  
<https://doi.org/10.51244/IJRSI.2024.11120036>
- Bahri, R. S., & Putra, Y. H. (2023). Menemukan Best Practice dari UMKM Menggunakan COBIT 5. Jurnal Tata Kelola dan Kerangka Kerja Teknologi Informasi (JTK3TI). 9 (2), 71-75.  
<https://doi.org/10.34010/jtk3ti.v9i2.111000>
- Elder, R. J., Beasley, M. S., Hogan, C. E., Arens, A. A. (2020). Auditing And Assurance Services International Perspectives: Seventeenth Edition Global Edition. Pearson
- Hayes, R., Wallage, P., Gortemaker, H. (2014). Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing Third Edition. Prentice Hall
- Romney, M. B., Steinbart, P. J., Summers, S. L., & Wood, D. A. (2021). Accounting Information Systems: Fifteenth Edition Global Edition. Pearson.
- Sinaga, E. M., & Jayanti, S. E. (2022). Manajemen Risiko. PT Inovasi Pratama Internasional.