



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**ANALISA SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PT ANGKASA  
PURA II (PERSERO): STUDI KASUS PADA PT ANGKASA PURA II  
(PERSERO) CABANG BANDARA INTERNASIONAL  
MINANGKABAU**

**SKRIPSI**



**DERRY YUHADI  
05 153 064**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ANDALAS  
PADANG 2010**

## ABSTRAK

Dalam perkembangan dunia ekonomi yang semakin pesat, penting bagi setiap organisasi untuk mencapai tujuannya yang secara umum yakni tumbuh dan berkembang serta mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dalam hal mencapai tujuan tersebut salah satu teknik populer yang diterapkan suatu organisasi adalah mengembangkan suatu sistem pengendalian internal yang baik dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Melihat fenomena tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian atas masalah-masalah tersebut yang dituangkan dalam penelitian yang berjudul "Analisa Sistem Pengendalian Internal PT Angkasa Pura II (Persero): Studi Kasus pada PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau".

Penelitian ini dilakukan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau yakni sebuah BUMN yang bergerak di bidang jasa kebandarudaraan dan lalu lintas udara. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa sejauh mana penerapan dan gambaran sistem pengendalian internal PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau yang berlandaskan pada kerangka kerja pengendalian internal COSO.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis deskriptif. Sedangkan untuk memperoleh data di perusahaan yang dapat dijadikan bukti-bukti yang akan dibandingkan dengan teori-teori yang tercantum pada kerangka kerja pengendalian internal COSO penulis menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi kepustakaan, yang pada akhirnya dapat membantu penulis menarik kesimpulan dari masalah-masalah penelitian yang diangkat.

Dari hasil penelitian telah diperoleh gambaran dari sistem pengendalian internal yang dilaksanakan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau serta telah diterapkan dengan baik yang dibuktikan dengan dipenuhinya semua unsur-unsur pengendalian internal yang terdapat pada kerangka kerja pengendalian internal COSO.

Keywords: Pengendalian internal, sistem pengendalian internal, unsur-unsur pengendalian internal, kerangka kerja pengendalian internal COSO

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Analisa Sistem Pengendalian Internal PT Angkasa Pura II (Persero): Studi Kasus pada PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak menerima dukungan, bimbingan, pengarahan, bantuan serta doa dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala hormat dan ketulusan hati, penulis menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan yang tinggi kepada;

1. Kedua orang tua, penulis yang tidak pernah berhenti memberi dukungan moril dan sprituil,
2. Bapak Dr. H. Syafruddin Karimi, SE. MA, selaku Dekan fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
3. Bapak Dr. H. Yuskar, SE. MA, Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas, Bapak Drs. Riwayadi, MBA, Ak, selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas,

serta Ibu Rita Rahayu, MSi, Ak, selaku Ketua Program Studi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

4. Bapak Dr. Suhairi, MSi. Ak, sebagai pembimbing skripsi, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi yang sangat berarti bagi penulis.
5. Bapak Drs. Suhandi, MSi, Ak dan Bapak Drs. Edi Herman, MBA. Ak, sebagai tim penelaah dalam seminar skripsi. Terima kasih atas koreksi dan masukan untuk perbaikan skripsi ini.
6. Seluruh dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas, khususnya Jurusan Akuntansi, yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang berharga bagi penulis.
7. Bapak Untung Djuza, Bapak Virdaus, serta seluruh pegawai bagian akuntansi PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau
8. Mike Sierra crew PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau, bang Hery, mas Djatmiko, bang Ria, dkk.
9. Adik-adik penulis, Pentry Yurhadi dan Muthia Dewi terimakasih untuk motivasinya.
10. Sahabat sepemikiran, Asri Fauziah, Herda Faisal, Dan Desirian.
11. Kawan-kawan kost Ibu Nur BRX
12. Kawan-kawan seperjuangan jurusan Akuntansi angkatan 05.
13. Uda-uda dan uni-uni jurusan Akuntansi angkatan 01-04 yang saya hormati.

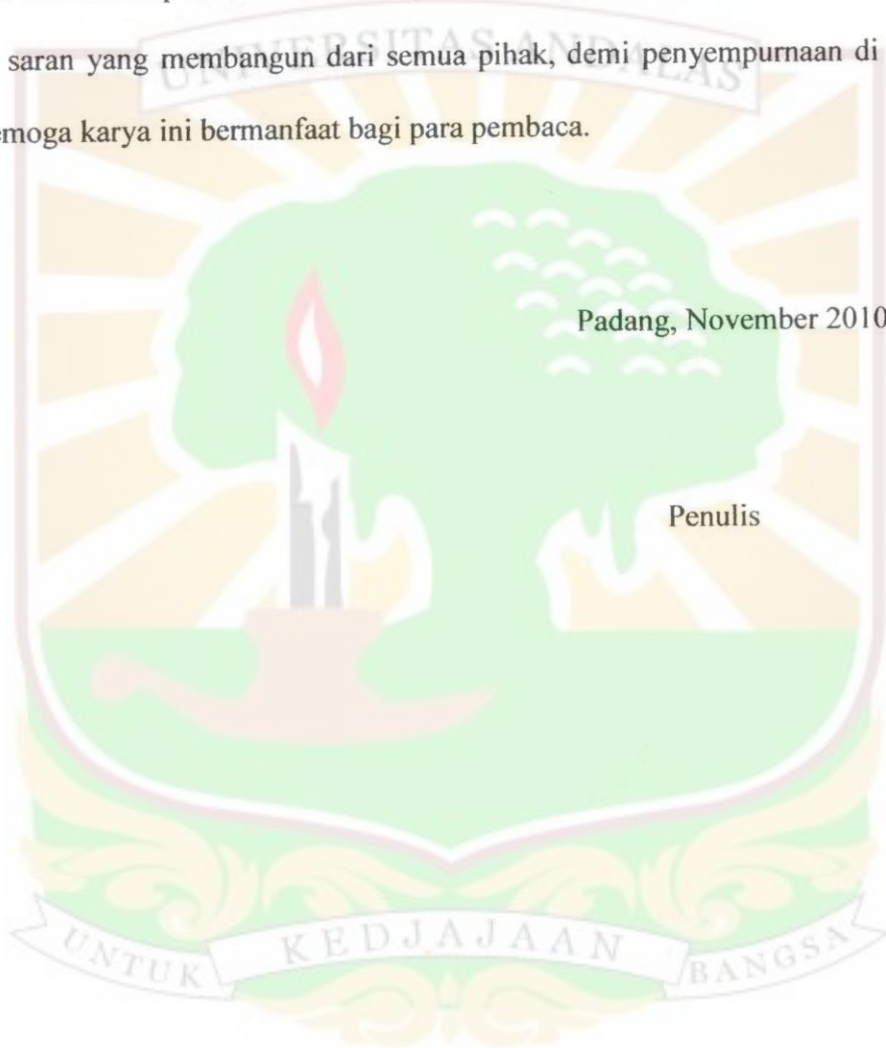
14. Adik-adik jurusan Akuntansi angkatan 06-09 yang saya sayangi.

15. Pihak Biro Jurusan Akuntansi, Ibu Loli, Ni Pa, dan Da Ari, yang telah sangat banyak membantu dalam kelancaran urusan administrasi akademis.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan, sehingga skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu penulis dengan terbuka menyambut setiap kritik dan saran yang membangun dari semua pihak, demi penyempurnaan di masa datang. Semoga karya ini bermanfaat bagi para pembaca.

Padang, November 2010

Penulis



## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
I.1 Latar Belakang Masalah .....	1
I.2 Perumusan Masalah .....	3
I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	3
I.4 Sistematika Pembahasan .....	4
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
II.1 Sistem Pengendalian Internal .....	6
II.1.1 Tujuan Sistem Pengendalian Internal .....	8
III.1.2 Faktor yang Menentukan Persyaratan Pengendalian Internal .....	10
II.2 Kerangka Kerja Pengendalian Internal .....	11

II.3	Kerangka Kerja COSO .....	30
II.3.1	Lingkungan Pengendalian .....	31
II.3.2	Penilaian Risiko .....	34
II.3.3	Aktivitas Pengendalian .....	35
II.3.4	Informasi dan Komunikasi .....	38
II.3.5	Pemantauan .....	39

### **BAB III OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN**

III.1	Objek Penelitian .....	40
III.1.1	Terbentuknya PT Angkasa Pura II (Persero) .....	40
III.1.2	Terbentuknya Bandara Internasional Minangkabau .	44
III.1.3	Visi dan Misi PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau.....	45
III.1.4	Strategi Perusahaan .....	46
III.1.5	Kegiatan dan Fasilitas Perusahaan .....	47
III.1.6	Struktur Organisasi PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau.....	50
III.1.7	Tenaga Kerja (Personalia) .....	53

III.1.8 Kepegawaian .....	54
III.1.9 Spesifikasi Bandara .....	56
III.2 Metodologi Penelitian .....	57
III.2.1 Teknik Pengumpulan Data .....	58
III.2.2 Teknik Analisis Data .....	59

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN ANALISA SISTEM  
 PENGENDALIAN INTERNAL PT ANGKASA PURA II  
 (PERSERO): STUDI KASUS PADA PT ANGKASA  
 PURA II (PERSERO) CABANG  
 BANDARA INTERNASIONAL MINANGKABAU.....60**

IV.1 Lingkungan Pengendalian .....	60
IV.2 Penilaian Risiko .....	71
IV.3 Kegiatan Pengendalian .....	81
IV.4 Informasi dan Komunikasi .....	86
IV.5 Pemantauan .....	91



**BAB V PENUTUP**

V.1 Kesimpulan ..... 94

V.2 Saran ..... 97

**DAFTAR PUSTAKA** ..... x

**LAMPIRAN**



## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Angkasa Pura II (Persero)  
Cabang Bandara Internasional Minangkabau ..... 50
- Gambar 4.1 Pembagian Lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero)  
Cabang Bandara Internasional Minangkabau .....79



# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Masalah

Dalam memasuki perkembangan dunia ekonomi yang semakin luas saat ini, setiap perusahaan yang tumbuh dan berkembang memerlukan suatu pengendalian internal yang baik dalam mendukung dan memperlancar kegiatannya. Kebutuhan untuk menjalankan pengendalian internal dalam suatu organisasi telah dikenal sejak lama oleh pimpinan pemerintah, agama, dan perusahaan terdahulu. Berdasarkan pada kebutuhan untuk mengarahkan dan memantau kegiatan, pengendalian internal ditetapkan sebagai upaya untuk memastikan agar tujuan dapat dicapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Seiring berjalannya waktu, pentingnya pengendalian internal bagi keberhasilan dan daya hidup organisasi telah dikenal tidak hanya oleh pimpinan organisasi namun oleh berbagai pihak. Dalam tahun-tahun terakhir, perhatian pada pengendalian internal yang cukup telah dilakukan oleh sejumlah institusi publik, swasta, maupun lembaga profesional. Hasilnya, muncul berbagai filosofi tentang pengendalian internal yang diakibatkan oleh perbedaan cara pandang mengenai sifat, tujuan, dan sarana pencapaian pengendalian internal yang efektif.

Dalam sektor swasta, pengendalian internal (internal control) pada awalnya lebih menekankan kepada pengendalian akuntansi keuangan, untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang keandalan pelaporan keuangan.

Dalam sektor publik dan pemerintah, sistem pengendalian itu diperlukan tidak hanya untuk pengendalian dalam akuntansi keuangan, tetapi juga untuk

memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Oleh karena itu dalam sektor publik dan pemerintah, sistem pengendalian dalam suatu organisasi lebih dikenal dengan pengendalian manajemen (management control).

Baik sektor swasta maupun sektor pemerintah mengadopsi kerangka kerja pengendalian internal yang di gagas oleh grup studi yang populer dengan nama COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comissions*) ke dalam kegiatan pengendalian internal organisasi-organisasi tersebut. COSO memberikan suatu kerangka kerja pengendalian internal umum yang didesain untuk memuaskan kebutuhan semua kelompok yang berhubungan dengan pengendalian internal, yaitu manajemen entitas, auditor ekstern dan intern, manajemen keuangan, akuntan manajemen, serta pemegang otoritas (pasar modal). Tujuan pengendalian intern menjadi luas, mencakup tidak hanya untuk menjamin keandalan pelaporan keuangan, tetapi juga untuk efektivitas dan efisiensi operasi, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau merupakan sebuah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang pemberian jasa kebandaraan dan lalu lintas udara. Di tengah menggeliatnya kembali industri penerbangan dunia umumnya dan Indonesia khususnya, peran PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau sebagai pendukung terciptanya kegiatan penerbangan yang aman dan tertib sangatlah vital. Agar kegiatan operasi pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi, dibutuhkan suatu sistem pengendalian

internal yang memadai, sehingga perlu bagi PT Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau untuk menerapkan prosedur-prosedur mengenai pengendalian internal yang diatur dalam kerangka kerja pengendalian internal COSO dengan baik dan menyeluruh. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis terdorong untuk mengangkat permasalahan skripsi mengenai:

**“ANALISA SISTEM PENGEDALIAN INTERNAL PT ANGKASA PURA II (PERSERO): STUDI KASUS PADA PT ANGKASA PURA II (PERSERO) CABANG BANDARA INTERNASIONAL MINANGKABAU”.**

### **I.2 Perumusan Masalah**

Dari uraian-uraian pada bagian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejauh mana PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau menerapkan kerangka kerja pengendalian internal COSO ke dalam sistem pengendalian internal perusahaan?
2. Bagaimana bentuk penerapan kerangka kerja pengendalian internal COSO ke dalam sistem pengendalian internal PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau?

### **I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sejauh mana implementasi kerangka kerja pengendalian internal COSO pada sistem pengendalian internal PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau.

2. Untuk memberikan gambaran terhadap sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau.

Sedangkan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau dalam perbaikan sistem pengendalian internal.

2. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan khususnya tentang sistem pengendalian internal.

3. Pribadi

Bagi penulis sendiri akan dapat memperdalam pemahaman mengenai sistem pengendalian internal dan juga merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Jurusan Akuntansi Universitas Andalas Padang.

#### **I.4 Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan mengenai Sistem Pengendalian Internal Pemerintah akan diuraikan dalam beberapa bab, yaitu:

**Bab pertama.** Merupakan bab pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, serta tujuan dan manfaat penelitian.

**Bab kedua.** Berisikan landasan teoritis yang digunakan sebagai dasar untuk penelitian ini.

**Bab ketiga.** Berisikan tentang metode penelitian, termasuk objek penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

**Bab keempat.** Bab ini berisikan pembahasan dari masalah yang diteliti oleh penulis.

**Bab kelima.** Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang diajukan oleh penulis.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### II.1 Sistem Pengendalian Internal

Pengendalian internal yang efektif merupakan komponen paling penting bagi manajemen dan menjadi dasar bagi keamanan dan operasi yang baik suatu organisasi. Sistem pengendalian internal yang efektif selain mempunyai peran kunci dalam publikasi informasi keuangan yang dapat dipercaya, dapat juga sebagai pengelolaan risiko signifikan usaha dan mendukung efektivitas dan efisiensi operasi.

Menurut Moller Witt (2000; 2-18) menjelaskan bahwa COSO (*the Committee of Sponsoring Organization*) report memberikan definisi pengendalian internal sebagai berikut:

*“Internal Control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: Effectiveness and efficiency of operations, Reliability of financial reporting and Compliance with applicable laws and regulations”.*

Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa pengendalian internal adalah suatu proses yang dijalankan dewan komisaris, manajemen, dan personil lain dalam suatu entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan, yakni: keandalan pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.



Penyusunan dan penyelenggaraan sistem pengendalian internal merupakan tanggungjawab utama manajemen. Untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan akan tercapai, struktur pengendalian internal secara terus-menerus memerlukan supervisi dari manajemen untuk menentukan apakah pelaksanaannya sesuai dengan yang dikehendaki dan diubah semestinya sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan.

Dalam arti luas, Holmes dan Burns (1990;112) menjelaskan pengertian pengendalian internal yang dikutip dari *Statements on Auditing Standards*, yaitu:

“Pengendalian internal meliputi rencana organisasi dan semua metode serta peraturan yang sederhana yang digunakan di dalam perusahaan untuk menjaga kekayaannya, memeriksa kecermatan dan keandalan data akuntansinya, meningkatkan efisiensi operasional dan mendorong dipatuhinya kebijakan-kebijakan yang sudah digariskan oleh manajemen”.

Jadi pengendalian internal dapat dipandang sebagai sistem sosial dengan tujuan khusus yang ada dalam konteks organisasi perusahaan. Sistem pengendalian internalnya sendiri terdiri dari berbagai kebijakan, prosedur, teknik, peralatan fisik, dokumentasi, dan manusia. Komponen-komponen ini bekerja saling mempengaruhi untuk menjamin tercapainya tujuan manajemen, yang menyangkut: (1) pengamanan kekayaan, (2) kepastian tentang bisa dihindarkan terjadinya kewajiban yang tidak semestinya, (3) kepastian tentang kecermatan dan keterandalan data akuntansi, (4) tercapainya efisiensi operasional, dan (5) dipatuhinya kebijakan-kebijakan yang sudah digariskan manajemen.

### II.1.1 Tujuan Sistem Pengendalian Internal

Jika diamati terdapat berbagai cara pendefinisian pengendalian internal, hal yang sama terjadi pula pada penetapan tujuan pengendalian internal. Menurut Tim Penyusun Modul Program Pendidikan Non Gelar Auditor Sektor Publik STAN (2007,18), tujuan dari sistem pengendalian internal dapat dikelompokkan dalam beberapa kelompok sebagai berikut:

a. Empat Tujuan

Pernyataan tujuan yang paling banyak dirujuk sebagai penyederhanaan tujuan organisasi adalah pernyataan tujuan yang menyertai kerangka kerja pengendalian AICPA. Untuk dapat mencapai keseluruhan tujuan organisasi, dua tujuan pengendalian harus dicapai. Masing-masing tujuan pengendalian mempunyai dua tujuan turunan. Tujuan-tujuan tersebut adalah:

i. Tujuan pengendalian akuntansi

- Mengamankan harta kekayaan organisasi
- Menjaga dapat dipercayanya catatan dan laporan

ii. Tujuan pengendalian operasi dan administrasi

- Mendorong efisiensi dan penghematan
- Mendorong kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan yang berlaku

Menurut konsep ini, pengendalian akuntansi meliputi struktur organisasi, semua metode dan prosedur yang berkaitan, terutama yang berhubungan langsung dengan pengamanan harta dan dapat

dipercayanya catatan-catatan keuangan. Cakupan luas pengendalian akuntansi meliputi sistem otorisasi, pemberian persetujuan, pemisahan tugas yang berkenaan dengan pencatatan dan pelaporan akuntansi dari tugas operasi atau penyimpanan harta, pengendalian fisik harta dan audit internal.

Pengendalian operasi atau administratif mencakup struktur organisasi, semua metode dan prosedur yang menyangkut efisiensi, operasional dan ketaatan pada berbagai kebijakan manajerial. Pengendalian administratif biasanya hanya berhubungan dengan catatan-catatan keuangan secara tidak langsung, pada umumnya mencakup pengendalian-pengendalian seperti analisis statistik, laporan kegiatan, program pelatihan pegawai dan program pengendalian mutu. Kebanyakan hasil-hasil pengendalian operasi digunakan oleh manajemen.

b. Lima Tujuan

Kalangan profesi audit internal pernah menambahkan tujuan efektivitas ke dalam tujuan yang setara dengan empat tujuan yang dirumuskan AICPA. Tujuan pengendalian internal yang harus diuji keberadaan dan efektivitasnya, dinyatakan oleh *the Insitute of Internal Auditors (IIA)* sebagai:

- Dapat dipercaya dan integritas informasi
- Ketaatan pada kebijakan, rencana, prosedur, UU, dan peraturan

- Pengamanan aktiva
- Ekonomis dan efisiensi pengelolaan sumber-sumber daya
- Efektivitas pencapaian tujuan

c. Tiga Tujuan

COSO mengambil titik tolak pemikiran yang sedikit berbeda. Jika the IIA menambah satu tujuan lagi, pada empat tujuan yang dirumuskan AICPA, COSO justru menguranginya. COSO berpendapat bahwa tujuan: mengamankan harta kekayaan organisasi tidak lagi perlu dinyatakan sebagai tujuan. Jika tiga tujuan pengendalian internal yang lain sudah tercapai, maka tujuan mengamankan harta akan tercapai dengan sendirinya. Tujuan pengendalian internal seperti yang tercantum dalam definisi yang dibuat COSO adalah:

- Efektivitas dan efisiensi operasi,
- Keandalan pelaporan keuangan, dan
- Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

### **II.1.2 Faktor-Faktor yang Menentukan Persyaratan Pengendalian Internal**

Syarat-syarat tertentu yang dibutuhkan untuk prosedur pengendalian internal berbeda-beda di setiap perusahaan, karena syarat-syarat itu tergantung pada ciri khas dan lingkungan perusahaannya.

Untuk menentukan syarat-syarat pengendalian internal agar cocok bagi perusahaan tertentu, perlu diperhatikan faktor-faktor sebagaimana yang dijabarkan oleh Holmes and Burns (1990,115)

- 1) Jenis industri di mana perusahaan itu beroperasi mungkin mempunyai beberapa karakteristik khusus yang memerlukan diadakannya pengendalian tertentu.
- 2) Ciri-ciri yang unik para pelanggan, yang dilayani oleh suatu organisasi mungkin juga membutuhkan penerapan pengendalian internal tertentu.
- 3) Sifat barang atau jasa yang diberikan
- 4) Sifat barang yang dibeli dan dipakai oleh perusahaan dalam memproduksi barang atau memberikan jasa.
- 5) Ciri-ciri para rekanan dan pihak luar lainnya yang melakukan transaksi dengan perusahaan.
- 6) Struktur modal dan pengaturan pembiayaan suatu perusahaan.
- 7) Sifat karyawan yang dipekerjakan perusahaan.
- 8) Sifat transaksi yang diproses dan tugas administrasi yang dilakukan dalam memproses transaksi-transaksi itu.

## **II.2 Kerangka Kerja Pengendalian Internal**

Terdapat berbagai jenis aktivitas pengendalian, yang diyakini tepat diterapkan dengan mengikuti lingkungan operasi dan pengorganisasian. Jenis aktivitas pengendalian diturunkan dari hasil penganalisaan ciri dan lingkungan

operasi, dibahas dan digambarkan dalam suatu konsep yang disebut sebagai kerangka kerja pengendalian (*control frame work*).

Penanggungjawab kegiatan organisasi baik yang bersifat komersial, maupun institusi publik mempunyai kebebasan untuk menggunakan salah satu dari kerangka kerja pengendalian yang ada, atau kombinasinya yang dirasa cocok dengan karakter kegiatan dan lingkungan operasi kegiatan yang sedang direviunya.

Pengguna kerangka kerja pengendalian ini penting untuk meyakinkan terdapatnya dasar bagi pemilihan jenis pengendalian. Pemilihan ini menjadi dasar bagi evaluasi hasil pekerjaan perancangan pengendalian, agar jika diperlukan tindakan penyempurnaan tidak perlu mengulang analisa dari awal.

Mengingat bahwa pengendalian adalah konsep yang dikembangkan secara deskriptif, sementara praktik pengendalian diyakini merupakan penerapan spesifik, oleh karena itu akan terdapat berbagai kerangka kerja pengendalian. Tim Penyusun Modul Program Pendidikan Non Gelar Auditor Sektor Publik STAN (2007,26) membagi kerangka kerja pengendalian sebagai berikut:

a. Kerangka Kerja Pengendalian Berpendekatan Input

Kerangka kerja pengendalian GAO, untuk meyakinkan dapat dicapainya tujuan, manajemen organisasi perlu menerapkan unsur-unsur pengendalian yang terdiri atas:

## 1) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses untuk merangkaikan sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat dicapai suatu produktivitas dan efisiensi proses untuk meyakinkan keseluruhan gerak menuju pencapaian tujuan. Organ organisasi ini akan disebut sebagai bagian, seksi, divisi, atau dengan berbagai sebutan yang menunjukkan posisi dalam suatu struktur organisasi.

Struktur organisasi juga mencerminkan sistem pembagian tanggung jawab dan jalur pelaporan. Oleh karena itu, efisiensi dan efektivitas kegiatan akan lebih mudah dipantau dan dievaluasi dengan cara melihat kinerja dari organ organisasi yang terkait. Dengan demikian, pengorganisasian adalah bagian dari sebuah pengendalian.

Beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam membuat rancangan pengorganisasian dan struktur organisasi adalah:

- Tanggung jawab seharusnya dibagi sehingga tidak ada satu orang pun yang kewenangannya memungkinkan ia dapat mengontrol seluruh fase kegiatan,
- Pejabat unit kerja seharusnya memiliki otoritas untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawabnya,
- Tanggung jawab individu seharusnya selalu didefinisikan secara jelas, sehingga tidak seorang pun mempunyai kesempatan untuk

melakukan penyimpangan atau bertindak melampaui batas tanggung jawabnya,

- Seorang pejabat yang memberi tugas dan mendelegasikan otoritas kepada bawahannya seharusnya memiliki sistem *follow up* yang efektif untuk memastikan bahwa tugas yang dibebankan dapat diselesaikan dengan baik,
- Individu-individu yang diberi pendelegasian wewenang harus dilatih untuk melaksanakan kewenangannya tanpa supervisi yang ketat. Akan tetapi, mereka harus melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada atasannya,
- Bawahan diwajibkan bertanggung jawab kepada atasannya atas pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan,
- Organisasi harus cukup fleksibel sehingga memungkinkan dilakukannya perubahan terhadap strukturnya, pada saat rencana kegiatan, kebijakan, dan tujuan organisasi berubah,
- Struktur organisasi dibuat sesederhana mungkin,
- Manual dan bagan struktur organisasi harus disiapkan untuk membantu perubahan perencanaan dan pengendalian,
- Manual dan bagan struktur organisasi harus memberikan gambaran yang jelas tentang organisasi, rantai wewenang, dan penetapan tanggung jawab.



## 2) Perencanaan

Perencanaan adalah penetapan dimuka apa yang hendak dicapai organisasi dan cara yang harus ditempuh untuk mencapainya. Perencanaan memberi arah pada setiap gerak organisasi sehingga tetap fokus pada tujuan.

Beberapa kegiatan yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kegiatan perencanaan adalah:

- Orang-orang yang bertanggung jawab atas hasil, harus berpartisipasi dalam penyiapan perencanaan,
- Orang-orang yang bertanggung jawab atas penyusunan perencanaan harus memahami informasi-informasi yang membandingkan perencanaan dengan peristiwa-peristiwa aktual dan perbedaan yang signifikan pada perbandingan tersebut,
- Seluruh sub perencanaan harus berada dalam kerangka perencanaan umum organisasi,
- Perencanaan harus menetapkan tujuan yang terukur dan dipahami oleh manajer,
- Perencanaan harus mempertajam tujuan organisasi secara umum.

## 3) Kebijakan

Pilihan cara yang dipilih manajemen perlu dibakukan menjadi kebijakan organisasi. Karena sifat penetapannya yang demikian, kebijakan sering berubah dengan terdapatnya perubahan dalam struktur

manajemen senior. Oleh karena itu, perputarannya yang tinggi pada tingkatan manajemen senior, mungkin akan mengganggu konsistensi usaha-usaha pencapaian tujuan.

Beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam perancangan dan penetapan kebijakan adalah:

- Kebijakan harus jelas, tertulis, dan diorganisir dalam handbook, manual, atau media lainnya,
- Kebijakan harus dikomunikasikan secara sistematis kepada seluruh pejabat dan pegawai,
- Kebijakan harus cocok dengan hukum dan peraturan yang terkait, dan harus konsisten dengan tujuan dan kebijakan umum pada tingkat kebijakan di atasnya,
- Kebijakan harus dirancang untuk menunjang penyelenggaraan aktivitas yang efektif, efisien, dan ekonomis serta menyediakan tingkat kepastian yang cukup bahwa sumber-sumber daya organisasi diamankan dengan baik,
- Kebijakan langkah-langkah kerja harus direviu secara periodik dan direvisi ketika lingkungan berubah.

#### 4) Prosedur

Prosedur merupakan serangkaian langkah untuk meyakinkan bahwa hal yang sama mendapat perlakuan yang sama. Prosedur merupakan bentuk

pengendalian paling efektif untuk memangkas biaya dan waktu pengambilan keputusan.

Beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam perancangan dan penetapan prosedur adalah:

- Prosedur harus memberikan kepastian terdapatnya *internal check* atau *cross check*, bahwa pekerjaan seorang pegawai dicek secara otomatis oleh orang lain yang secara independen mengerjakan tugas secara terpisah,
- Untuk kegiatan non teknis, prosedur yang ditentukan seharusnya tidak terlalu detail agar tidak menghambat penggunaan pertimbangan kondisional,
- Untuk menciptakan efisiensi yang maksimal, prosedur harus disusun sesederhana dan semurah mungkin,
- Prosedur harus terhindar *Overlapping*, konflik, dan duplikasi,
- Prosedur harus direviu secara periodik dan diperbaiki setiap kali diperlukan.

#### 5) Pencatatan

Pencatatan merupakan unsur pengendalian untuk mengatasi daya ingat manusia yang terbatas. Catatan yang baik adalah catatan yang mampu menggambarkan peristiwa atau kejadian yang dicatat, pada saat ia ditarik.

Agar dapat membantu pencapaian tujuan, terdapat beberapa prinsip dasar untuk bagian pencatatan kegiatan dan akuntansi, yaitu:

- Harus sesuai dengan kebutuhan sebagai dasar bagi pengambilan keputusan manajemen,
- Laporan hasil kegiatan atau laporan keuangan harus sesuai dengan garis tanggung jawab,
- Laporan finansial harus diletakkan paralel dengan unit organisasi yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan.

#### 6) Pelaporan

Laporan adalah alat bantu pengambilan keputusan. Oleh karena itu, laporan harus dirancang dengan baik untuk memenuhi kebutuhan para pengambil keputusan yang ingin dibantunya. Sebagai alat bantu pengambilan keputusan laporan harus mempunyai kualitas relevan dan andal.

Beberapa karakteristik laporan yang memuaskan antara lain:

- Laporan harus ditulis dalam format dan isi yang dapat dimengerti oleh pemakainya,
- Laporan harus diterbitkan tepat waktu,
- Laporan sebaiknya menyajikan informasi umpan balik yang dapat digunakan untuk menghindari kesalahan yang sama,
- Laporan harus menyajikan informasi yang dapat digunakan untuk memprediksi kejadian sesuai dengan tujuan pengambilan keputusan,

- Laporan harus logis, dapat diyakini kebenarannya dan disajikan dengan maksud agar pemakainya dapat menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan,
- Laporan harus menghasilkan manfaat yang lebih besar dari pada biaya penyusunannya.

#### 7) Personil

Untuk meyakinkan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan efektif, ia harus memiliki personil yang kompeten. Komitmen hanya pada kompetensi harus dimulai sejak saat perekrutan dan dilanjutkan pada pengembangan pembinaan dan pengembangan personil. Pegawai disebut kompeten jika kemampuannya cocok dengan tuntutan tugasnya. Beberapa praktik dalam bidang SDM yang dapat meningkatkan pengendalian diantaranya:

- Setiap pegawai atau staf baru harus diteliti mengenai kejujuran dan seberapa jauh mereka dapat dipercaya,
- Setiap pegawai harus diberikan training dan kursus-kursus penyegaran lain yang memungkinkan dia memperoleh peluang untuk meningkatkan kemampuan dirinya serta terus mengetahui hal-hal mengenai kebijakan-kebijakan dan prosedur baru,
- Setiap pegawai harus diberi informasi mengenai tugas dan tanggung jawabnya pada berbagai segmen di dalam organisasi sehingga dia akan memperoleh pemahaman yang baik mengenai bagaimana dan

dimana pekerjaannya sesuai dan selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan,

- Kinerja seluruh pegawai harus direviu secara periodik untuk melihat apakah persyaratan pokok pekerjaannya telah dipenuhi. Kinerja yang tinggi harus diberikan penghargaan selayaknya. Kekurangan yang timbul harus didiskusikan dengan pegawai yang bersangkutan sehingga tetap ada peluang untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja atau *upgrade* ketrampilannya,
- Pegawai harus diberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab unit lain dalam organisasi agar mereka memahami bagaimana dan dimana pekerjaan mereka selaras dengan organisasi secara keseluruhan.

#### 8) Reviu Internal

Reviu internal adalah cara terbaik untuk mendapatkan umpan balik tentang kecukupan pengendalian internal dalam organisasi. Untuk mendapatkan umpan balik ini, organisasi harus memiliki unit yang bertugas untuk melaksanakan reviu terhadap rancangan dan penerapan pengendalian yang diorganisir independen dari unit-unit operasional.

Reviu internal merupakan suatu fungsi untuk melakukan evaluasi terhadap kegiatan, aktivitas dan program di dalam organisasi untuk menilai tingkat kehematan, efisiensi dan efektivitasnya. Sesuai dengan luasnya organisasi, reviu internal hendaknya ditempatkan pada

kedudukan yang tepat, ruang lingkup yang jelas, memenuhi syarat kecakapan, dapat diandalkan, obyektif, dan bertindak tepat pada waktunya.

Berikut adalah beberapa kriteria untuk reviu internal, agar ia dapat melaksanakan fungsinya dengan tepat:

- Manajemen organisasi harus merencanakan organisasi dan sistem reviu yang cocok dengan kegiatan pelaksana reviu internal,
- Seluruh bentuk aktivitas reviu dalam organisasi, seperti inspeksi dan wawancara, harus dikoordinasikan. Pekerjaan reviu harus didefinisikan secara jelas untuk menghindari duplikasi dan saling bantah yang tidak berguna,
- Kebutuhan organisasi atas reviu internal bervariasi. Ruang lingkup pekerjaan tidak bisa dibuat dalam sebuah standar, tetapi harus ditetapkan oleh manajemen organisasi,
- Tugas, tanggung jawab, dan penempatan unit reviu internal harus didefinisikan secara jelas sehingga kewenangan untuk melakukan reviu diakui oleh unit-unit lainnya dalam organisasi,
- Pelaksana reviu internal harus independen dalam segala hal terhadap kegiatan yang direviunya,
- Kegiatan reviu internal tidak boleh menggantikan garis wewenang dan tanggungjawab dalam struktur organisasi,
- Reviu internal adalah fungsi pendukung/staff yang tidak boleh mengendalikan atau mengarahkan kegiatan organisasi. Tanggung

jawab mereka bersifat konsultatif (*advisory*) untuk menyediakan informasi sebagai dasar pembuatan keputusan dan langkah-langkah kerja,

- Pekerjaan reviu harus direncanakan dan perencanaan harus disetujui oleh manajemen tertinggi,
- Seluruh pekerjaan internal reviu harus memenuhi standar profesional terutama kompetensi, terpercaya, dan obyektivitas,
- Pelaksana reviu internal harus lebih menitikberatkan tujuan reviu pada usaha peningkatan kinerja dari pada mendapatkan temuan kelemahan,
- Temuan seharusnya dikomunikasikan dengan pejabat atau pegawai yang direviu, kecuali jika terdapat kemungkinan kecurangan yang tidak bisa diinformasikan,
- Prosedur tindak lanjut yang cocok harus dirancang untuk melihat apakah temuan dan rekomendasi telah dilaksanakan, langkah-langkah koreksi telah diambil dan hasil pekerjaan telah cukup memuaskan.

b. Kerangka Kerja Pengendalian Berpendekatan Struktur

Kerangka kerja pengendalian berpendekatan struktur dimuat dalam konsep yang dibuat oleh AICPA. Pada penetapan definisi awalnya, pendekatan yang digunakan adalah konsep pengendalian berpendekatan input. Konsep ini, dimuat dalam *Statement of Auditing Procedures (SAP)*



No. 29 yang dirumuskan oleh *Committe on Accounting Procedure (CAP)*, yang merupakan komite kerja AICPA, dan mendapatkan sebutan sebagai pengendalian internal (*internal control*).

Kerangka kerja ini merupakan kerangka kerja pengendalian yang secara umum dipelajari dan terdapat dalam lingkungan organisasi yang lebih condong pada pengorganisasian yang bersifat terpusat (*centralized*). Mengikuti lingkungan organisasinya yang bersifat terpusat, jenis pengendalian yang tergambar dalam kerangka kerja AICPA ini, umumnya sebagian besar merupakan bentuk turunan dari usaha-usaha untuk mengawasi dan mengarahkan (*supervise*) suatu proses atau kegiatan.

Untuk menyesuaikan dengan perkembangan dalam metode pengorganisasian, konsep pengendalian AICPA sempat disempurnakan melalui *Statement on Auditing Standard (SAS) No. 55*. AICPA kemudian menganggap bahwa alat-alat pengendalian oleh manajemen dirangkaikan menjadi suatu struktur yang dapat dibedakan dari alat-alat dan bentukan lain. Oleh karena itu, AICPA kemudian mengubah sebutan pengendalian internal menjadi Struktur Pengendalian Internal (*Internal Control Structures*). Struktur ini terbentuk dari terdapatnya rancangan pengorganisasian, metode, aturan, alat cara dan pengukuran kinerja yang diintegrasikan oleh manajemen dalam upaya menata proses operasi dan kegiatan untuk mencapai tujuan.

AICPA menengarai bahwa struktur pengendalian yang diidentifikasi terdapat pada organisasi adalah:

## 1) Lingkungan Pengendalian

Integrasi berbagai alat pengendalian akan membentuk struktur yang pertama, yaitu terdapatnya suatu suasana atau budaya sadar pengendalian. Budaya sadar pengendalian ini yang disebut sebagai lingkungan pengendalian. Dalam lingkungan yang diwarnai dengan kesadaran akan pentingnya pengendalian, usaha pencapaian tujuan dipercaya akan lebih mudah untuk dicapai. Lingkungan pengendalian suatu organisasi mencerminkan keseluruhan sikap, kesadaran dan tindakan para anggota pengawas, manajemen, dan pemilik organisasi sehubungan dengan pentingnya pengendalian dan penekanannya pada organisasi. Secara umum lingkungan pengendalian ini menyediakan pola bagi terciptanya pengendalian dalam sistem operasi dan pencatatan/organisasi.

## 2) Sistem Akuntansi

Integrasi berbagai alat pengendalian juga membentuk struktur yang kedua yang disebut sistem akuntansi. Sistem akuntansi mewakili sebagian besar usaha pencatatan dan pelaporan dalam organisasi. Terdapatnya sistem pencatatan dan pelaporan yang baik dipercaya merupakan bagian penting yang menyumbang pencapaian tujuan organisasi. Sistem akuntansi dibedakan dari prosedur pengendalian, tetapi dalam praktik sangat sulit membedakannya. Pada sistem akuntansi, terdapat prosedur-prosedur pengendalian yang

mengendalikan integritas catatan serta keamanan aktiva dalam aliran transaksi organisasi. Sistem akuntansi yang efektif disusun dari metode-metode dan catatan-catatan, untuk mengidentifikasi dan mencatat transaksi yang telah diotorisasi, menjelaskan transaksi, mengukur nilai transaksi dan menyajikan transaksi-transaksi dalam laporan keuangan yang lengkap dengan pengungkapan yang cukup.

### 3) Prosedur Pengendalian

Integrasi alat-alat pengendalian akhirnya membentuk juga struktur yang ketiga yang disebut prosedur pengendalian. Terdapatnya prosedur pengendalian ini membuat koridor-koridor kegiatan dan operasi menjadi jelas, sehingga setiap anggota organisasi dapat menggunakan inisiatif dan kewenangannya sehingga tidak terdapat kendala proses dalam organisasi.

Prosedur pengendalian merupakan tambahan terhadap dua struktur tersebut di atas, untuk meyakinkan bahwa tujuan khusus tertentu dari organisasi dapat dicapai pada berbagai kegiatan dan tingkat organisasi. Prosedur pengendalian ini rancangannya harus disesuaikan dengan kompleksitas kegiatannya. Prosedur pengendalian setidaknya-tidaknya memuat unsur-unsur otorisasi yang tepat atas transaksi dan kegiatan, pemisahan fungsi, dokumentasi dan catatan yang dirancang dan digunakan secukupnya untuk menjamin keamanan aset dan revidu yang bebas.

c. Kerangka Kerja Pengendalian Berpendekatan Proses Kerja

Kerangka kerja pengendalian berpendekatan proses kerja dikembangkan oleh COSO. Kerangka kerja ini, adalah kerangka kerja yang terbaru yang dapat diadopsi organisasi. Menurut COSO, pengendalian internal terdiri atas 5 komponen yang saling terkait yang dipolakan dalam suatu bentuk piramid. Oleh karena itu, yang dibawah akan menjadi dasar bagi unsur berikutnya, dan bila komponen yang dibawah sudah tersusun dengan baik, diperlukan usaha yang lebih sedikit untuk mencapai unsur berikutnya. Komponen ini diturunkan dari cara-cara manajemen menjalankan kegiatannya, dan terintegrasi dengan proses manajemen. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1) Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan komponen yang terpenting karena membentuk budaya dan perilaku manusia menjadi lebih sadar akan pentingnya pengendalian. Unsur utama setiap organisasi adalah manusianya, atribut individual mereka termasuk integritas, nilai-nilai etika dan kompetensi, dan lingkungan dimana mereka beroperasi. Unsur manusia adalah mesin yang menggerakkan organisasi, dan menjadi dasar/landasan segala hal dalam organisasi.

COSO menempatkan terdapatnya budaya kesadaran akan pengendalian sebagai komponen pengendalian yang pertama. Kesadaran akan pengendalian dapat dibentuk dari terdapatnya beberapa unsur seperti:

(1) Ditegakkannya integritas dan nilai etika, (2) Komitmen manajemen

terhadap kompetensi, (3) Pembagian kewenangan tugas dan tanggung jawab, (4) Kebijakan dan praktek manajemen SDM, (5) Philosophy dan gaya kepemimpinan, (6) Aktivitas dewan komisaris/direksi dan komite audit, serta (7) Terdapatnya struktur organisasi.

## 2) Penilaian Risiko

Organisasi harus waspada dan berhubungan dengan risiko yang dihadapinya, terintegrasi dengan penjualan, produksi, pemasaran, keuangan dan kegiatan lainnya sehingga organisasi beroperasi secara harmonis. Organisasi juga harus menetapkan mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko terkait.

Dalam organisasi, penilaian risiko terutama terkait dengan kemampuan mengidentifikasi serta mengukur besaran risiko dalam pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan setiap anggota organisasi untuk menilai risiko, akan tinggi dalam lingkungan pengendalian yang baik, dan terjadi sebaliknya. Dalam lingkungan pengendalian yang buruk, kemampuan anggota organisasi untuk menilai risiko akan sangat rendah. Penilaian risiko dalam organisasi dilakukan dengan cara mereviu: (1) Tujuan keseluruhan organisasi, (2) Tujuan pada tingkat proses, (3) Identifikasi dan analisa ketidakpastian, (4) Pengelolaan perubahan.

### 3) Aktivitas Pengendalian

Kebijakan dan prosedur pengendalian harus ditetapkan dan dilaksanakan untuk menjamin bahwa tindakan yang telah diidentifikasi manajemen diperlukan untuk mengelola risiko dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara efektif.

Aktivitas pengendalian terkait dengan kemampuan memilih jenis pengendalian yang tepat dari berbagai jenis pengendalian. Kemampuan ini secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan dalam mengidentifikasi dan menilai besaran risiko. Organisasi berpeluang untuk menggunakan berbagai jenis pengendalian seperti: (1) Kebijakan dan prosedur, (2) Pengamanan aplikasi dan jaringan, (3) Pengelolaan perubahan aplikasi, (4) Kesiambungan kegiatan (*backup*), (5) Alih sumber daya (*outsourcing*)

### 4) Sistem Informasi dan Komunikasi

Seluruh kegiatan yang melingkupi organisasi, adalah sistem informasi dan komunikasi. Hal ini menjadikan orang-orang dalam organisasi untuk memperoleh dan bertukar informasi yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan, mengelola dan mengendalikan operasinya.

Keempat komponen pengendalian di atas, akan mudah direalisasikan jika terdapat sistem informasi dan komunikasi yang baik dan andal dalam organisasi. Sistem informasi dan komunikasi disebut baik dan andal jika setiap anggota organisasi mendapat pesan yang jelas tentang

apa yang harus dilakukan, agar keseluruhan tujuan perorangan, seksi bagian dan keseluruhan organisasi dapat dicapai. Dua variabel penting dalam pengukuran kecukupan sistem informasi dan komunikasi adalah derajat mutu informasi yang dihasilkan dan efektivitas komunikasinya.

#### 5) Pemantauan

Keseluruhan proses harus dipantau, dan dibuat modifikasi yang diperlukan. Dengan demikian, sistem pengendalian internal adalah dinamis, berubah sesuai tuntutan kondisi.

Pemantauan adalah usaha berkelanjutan untuk meyakinkan bahwa setiap gerak organisasi secara sinergis sedang mengarah kepada usaha pencapaian tujuan. Hal ini dilakukan dengan menilai kembali kekuatan lingkungan pengendalian, usaha-usaha penilaian risiko dan pemilihan aktivitas pengendalian. Pemantauan bisa dilakukan oleh manajemen operasi sendiri (*on-going monitoring*) atau dengan bantuan satuan pengawas internalnya (*separate evaluation*). Menjadi unsur penting dalam pemantauan adalah adanya pelaporan terhadap penyimpangan dan kekurangan (*deficiencies*).

Kerangka kerja pengendalian COSO menekankan pada suatu proses penyadaran akan pengendalian, penilaian dan pengelolaan risiko dengan aktivitas pengendalian yang dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi. COSO lebih menekankan pada usaha setiap orang untuk

mencapai tujuan dari pada penggunaan alat-alat pengendaliannya. Oleh karena itu, kerangka kerja COSO mengedepankan proses dan dinamika organisasi yang mengandalkan pada kompetensi dan kesadaran orang, sehingga disebut sebagai pengendalian yang bersifat lunak (*soft control*).

### II.3 Kerangka Kerja COSO

Cara pandang COSO terhadap mekanisme kerja pengendalian, telah mencerminkan asumsi baru mengenai pengorganisasian. Cara COSO memberi pengantar terhadap latar belakang serta caranya menyusun komponen dan mekanisme pengendalian, menunjukkan bahwa COSO telah menggunakan dasar konsep pemikiran bahwa tidak ada struktur pengorganisasian tunggal.

Kerangka kerja pengendalian COSO memandang bahwa pengendalian internal bukan suatu kejadian atau keadaan, namun suatu rangkaian tindakan yang mencakup seluruh kegiatan organisasi yang dilakukan orang untuk mendapatkan keyakinan yang wajar bahwa tujuan akan dicapai. Tindakan-tindakan ini melekat dan melingkupi ke dalam cara manajemen dan personil lain dalam organisasi menjalankan aktivitas kegiatannya.

Alvin A. Arens (2003, 401) yang dikutip dari laporan COSO membagi kerangka kerja pengendalian ke dalam 5 dimensi yang saling berhubungan sebagai berikut.



### II.3.1 Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian ini terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan keseluruhan sikap dari manajemen puncak, para direktur, dan pemilik dari suatu entitas mengenai pengendalian internal dan arti pentingnya bagi entitas itu.

Subkomponen yang perlu dipertimbangkan dalam lingkungan pengendalian ini terdiri dari:

a. Integritas dan nilai-nilai etis

Integritas dan nilai-nilai etis adalah produk dari standar tingkah laku dan etis suatu entitas dan bagaimana mereka mengkomunikasikan dan diperkuat dalam praktek. Integritas dan nilai-nilai etis ini meliputi tindakan manajemen untuk memindahkan atau mengurangi insentif dan godaan yang mungkin membuat karyawan untuk terlibat dalam hal tidak jujur, tidak sah, atau tindakan tidak pantas. Selain itu juga meliputi komunikasi dari nilai-nilai entitas dan standar tingkah laku kepada karyawan melalui pernyataan kebijakan dan kode etik dan dengan contoh.

b. Komitmen untuk kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang mendefinisikan pekerjaan individual. Komitmen untuk kompetensi meliputi pertimbangan manajemen akan tingkat kompetensi untuk pekerjaan khusus dan bagaimana tingkat

tersebut diterjemahkan ke dalam keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan.

c. Partisipasi Dewan Direksi atau Komite Audit

Dewan direksi yang baik dan efektif adalah tidak terikat pada manajemen, dan anggotanya terlibat dalam aktivitas manajemen serta menelitinya. Dewan direksi mendelegasikan tanggung jawab untuk pengendalian internal kepada manajemen dan dituntut untuk menyediakan penilaian independen secara teratur dari pengendalian internal yang dibuat manajemen. Untuk membantu pekerjaan dewan direksi, mereka menciptakan suatu komite audit yang dibebankan tanggungjawab untuk proses pelaporan keuangan. Komite audit juga bertanggungjawab untuk memelihara komunikasi yang berkelanjutan dengan auditor eksternal dan internal. Hal ini mengizinkan auditor dan para direktur untuk mendiskusikan berbagai hal yang mungkin berhubungan dengan hal-hal seperti integritas atau tindakan dari manajemen. Independensi komite audit dari manajemen dan pengetahuan masalah laporan keuangan adalah faktor penentu yang penting dari kemampuan mereka untuk secara efektif mengevaluasi pengendalian internal dan laporan keuangan yang disiapkan oleh manajemen.

d. Filosofi dan gaya operasional manajemen

Manajemen, melalui aktivitasnya, menyediakan isyarat yang jelas kepada karyawan tentang pengendalian internalnya. Memahami

filosofi dan gaya operasional manajemen memberikan suatu pengertian akan sikap manajemen tentang pengendalian internal.

e. Struktur organisasi

Struktur organisasi suatu entitas menggambarkan bentuk tanggungjawab dan otoritas yang ada. Dengan memahami struktur organisasi suatu entitas, kita dapat mempelajari manajemen dan unsur-unsur fungsional dari bisnis itu dan merasakan bagaimana kendali diterapkan.

f. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

Aspek yang paling penting dari pengendalian internal adalah personil. Jika karyawan adalah orang yang kompeten dan bisa dipercaya, pengendalian lain bisa tidak ada dan laporan keuangan yang bisa diandalkan masih bisa dihasilkan. Sekalipun ada banyak kendali yang lain, orang-orang yang tak jujur atau tidak cakap dapat mengurangi sistem hingga kacau balau. Walaupun personil barangkali terpercaya dan berkompeten, orang-orang tetap mempunyai kekurangan tertentu. Sebagai contoh, mereka bisa menjadi bosan atau tidak puas, masalah pribadi dapat mengganggu prestasi mereka, atau sasaran mereka bisa berubah.

Oleh karena pentingnya personil yang terpercaya dan kompeten dalam memberikan kendali yang efektif, metode di mana orang-orang dipekerjakan, dievaluasi, dilatih, dipromosikan, dan diberikan kompensasi adalah suatu bagian penting dari pengendalian internal.

### II.3.2 Penilaian Risiko

Semua entitas, dengan mengabaikan ukuran, struktur, sifat, atau industri, menghadapi beragam risiko dari sumber eksternal dan internal yang harus diatur. Karena kondisi ekonomi, industri, peraturan, dan kondisi operasional secara konstan berubah, manajemen ditantang untuk mengembangkan mekanisme untuk mengidentifikasi dan berhadapan dengan risiko yang berhubungan dengan perubahan.

Mengidentifikasi dan menganalisa risiko adalah suatu proses yang berkelanjutan dan suatu komponen kritis dari pengendalian internal yang efektif. Manajemen harus berfokus pada risiko pada semua tingkat organisasi dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatur mereka. Langkah penting yang pertama adalah manajemen mengidentifikasi faktor yang bisa meningkatkan risiko, seperti personil, penyebaran geografis operasional perusahaan, arti dan kompleksitas proses bisnis inti, pengenalan tentang teknologi informasi yang baru, dan pintu masuk pesaing baru. Saat risiko telah dikenali, manajemen memperkirakan arti risiko itu, menilai kemungkinan terjadinya risiko tersebut, dan mengembangkan tindakan spesifik yang perlu diambil untuk mengurangi risiko hingga suatu tingkatan yang bisa diterima. Tentu saja tidak ada cara untuk menghapuskan risiko. Namun, manajemen harus menilai berapa banyak risiko yang dapat diterima dan bekerja keras untuk mempertahankan risiko didalam tingkatan ini.

### II.3.3 Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur (yang juga dibantu oleh empat komponen pengendalian internal yang lain) yang membantu memastikan bahwa tindakan yang perlu telah diambil untuk mengatasi risiko dalam pencapaian sasaran hasil entitas itu. Laporan COSO mencatat bahwa aktivitas pengendalian umumnya berhubungan dengan kebijakan dan prosedur yang bersinggungan dengan (1) pemisahan kewajiban, (2) pengolahan informasi, (3) pengendalian fisik, dan (4) tinjauan kinerja. Pengembangan aktivitas pengendalian yang berhubungan dengan kebijakan dan prosedur jenis ini umumnya masuk ke dalam lima jenis aktivitas pengendalian spesifik sebagai berikut:

- a. Pemisahan kewajiban yang memadai
- b. Otorisasi yang sesuai dengan transaksi dan aktivitas

Setiap transaksi harus disahkan dengan benar jika mengharapkan pengendalian internal yang memuaskan. Bila ada orang dalam suatu organisasi yang bisa memperoleh atau membelanjakan aset dengan sesuka hati, maka akan menimbulkan kekacauan.

Otorisasi dibagi dalam dua jenis, yakni:

- i) Otorisasi umum

Jenis otorisasi ini berarti manajemen menetapkan kebijakan untuk diikuti oleh organisasi. Para bawahan diinstruksikan untuk menerapkan otorisasi umum ini dengan menyetujui semua transaksi di dalam batas yang ditetapkan oleh kebijakan itu. Contoh dari

otorisasi umum adalah dikeluarkannya daftar harga tetap untuk penjualan produk, batas kredit untuk pelanggan, dan titik pemesanan ulang yang ditetapkan untuk membuat akuisisi.

ii) Otorisasi khusus

Otorisasi khusus berlaku bagi transaksi individual. Manajemen sering enggan menetapkan suatu kebijakan umum tentang otorisasi untuk beberapa transaksi. Sebagai gantinya, mereka lebih suka membuat otorisasi dengan dasar kasus per kasus. Contohnya adalah otorisasi suatu transaksi penjualan oleh manajer untuk suatu perusahaan mobil bekas.

c. Dokumen dan catatan yang memadai

Dokumen dan catatan adalah obyek fisik di mana transaksi dimasukkan dan diringkas. Dokumen dan catatan meliputi materi yang berbeda seperti faktur penjualan, pesanan pembelian, catatan tambahan, jurnal penjualan, dan kartu catatan waktu karyawan.

Dokumen harus memadai untuk memberikan jaminan yang wajar bahwa semua aset dikendalikan dengan baik dan semua transaksi dicatat dengan tepat. Syarat-syarat dokumen yang baik untuk tujuan pengendalian internal adalah sebagai berikut, dokumen dan arsip haruslah:

- Bernomor berurutan untuk memudahkan kendali atas dokumen yang hilang dan sebagai bantuan dalam mencari dokumen ketika mereka diperlukan dikemudian hari.

- Disiapkan pada waktu transaksi berlangsung, atau segera sesudah itu. Bila ada interval waktu yang lebih panjang, catatan menjadi kurang bisa diandalkan dan kesempatan salah saji makin meningkat.
- Cukup sederhana sehingga jelas dan mudah dipahami.
- Dirancang untuk berbagai tujuan dengan tujuan untuk memperkecil jumlah formulir yang berbeda.
- Dibuat dengan didahului persiapan yang benar. Ini bisa dilakukan dengan menyediakan pemeriksaan internal dalam formulir atau catatan.

d. Pengendalian fisik atas aset dan catatan

Untuk memelihara pengendalian internal yang memadai, adalah penting untuk melindungi aset dan catatan. Jika aset dan catatan tidak terlindungi mereka bisa dicuri, rusak, atau hilang.

Jenis ukuran yang paling penting untuk menjaga aset dan catatan adalah penggunaan pencegahan fisik. Contohnya adalah penggunaan gudang persediaan untuk menjaga persediaan terhadap pencurian.

e. Pemeriksaan independen atas kinerja

Kategori terakhir dari aktivitas pengendalian adalah telaah yang teliti dan berkelanjutan dari empat hal yang telah disebutkan sebelumnya, yang sering disebut pemeriksaan independen atau verifikasi internal. Hal ini dimungkinkan akibat pengendalian internal yang cenderung untuk berubah seiring waktu.

#### II.3.4 Informasi dan Komunikasi

Tujuan sistem informasi dan komunikasi akuntansi suatu entitas adalah untuk memulai, mencatat, memproses, dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas untuk aset yang terkait. Suatu sistem informasi dan komunikasi akuntansi mempunyai beberapa subkomponen, biasanya terdiri dari kelas-kelas transaksi seperti penjualan, retur penjualan, penerimaan kas, akusisi, dan lain-lain.

Untuk memahami perancangan sistem informasi akuntansi, perlu menentukan:

- Kelas utama transaksi entitas itu.
- Bagaimana transaksi itu dimulai dan dicatat.
- Arsip akuntansi yang telah ada dan bagaimana sifatnya.
- Bagaimana sistem menangkap peristiwa lain yang penting bagi laporan keuangan, seperti penurunan nilai aset.
- Sifat dan rincian proses pelaporan keuangan yang diikuti, mencakup prosedur untuk memasukkan transaksi dan penyesuaian di buku besar.

Biasanya hal ini dipenuhi dan didokumentasikan dengan suatu uraian naratif tentang sistem atau dengan suatu bagan arus. Pengoperasian sistem informasi akuntansi sering ditentukan dengan menelusuri satu atau beberapa transaksi melalui sistem (yang disebut panduan transaksi/*transaction walkthrough*).



### II.3.5 Pemantauan

Aktivitas pengawasan berhadapan dengan penilaian berkala atau berkelanjutan dari mutu kinerja/prestasi pengendalian internal oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian itu beroperasi seperti yang diharapkan dan dimodifikasi sesuai dengan perubahan dalam kondisi-kondisi tertentu. Informasi untuk penilaian dan modifikasi datang dari berbagai sumber, mencakup studi tentang pengendalian internal yang ada, laporan auditor internal, laporan pengecualian atas aktivitas pengendalian, laporan oleh pembuat peraturan, feedback dari personil operasional, dan keluhan dari pelanggan.



## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN**

#### **III.1 Objek Penelitian**

Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan kebandarudaraan dan lalu lintas udara. Perusahaan tersebut adalah PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau yang terletak di kompleks Bandara Internasional Minangkabau, Jl. Syeh Burhanuddin, Ketaping – Padang Pariaman.

##### **III.1.1 Terbentuknya PT Angkasa Pura II (Persero)**

Pada awalnya PT Angkasa Pura II (Persero) berasal dari Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura Kemayoran, yang lebih dikenal sebagai PN Kemayoran, didirikan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1962, tanggal 15 November 1962 yang bertujuan untuk mengelola Bandar Udara Kemayoran.

Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 37 tahun 1974 tanggal 21 Oktober 1974, status PN diganti menjadi Perusahaan Umum (Perum) yaitu Perum Angkasa Pura. Disamping mengelola Bandar Udara Kemayoran juga diserahkan untuk mengelola Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Denpasar di Bali tahun 1980.

Pada saat itu, Perum Angkasa Pura adalah bentuk Otorita Bandar Udara (Airport Authority), dimana fungsi penguasaan (Pemerintah) berada di suatu tangan yaitu pihak Otorita. Dalam perkembangan selanjutnya, Perum Angkasa

Pura lebih diarahkan pada fungsi penguasaan atau pemerintahannya dikembalikan ke jajaran Departemen Perhubungan.

Dengan selesainya Bandar Udara Cengkareng (berubah nama menjadi Bandar Udara Internasional Jakarta Soekarno Hatta), pada tanggal 13 Agustus 1984 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 20 tahun 1984 didirikan suatu Badan Usaha Kebandarudaraan yang bernama Perum Bandar Udara Jakarta Cengkareng dan disertai tugas untuk mengelola Bandar Udara tersebut. Disamping mengelola Bandar Udara Jakarta Cengkareng, juga diberikan tugas untuk mengelola Bandar Udara Halim Perdana Kusuma yang sebelumnya dikelola Perum Angkasa Pura berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM. 171/HK 208/Phb-85, Tanggal 11 September 1985 dan kemudian dikukuhkan dengan peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 1992 tanggal 19 Februari 1992.

Untuk keseragaman, maka tahun 1986 Pemerintah menetapkan nama:

- a. Perum Angkasa Pura menjadi "Perum Angkasa Pura I".
- b. Perum Bandar Udara Jakarta Cengkareng menjadi "Perum Angkasa Pura II".

Khusus untuk Perum Angkasa Pura II ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 1986 tanggal 19 Mei 1986. Perum Angkasa Pura II mengelola Bandar Udara di Jakarta yaitu Soekarno-Hatta dan Halim Perdana Kusuma, Sultan Mahmud Badaruddin II di Palembang, dan Bandar Udara Supadio di Pontianak, melalui Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1991 tanggal 8 Februari 1991.

Kemudian Pemerintah merencanakan dan menata pembagian wilayah kerja kedua BUMN yang sejenis ini yaitu Indonesia bagian barat dikelola oleh Perum Angkasa Pura II dan Indonesia bagian timur dikelola oleh Perum Angkasa Pura I. Pada tahun 1992 kedua BUMN yang berstatus "Perum" ditetapkan menjadi "Persero" melalui Peraturan Pemerintah Nomor 5 tahun 1992 tanggal 4 Februari 1992 dan Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 1992 tanggal 17 Maret 1992. Maksud dari perubahan status dari "Perum" ke "Persero" tersebut yakni dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha. Dengan akta Notaris MUHANI SALIM, SH Nomor 3 tahun 1993, Tanggal 2 Januari 1993 secara resmi didirikan PT Angkasa Pura II (Persero).

Selanjutnya terhitung mulai tanggal 1 Januari 1994 Bandar Udara Polonia di Medan masuk ke dalam jajaran PT Angkasa Pura II (Persero) yang sebelumnya dibawah jajaran PT Angkasa Pura I (Persero). Pada tanggal 9 April 1994 selanjutnya Direktorat Jendral Perhubungan Udara menyerahkan kepada PT Angkasa Pura II (Persero) untuk mengelola Bandar Udara Simpang Tiga Pekanbaru, Bandar Udara Tabing Padang, Bandar Udara Blang Bintang Banda Aceh, Bandar Udara Husein Sastranegara Bandung. Penyerahan Bandar Udara tersebut ke dalam jajaran PT Angkasa Pura II (Persero) berdasarkan Surat Menteri Perhubungan Nomor A.278/AU.001/SKJ, tanggal 5 April dan surat Menteri Keuangan Nomor S-33/MK-016/1994 tanggal 22 Januari 1994.

Pada awalnya Bandar Udara Tabing yang dibangun oleh penjajah sebelum masa kemerdekaan – fungsi utamanya adalah untuk memenuhi kebutuhan dalam mempertahankan eksistensi Pemerintah Jepang di wilayah Indonesia. Kemudian

Bandar Udara Tabing menjadi milik bangsa Indonesia setelah kemerdekaan pada tahun 1945 dan ditetapkan sebagai Pangkalan Militer TNI-AU untuk kepentingan pertahanan dan keamanan negara. Pada tanggal 15 Juli 1963 diterbitkan Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga pejabat tinggi negara yaitu Menteri Keuangan, Menteri Perhubungan, dan Panglima Perang tentang pengaturan penggunaan Bandar Udara secara bersama untuk dua kepentingan yaitu kepentingan pertahanan keamanan negara dan kepentingan penerbangan sipil.

Sebagai tindak lanjutnya pemerintah menyerahkan pengoperasian Bandar Udara Tabing kepada Direktorat Jendral Perhubungan Udara untuk keperluan penerbangan sipil sebagai penunjang peningkatan perekonomian di daerah Sumatera Barat.

Bandar Udara Tabing terletak di wilayah Sumatera Barat, tepatnya di Utara kota Padang (Ibu Kota Propinsi Sumatera Barat) dengan jarak 9 KM dari pusat kota. Dilihat dari posisinya, keistimewaan yang dimiliki Sumatera Barat merupakan salah satu faktor menguntungkan terhadap pertumbuhan dan perkembangan Bandar Udara Tabing.

Sebagaimana diketahui, Sumatera Barat yang lebih dikenal dengan nama Minangkabau terletak di daerah Pegunungan Bukit Barisan dan mempunyai beberapa keistimewaan daerah yang cukup potensial dalam hal memotivasi minat orang untuk berkunjung ke daerah Sumatera Barat antara lain:

- a. Memiliki cukup banyak objek-objek wisata yang menarik untuk dipasarkan.
- b. Masyarakat yang berjiwa pedagang dan perantau.

- c. Adanya hubungan historis dengan salah satu negara tetangga yaitu Malaysia.

Selain potensi kedaerahan tersebut, Sumatera Barat mempunyai keistimewaan lainnya yang juga dapat memberikan kontribusi untuk perkembangan Bandar Udara Tabing, yaitu dengan adanya kebijakan tentang kesempatan pertumbuhan tiga negara yaitu:

- a. Growth Triangle: Indonesia – Malaysia – Singapura (IMS-GT)
- b. Growth Triangle: Indonesia – Malaysia – Thailand (IMT-GT)

### **III.1.2 Terbentuknya Bandara Internasional Minangkabau**

Sebelum berdirinya Bandara Internasional Minangkabau, bandara yang ada di Padang adalah Bandar Udara Tabing yang dibangun pada zaman penjajahan Belanda. Di bawah kekuasaan pemerintahan Belanda yang saat itu sedang menjajah Indonesia, bandar udara digunakan sebagai basis penerbangan militer Belanda dalam mengantisipasi serangan Jepang pada Perang Dunia II. Seperti kita ketahui, Jepang berhasil menguasai sebagian besar wilayah Asia, tak terkecuali Indonesia, sehingga secara otomatis Bandara Tabing jatuh ke tangan Jepang.

Setelah berakhirnya Perang Dunia II dan dengan diproklamákannya kemerdekaan Indonesia, maka Bandar Udara Tabing itu diambil alih TNI-AURI. Di tahun 1970 pengelolaan Bandar Udara Tabing diserahkan kepada Departemen Perhubungan Direktorat Jendral Perhubungan Udara. Berita acara serah terima No.4u/1734.UM.381/94 dan BA.02/HK.110.AP II-94 tanggal 9 April 1994,

menjadi dasar pengalihan pengelolaan Bandar Udara Tabing dari Direktorat Jendral Udara ke dalam manajemen PT Angkasa Pura II (Persero), dan pada tanggal 22 Februari 1995 dilakukan serah terima Bandar Udara Tabing ke dalam BUMN di lingkungan Departemen Perhubungan, hal ini merupakan tindak lanjut dari PP No. 26 tanggal 30 Agustus dalam penyertaan modal pemerintah dalam Bandar Udara Tabing.

Dengan semakin majunya perkembangan zaman dan makin banyaknya pengguna dan penyedia (perusahaan) jasa penerbangan komersial, sempitnya lahan, dan sangat padatnya pemukiman di sekitar Bandar Udara Tabing, maka di bangunlah bandara baru di daerah Ketaping kabupaten Padang-Pariaman (kurang lebih 19 KM dari pusat kota Padang). Bandar udara baru bertaraf internasional ini mulai dibangun tahun 2002 dan selesai Mei 2005 bernama BANDARA INTERNASIONAL MINANGKABAU atau MINANGKABAU INTERNATIONAL AIRPORT – dengan arsitektur Minangkabau dan landasan pacu sepanjang 2.750 meter – bandara ini mulai dioperasikan secara penuh pada 22 Juli 2005 menggantikan Bandara Tabing yang kemudian berubah status menjadi pangkalan militer bagi TNI-AU.

### **III.1.3 Visi dan Misi PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau**

Visi dari PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau untuk ke lima tahun yang akan datang adalah “Menjadi Pengelola

Bandara yang Bertaraf Internasional yang Mampu Bersaing di Kawasan Regional”.

Misi PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau adalah mengelola jasa kebandarudaraan dan pelayanan lalu lintas udara yang mengutamakan keselamatan penerbangan dan kepuasan pelanggan, dalam upaya memberikan manfaat optimal kepada pemegang saham, mitra kerja, pegawai, masyarakat dan lingkungan dengan memegang teguh etika bisnis.

Falsafah PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau adalah PEDULI, yaitu:

- P = Pelayanan Prima
- E = Efektif dan Efisien
- D = Dedikasi Tinggi
- U = Unggul
- L = Lingkungan
- I = Internasional

#### III.1.4 Strategi Perusahaan

- a. Bandara sebagai Public Utility
  - Pembangunan infrastruktur dan manajemen
  - Optimalisasi penanganan prosedur untuk efisiensi kegiatan operasional
- b. Bandara sebagai Perusahaan Komersial
  - Optimalisasi Integrasi Vertikal dari Airport Value Chain



- Memperluas arel bisnis dalam bidang Non-Aviation Engagements
- Memperluas arel global, keterikatan internasional sebagai operator dan investor

### III.1.5 Kegiatan dan Fasilitas Perusahaan

#### **Pelayanan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau**

Dalam rangka pengembangan usaha dan pelayanan optimal kepada pengguna jasa bandara, PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau menyelenggarakan bidang usaha yang meliputi:

- Pelayanan di bidang Aeronautika, yaitu:
  - a. Pelayanan jasa pendaratan, penempatan, dan penyimpanan pesawat udara (PJP4U)
  - b. Pelayanan jasa penumpang pesawat udara (PJP2U)
  - c. Pelayanan jasa penerbangan (PJP)
  - d. Pelayanan jasa garbarata
  - e. Pelayanan jasa konter

Rute penerbangan yang dilayani oleh Bandara Internasional Minangkabau adalah sebagai berikut:

1. Penerbangan Perintis
  - a. Padang – Nias
  - b. Padang – Mentawai

2. Penerbangan Domestik
    - a. Padang – Jakarta
    - b. Padang – Medan
    - c. Padang – Pekanbaru
    - d. Padang – Batam
  3. Penerbangan Internasional
    - a. Padang – Singapura
    - b. Padang – Kuala Lumpur
- Pelayanan di bidang Non Aeronautika, yaitu:
- a. Penyewaan ruangan, gudang, lahan, dan fasilitas lainnya
  - b. Kegiatan konsesional
  - c. Parkir kendaraan
  - d. Pas bandara
  - e. Penyediaan lahan untuk bangunan, lapangan, dan industri serta bangunan yang berhubungan dengan kelancaran angkutan udara
  - f. Periklanan dan usaha lain yang terkait

**Fasilitas PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau**

Fasilitas Bandar Udara Internasional Minangkabau Ketaping meliputi fasilitas keselamatan penerbangan, fasilitas umum, dan fasilitas pendukung lainnya.

1. Fasilitas Sisi Udara

- a. Landasan pacu (Runway)
- b. Landasan penghubung (Taxiway)
- c. Apron pesawat penumpang
- d. Apron pesawat udara
- e. PKP-PK

2. Fasilitas terminal

- a. Ticket sales counter
- b. Check in counter
- c. Ruang tunggu
- d. Garbarata
- e. Escalator
- f. Baggage conveyor
- g. Commercial / business lounge
- h. Mushalla
- i. Restaurant, coffeshop, bookshop, souvenirshop, dan wartel
- j. Smoking room

3. Fasilitas lain

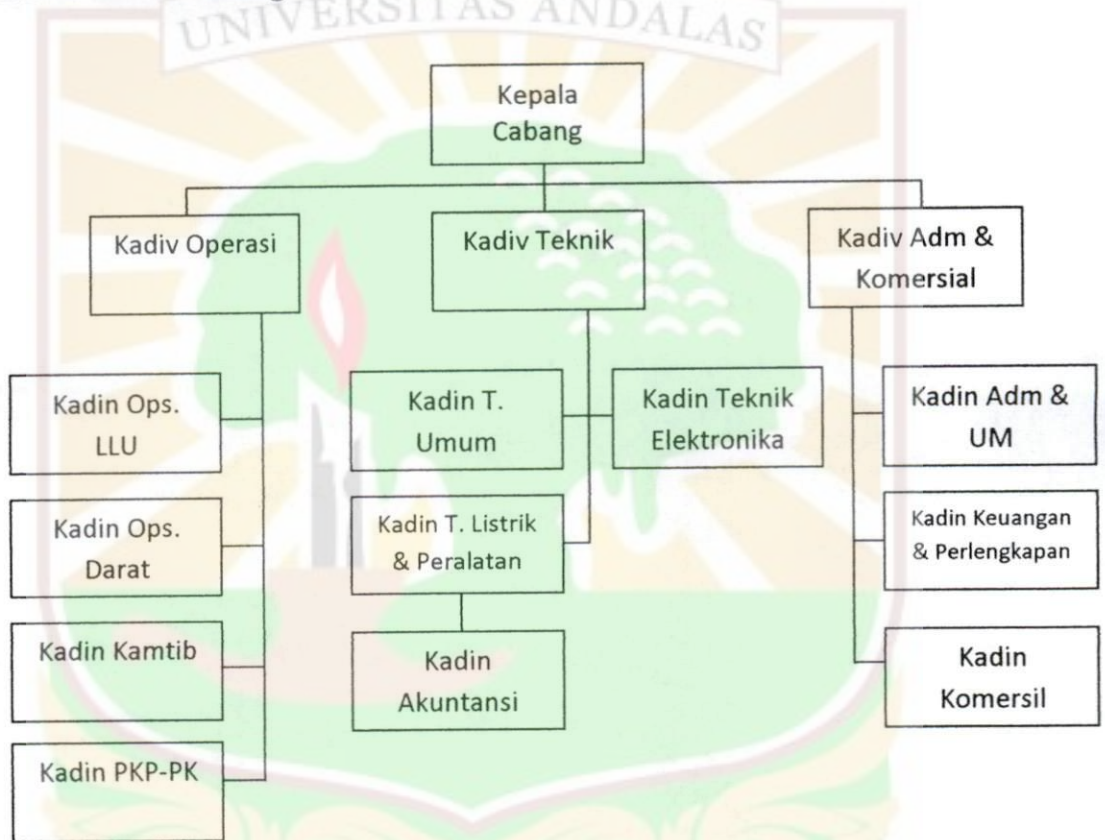
- a. Sistem pengolahan limbah
- b. DPPU
- c. Power supply PLN : 3.115 KVA
- d. Back up generator set : 2 x 1.000 KVA
- e. Telephone : 95 SST dan PABX sistem

4. Fasilitas transportasi bandara

- a. Taksi
- b. Bus AC

**III.1.6 Struktur Organisasi PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara**

Internasional Minangkabau



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara

Internasional Minangkabau

A. Kelompok Kegiatan Operasi (Divisi Pelayanan Operasi) terdiri dari:

- Dinas Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara

Bertugas sebagai pelaksanaan pemandu lalu lintas udara, penerangan aeronautika, pelayanan komunikasi penerbangan dan bantuan operasi penerbangan dalam wilayah Bandar Udara Internasional Minangkabau.

- Dinas Pelayanan Operasi Darat

Bertugas sebagai pelaksanaan kegiatan pengaturan ketertiban dan kelancaran pelayanan airside, terminal dan fasilitasnya, pelayanan komunikasi umum yang berhubungan dengan pemakai jasa bandara. Sistem informasi bandara serta sisi darat (landside) termasuk pelayanan angkutan darat.

- Dinas PKP-PK (Pertolongan Kecelakaan Penerbangan dan Pemadam Kebakaran)

Bertugas sebagai pelaksanaan pertolongan kecelakaan yang terjadi di lingkungan bandara.

- Dinas Pengamanan

Bertanggungjawab terhadap keamanan di bandara.

B. Kelompok Kegiatan Teknik (Divisi Teknik) meliputi:

- Dinas Teknik Umum

Bertugas sebagai pelaksana kegiatan operasi fasilitas teknik secara umum seperti pemeliharaan dan perbaikan bangunan, landasan, jalan, dan lingkungan.

- Dinas Teknik Listrik Mekanikal dan Peralatan

Bertugas sebagai pelaksana kegiatan yang berhubungan dengan fasilitas listrik, mekanikal, air, perbengkelan, dan alat-alat besar, dalam pengoperasian, perbaikan, serta pemeliharannya.

- Dinas Teknik Elektronika

Bertugas sebagai pelaksana kegiatan yang berhubungan dengan fasilitas elektronika seperti navigasi udara, elektronika bandara, dan komputer, baik dalam pengoperasian, pemeliharaan, dan perbaikan fasilitas tersebut.

C. Kelompok Kegiatan Administrasi dan Komersial (Divisi Administrasi dan Komersial) meliputi:

- Dinas Kepegawaian dan Umum

Bertugas sebagai pelaksana kegiatan usaha, kerumahtanggaan, kehumasan, pengumpulan data dan laporan, pembuatan ikatan kerja, administrasi dan kesejahteraan pegawai, serta administrasi perlengkapan.

- Dinas Keuangan dan Perlengkapan

Bertugas sebagai pelaksana kegiatan administrasi keuangan, anggaran, dan akuntansi.

- Dinas Komersial

Bertugas sebagai pelaksana kegiatan komersial yang meliputi penagihan (invoicing) pungutan bidang usaha pendapatan aeronautika

dan pendapatan non-aeronautika. Disamping itu dinas ini juga berupaya melaksanakan kegiatan dalam bidang jasa kebandarudaraan.

### III.1.7 Tenaga Kerja (Personalia)

Dalam hal tenaga kerja/karyawan, PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau memakai sistem penerimaan karyawan sebagai berikut:

a. Penerimaan karyawan melalui PUSDIKLAT

Dikhususkan untuk menghasilkan karyawan perhubungan yang sesuai dengan keahlian yang diperlukan oleh penerbangan. Sebelumnya lebih dekat dengan Akademi Penerbangan Curug yang setaraf dengan Diploma Dua (DII). Pusklat ini mempunyai jurusan yaitu:

- Jurusan Pengaturan Lalu Lintas Udara (RLLU)
- Jurusan Pengaturan Komunikasi Penerbangan (RKP)
- Jurusan Avionik (Instrumen Pesawat)
- Jurusan Pengaturan Teknik Pesawat Udara (RTPU)
- Jurusan Pengaturan Teknik Listrik (RTL)
- Jurusan Pengaturan Teknik Radio (RTP)
- Jurusan Pengaturan Teknik Mesin (RTM)
- Jurusan Penerbangan/Pilot (PNB)

Masa pendidikannya berlangsung selama dua tahun dan begitu lulus para mahasiswanya langsung ditempatkan keseluruh bandara yang ada di Indonesia dengan status ikatan dinas yang lamanya sekitar lima tahun.

b. Penerimaan karyawan lokal/Diklat wilayah

Untuk penerimaan karyawan lokal juga dilakukan dengan seleksi yang cukup ketat. Hasil dari seleksi ini akan diikutsertakan ke Diklat Medan selama satu tahun. Pendidikan ini setingkat dengan Diploma satu (D1).

c. Status Karyawan

Semua karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau merupakan karyawan Departemen Perhubungan. Karyawan yang dimaksud adalah:

- Karyawan yang ditugaskan
- Karyawan yang diperbantukan
- Karyawab perusahaan

### III.1.8 Kepegawaian

Tugas pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) berdasarkan wewenang masing-masing. Setiap badan melaksanakan segala urusan serta kegiatan yang menyangkut penerbangan dan pelayanan jasa transportasi udara.

Hal-hal yang perlu diperhatikan mengenai kepegawaian adalah:

1. Pengangkatan

Syarat-syarat menjadi pegawai di PT Angkasa Pura II (Persero) adalah:

- a. Warga Negara Indonesia (WNI)
- b. Tidak pernah dihukum
- c. Tidak pernah terlibat gerakan yang menentang pemerintah dan UUD

1945



- d. Mempunyai pendidikan dan keahlian
- e. Terdaftar sebagai pencari kerja
- f. Berkelakuan baik

## 2. Kewajiban Pegawai

- a. Setia dan taat pada Pancasila, UUD 1945, negara, dan pemerintah
- b. Mentaati ketentuan jam kerja
- c. Menggunakan dan memelihara barang-barang perusahaan dengan sebaik-baiknya
- d. Mentaati peraturan perundang-undangan dan kedisiplinan yang berlaku
- e. Berpakaian rapi, sopan, serta bertingkah laku yang baik terhadap masyarakat, sesama pegawai, dan atasan
- f. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah, perusahaan, dan pegawai

## 3. Hak Pegawai

- a. Menerima gaji
- b. Hak untuk cuti
- c. Mendapatkan perawatan kesehatan
- d. Mendapatkan hak pensiun

## 4. Larangan Pegawai

- a. Melaksanakan hal-hal yang dapat merendahkan kehormatan atau martabat negara, pemerintah, atau pegawai
- b. Menyalahgunakan wewenang
- c. Menyalahgunakan barang, uang, dan surat berharga milik perusahaan

- d. Menghalangi kerja tugas kedinasan
- e. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahan

### III.1.9 Spesifikasi Bandara

Lokasi	: 0° 47' 12,90" LS
	100° 16' 50,87" BT
Tinggi landasan terhadap permukaan laut	: 4,1 meter
Nomor landasan	: 15 – 33
Jarak dari pusat kota	: 25 KM
Luas lahan	: 428 Ha
Batas wilayah :	
• Utara	: Desa Olo Bango – Ketaping
• Timur	: Desa Talo Mundam – Ketaping
• Selatan	: Sungai Anai
• Barat	: Sungai Talo Bungo / Samudera Hindia
Ukuran Landasan	
Runway	
Panjang	: 2.750 meter
Lebar	: 45 meter
Strip	
Panjang	: 2.870 meter
Lebar	: 300 meter

## Apron

### Passenger Apron

Panjang : 315 meter

Lebar Apron : 120 meter

### Maintenance Apron

Luas : 13250 meter<sup>2</sup>

### Taxiway

Panjang : 448 meter

Lebar : 30 meter

### Over Run

Panjang : 60 meter

Lebar : 60 meter

Luas lahan bandara : 428 Ha

Jenis pesawat maksimal yang landing dan take off : A330

Permukaan landasan : Cor Beton

## III.2 Metodologi Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada satu perusahaan. Pendekatan penelitian yang digunakan penulis adalah studi kasus.

Metode yang dipakai penulis dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta-fakta yang ada dengan cara mengumpulkan, mengolah, menyajikan, serta menganalisis berbagai data yang ditemukan dan membandingkannya dengan teori yang ada, kemudian di analisis penerapannya dalam praktek sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan.

### III.2.1 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis, yaitu dengan menggunakan sumber-sumber yang diperoleh dan dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

#### 1. Studi Lapangan (Field Research)

##### a. Wawancara

Yaitu teknik yang dilakukan penulis dengan melakukan tanya jawab dengan pihak yang terkait dengan masalah yang diteliti. Untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan penulis dalam penelitian ini, penulis menghubungi beberapa bagian di PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau, yaitu:

- Bagian Akuntansi
- Bagian Kepegawaian

##### b. Observasi

Yaitu dengan mengadakan penelitian langsung ke lapangan atas aktivitas perusahaan khususnya yang berhubungan dengan objek

penelitian. Hasil penelitian ini, dijadikan dasar penelitian untuk mengumpulkan data yang relevan.

## 2. Studi Kepustakaan (Library Research)

Yaitu dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Penulis mengakumulasi dan menganalisa data berdasarkan teori-teori yang penulis dapatkan di bangku kuliah serta literatur-literatur lainnya untuk selanjutnya dibandingkan dengan objek yang diteliti.

### III.2.2 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan melihat dari dua segi yang berbeda yaitu antara teori yang telah diperoleh dari perkuliahan ditambah dengan bahan-bahan acuan kepustakaan yang diperbandingkan dengan kenyataan yang ada di lapangan sehingga diketahui letak perbedaannya, di mana hasil analisa ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil suatu kesimpulan dan saran-saran yang diperlukan.

Perbandingan yang dilakukan adalah membandingkan pelaksanaan pengendalian internal pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau dengan kerangka kerja pengendalian internal yang diterbitkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comissions* (COSO) sehingga dapat diambil kesimpulan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah dirumuskan pada perumusan masalah.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **Analisa Sistem Pengendalian Internal PT Angkasa Pura II (Persero)**

#### **Studi Kasus pada PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang**

#### **Bandara Internasional Minangkabau**

Sistem pengendalian internal pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau meliputi pemahaman terhadap unsur-unsur pengendalian internal yang di uraikan pada kerangka kerja pengendalian internal COSO. Maka secara umum pengendalian internal yang dilaksanakan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau telah memadai. Hal tersebut dapat dilihat dari unsur-unsur pengendalian internal sebagai berikut.

#### **IV.1 Lingkungan Pengendalian**

Pada unsur lingkungan pengendalian, pimpinan dan pegawai instansi memiliki sikap perilaku positif dan mendukung pengendalian internal dan manajemen bersih. Pimpinan instansi harus menyampaikan pesan bahwa nilai-nilai integritas dan etis tidak boleh dikompromikan. Pimpinan instansi menunjukkan suatu komitmen terhadap kompetensi/kemampuan pegawainya dan menggunakan kebijakan dan praktik pembinaan sumber daya manusia yang baik. Pimpinan instansi memiliki kepemimpinan yang kondusif yang mendukung pengendalian internal yang efektif. Struktur organisasi instansi dan metode pendelegasian wewenang dan tanggungjawab memberikan kontribusi terhadap

efektivitas pengendalian internal. Instansi memiliki hubungan kerja yang baik dengan badan legislatif serta auditor internal dan eksternal.

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menilai PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau memiliki lingkungan pengendalian yang efektif. Hal ini dapat dilihat dari lingkungan pengendalian PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau yang terdiri dari:

a. Integritas dan Nilai Etika

Dari hasil penelitian, PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau sangat menjunjung tinggi integritas dan nilai etika manajemen yang dapat dilihat dengan adanya kedisiplinan yang harus dipatuhi oleh karyawan, kejujuran dan ketelitian dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini di atur dalam suatu Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) di lingkungan PT (Persero) Angkasa Pura II yang ditetapkan melalui keputusan bersama Dewan Komisaris dan dan Direksi PT Angkasa Pura II (Persero) yang bertujuan untuk:

- Memberikan acuan bagi organisasi perusahaan mengenai prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* yang harus dipedomani pada tingkat kewenangan dan tanggungjawab masing-masing;
- Memaksimalkan kinerja dan nilai perusahaan dengan melaksanakan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, tanggungjawab dan adil, memiliki daya saing yang tinggi secara nasional maupun internasional;

- Meningkatkan pengurusan dan pengawasan secara profesional, transparan, efisien, dan mendorong pemberdayaan fungsi serta kemandirian Dewan Komisaris dan Direksi;
- Menjadi acuan pengurusan perusahaan dalam membuat keputusan, menjalankan tindakan dengan dilandasi moral tinggi, kepatuhan terhadap peraturan perundangan-undangan dan kesadaran akan tanggungjawab sosial perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) serta kelestarian lingkungan di sekitar perusahaan;
- Meningkatkan kontribusi perusahaan dalam pembangunan perkonomian nasional;
- Sebagai pedoman bagi seluruh Insan Angkasa Pura II dalam bersikap dan berperilaku, baik sebagai individu maupun entitas dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab secara profesional;
- Menjadi acuan nilai etika seluruh Insan Angkasa Pura II dalam menjaga integritas, meningkatkan dan memperkuat citra positif perusahaan.

Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) di lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero) wajib ditaati, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh Dewan Komisaris, Direksi, dan Karyawan PT Angkasa Pura II (Persero). Pelanggaran terhadap Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* dan



Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) ini akan dikenakan sanksi dan hukuman yang berat.

Adapun secara garis besar, Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) di lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero) ini berisi hal-hal mengenai:

- Pernyataan Komitmen  
Berisikan pernyataan dari seluruh karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) bahwa *Good Corporate Governance (GCG)* dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) di PT Angkasa Pura II (Persero) dalam pengelolaan usaha pelayanan Jasa Bandar Udara dan Jasa Pemanduan Lalu Lintas Udara bukan lagi kebutuhan melainkan suatu keharusan yang mutlak dan dijadikan suatu komitmen demi terselenggaranya bisnis perusahaan masa kini dan masa yang akan datang untuk jangka panjang ke depan.
- Komitmen Bersama Dewan Komisaris, Direksi, dan Karyawan PT Angkasa Pura II (Persero)  
Pada bagian ini diisi oleh tanda tangan dari Dewan Komisaris, Direksi, dan Perwakilan Karyawan yang menandakan persetujuan dan komitmen untuk melaksanakan butir-butir pernyataan yang terdapat pada Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* dan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) dengan sebaik-baiknya.

- Bagian Pendahuluan

Berisikan penjelasan mengenai keterkaitan antara Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) dengan kredibilitas perusahaan. PT Angkasa Pura II (Persero) menyadari kredibilitas serta kepercayaan publik, pemilik modal, pelanggan dan pemakai jasa merupakan faktor yang sangat menentukan bagi perkembangan perusahaan. Hilangnya kredibilitas perusahaan dan kepercayaan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dapat menyebabkan perusahaan kehilangan peluang bisnis, yang pada gilirannya dapat mengancam kelangsungan usaha perusahaan.

Kredibilitas perusahaan dan kepercayaan sangat erat kaitannya dengan perilaku perusahaan dalam berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Pengelolaan perusahaan selain harus mengikuti peraturan dan perundang-undangan yang berlaku juga harus menjunjung tinggi norma dan nilai etika. Kesadaran menjalankan etika yang baik akan meningkatkan dan memperkuat citra positif perusahaan.

Sehingga pemikiran di atas menjadi dasar bagi perusahaan untuk mewujudkan PT Angkasa Pura II (Persero) sebagai salah satu perusahaan yang disegani dan bermartabat dalam dunia usaha. Dan wujud dari niat tersebut adalah perumusan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) yang mengatur kebijakan nilai-nilai etis yang dinyatakan secara eksplisit sebagai suatu standar perilaku yang harus dipedomani oleh seluruh karyawan Angkasa Pura II.

Dengan komitmen dan konsistensi dalam menerapkan pedoman perilaku oleh seluruh karyawan Angkasa Pura II akan menciptakan suasana yang kondusif bagi pencapaian visi dan misi perusahaan.

- Komitmen Perusahaan Terhadap Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*)

Pada bagian ini berisi pernyataan-pernyataan mengenai komitmen perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) perusahaan.

Adapun komitmen terhadap pemangku kepentingan (*stakeholders*) ini terdiri dari:

- Komitmen terhadap pemegang saham
- Komitmen terhadap pelanggan
- Komitmen terhadap karyawan Angkasa Pura II
- Komitmen terhadap pemasok/supplier
- Komitmen terhadap mitra usaha
- Komitmen terhadap mitra kerja
- Komitmen terhadap anak perusahaan dan perusahaan afiliasi
- Komitmen terhadap pemerintah
- Komitmen terhadap masyarakat dan lingkungan

Penjabaran dari komitmen-komitmen PT Angkasa Pura II (Persero) terhadap pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang disebut di atas dapat di lihat pada lampiran 2 mengenai Pedoman Pelaksanaan *Good*

*Corporate Governance (GCG)* dan *Pedoman Perilaku (Code of Conduct)* PT Angkasa Pura II (Persero).

- **Komitmen dan Perilaku Karyawan Angkasa Pura II**

Bagian ini berisi pernyataan-pernyataan yang mengatur perilaku dan etika yang harus dijunjung tinggi oleh seluruh karyawan Angkasa Pura II. Pernyataan-pernyataan komitmen dan perilaku karyawan Angkasa Pura II secara garis besar antara lain berisi komitmen pribadi karyawan Angkasa Pura II dalam rangka mewujudkan komitmen perusahaan terhadap pemangku kepentingan, perilaku hubungan antar karyawan Angkasa Pura II yang mengatur hubungan antara atasan dan bawahan serta antar rekan kerja, dan beberapa pernyataan lain yang dijabarkan pada lampiran 2 mengenai *Pedoman Pelaksanaan Good Corporate Governance (GCG)* dan *Pedoman Perilaku (Code of Conduct)* PT Angkasa Pura II (Persero).

- **Penegakan Pedoman Perilaku**

Berisi tentang usaha-usaha yang dilakukan perusahaan dalam penegakan pedoman perilaku. Setiap pelanggaran terhadap pedoman perilaku dan ketentuan-ketentuan pelanggaran disiplin perusahaan yang berlaku, yang dapat secara langsung maupun tidak langsung mengakibatkan kerugian finansial maupun non finansial bagi perusahaan, merupakan tindakan indiscipliner sehingga patut dikenakan sanksi sesuai tingkat pelanggarannya. Yang diatur pada bagian penegakan pedoman perilaku ini adalah sebagai berikut:

- Penanggungjawab Penegakan Etika dan Perilaku

Direksi bertanggungjawab atas penegakan etika dan perilaku bagi seluruh karyawan Angkasa Pura II. Untuk menjaga efektivitas pelaksanaan dibentuk tim Kelompok Pemeriksa Pelanggaran Disiplin Karyawan disebut KP2DK dengan tujuan:

- 1) Sebagai sumber informasi bagi para karyawan Angkasa Pura II dan unit kerja tentang kebijakan dan standar perilaku yang diatur dalam pedoman ini.
- 2) Mengkaji secara berkala dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memperjelas perilaku.
- 3) Melaporkan penerapan dan kepatuhan terhadap pedoman ini serta masalah-masalah yang dihadapi secara periodik agar dapat dikaji lebih lanjut.
- 4) Membahas adanya pelanggaran dan mempertimbangkan sanksi yang dijatuhkan sesuai peraturan yang berlaku untuk dilaporkan dan direkomendasikan kepada:
  - a) *Vice President of Human Resources Administration* untuk kasus pelanggaran disiplin sedang atau berat dengan ancaman hukuman selain Pemutusan Hubungan Kerja;
  - b) Tim Pertimbangan Disiplin Karyawan (TPDK) untuk kasus pelanggaran disiplin berat dengan hukuman berupa Pemutusan Hubungan Kerja.

- Pelaporan Tindakan Penyimpangan

Pelaksanaan pedoman perilaku merupakan komitmen dan tanggungjawab seluruh karyawan Angkasa Pura II. Setiap indikasi maupun terjadinya pelanggaran terhadap panduan perilaku ini yang diketahuinya, karyawan Angkasa Pura II berkewajiban untuk melaporkan kepada tim KP2DK dimasing-masing wilayah kerjanya. Terhadap laporan atau pengaduan atas pelanggaran terhadap pedoman perilaku akan ditangani sebagai berikut:

- 1) Memperlakukan setiap pengaduan baik dari sumber internal maupun eksternal perusahaan sebagai “confidential” atau “rahasia”.
- 2) Melindungi siapa saja yang memberikan laporan dan pengaduan atas dugaan perilaku yang menyimpang.
- 3) Tindak lanjut dari pelaporan dan pengaduan terhadap dugaan perilaku yang menyimpang adalah melakukan pemeriksaan untuk memastikan kebenaran dugaan penyimpangan tersebut.
- 4) Pelaporan atas dugaan penyimpangan yang dilakukan oleh anggota Direksi disampaikan kepada Dewan Komisaris.

- Sanksi Pelanggaran

- 1) Setiap Insan Angkasa Pura II yang terbukti melakukan pelanggaran terhadap pedoman perilaku ini akan dijatuhkan sanksi.

- 2) Sanksi bagi karyawan yang melakukan pelanggaran ditetapkan oleh Direksi setelah mendapat masukan dari kelompok pemeriksa yang ditetapkan sesuai ketentuan perusahaan.
- 3) Sanksi bagi Direksi dan Komisaris yang melakukan pelanggaran diputuskan oleh Pemegang Saham melalui RUPS.

b. Komitmen Terhadap Kompetensi

Karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya merupakan unsur yang sangat penting dalam pengendalian internal karena karyawan yang kompeten diharapkan dapat mendukung aktivitas perusahaan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini sangat disadari oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau sehingga setiap calon karyawan yang melamar benar-benar diseleksi sesuai dengan prosedur yang berlaku. Hal ini dilakukan agar karyawan yang bekerja di PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Selain itu untuk meningkatkan kompetensi karyawannya, PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau juga mengadakan pelatihan terhadap karyawannya. Teknik pelatihan yang dilakukan dengan cara mengirim karyawan yang ikut pelatihan ke luar daerah atau ke luar negeri untuk menimba ilmu sesuai dengan bidang keahlian masing-masing atau mengundang pengajar (*trainer*) untuk mengadakan pelatihan di lingkungan perusahaan. Diharapkan dengan pelatihan yang diadakan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang

Bandara Internasional Minangkabau dapat mempertajam keahlian karyawan perusahaan di bidang keahlian masing-masing sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi karyawan yang bekerja di PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau.

Secara berkala kompetensi karyawan akan dinilai oleh perusahaan. Metode penilaian kompetensi yang diterapkan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau dinamakan dengan *Individual Assesment System* di mana kompetensi setiap individu karyawan akan dinilai oleh pejabat satu tingkat di atasnya. Penilaian ini menjadi dasar bagi perusahaan untuk memberikan penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang berprestasi dan peringatan (*warning*) bagi karyawan yang mengalami penurunan prestasi. Dengan diadakannya penilaian prestasi ini, akan memotivasi karyawan di PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau untuk berkerja lebih baik, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

c. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab dari atasan ke bawahan di PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau sudah memadai. Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab ini berdasarkan *Standard Operating Procedures (SOP)* dari masing-masing instansi atau unit kerja yang ada di PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau. Dalam *Standard*



*Operating Procedures (SOP)* ini salah satunya berisikan *Job Description* yang menggambarkan peran, wewenang, dan tanggungjawab seseorang dalam perusahaan. Dalam bekerja, pegawai PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau harus berpedoman pada *Job Description* yang telah ditetapkan di masing-masing instansi dan unit kerja. Kegiatan di luar *Job Description* ini akan dianggap sebagai tindakan indisipliner dari karyawan, dan hubungannya dengan individual assesment dapat dijadikan bahan rujukan dalam pemberian punishment jika setelah diselidiki memang terdapat tindakan indisipliner dari karyawan.

#### **IV.2 Penilaian Risiko**

Pada unsur penilaian risiko, pimpinan instansi sudah menetapkan tujuan keseluruhan instansi yang jelas dan konsisten serta tujuan tingkatan kegiatan yang mendukungnya. Pimpinan instansi sudah melakukan identifikasi risiko secara menyeluruh, mulai dari sumber internal maupun eksternal, yang dapat mempengaruhi kemampuan instansi dalam mencapai tujuannya. Analisis risiko sudah dilaksanakan, dan instansi sudah mengembangkan pendekatan yang memadai untuk mengelola risiko. Selain itu, sudah ada mekanisme untuk mengidentifikasi perubahan yang dapat mempengaruhi kemampuan instansi tersebut dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menilai PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau telah melaksanakan aktivitas penilaian risiko yang memadai. Hal ini dapat dilihat dari aktivitas penilaian risiko

yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau sebagai berikut:

a. Penetapan Tujuan Perusahaan

Dalam beroperasi, akan timbul berbagai macam risiko yang akan dihadapi perusahaan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Maka penting bagi perusahaan untuk menetapkan tujuan perusahaan yang tepat sehingga identifikasi risiko yang dilakukan oleh perusahaan dapat dilakukan dengan mudah dan efektif.

Tujuan dari PT Angkasa Pura II (Persero) yang menjadi tujuan ke 12 cabangnya (termasuk cabang Bandara Internasional Minangkabau) dituangkan dalam bentuk visi, misi, dan falsafah perusahaan.

Visi PT Angkasa Pura II (Persero) adalah “Menjadi pengelola bandar udara bertaraf internasional yang mampu bersaing di kawasan regional”, sedangkan misi PT Angkasa Pura II (Persero) adalah “Mengelola jasa kebandarudaraan dan pelayanan lalu lintas udara yang mengutamakan keselamatan penerbangan dan kepuasan pelanggan, dalam upaya memberikan manfaat optimal kepada pemegang saham, mitra kerja, pegawai, masyarakat, dan lingkungan dengan memegang teguh etika bisnis”. Visi dan Misi PT Angkasa Pura II (Persero) yang dinyatakan secara jelas tersebut menjadi tujuan jangka panjang dan menengah perusahaan secara keseluruhan.

Adapun falsafah perusahaan menjadi tujuan di tingkat kegiatan perusahaan yakni tujuan perusahaan dalam melakukan kegiatan operasi

sehari-hari. Falsafah PT Angkasa Pura II (Persero) diungkapkan dalam rumusan PEDULI (Pelayanan prima, Efisien dan efektif, Dedikasi tinggi, Unggul, Lingkungan, dan Internasional) yang dijabarkan sebagai berikut:

- Pelayanan Prima

Pelayanan cepat dan efektif yang dijalankan dengan penuh kepedulian dan keramahan yang ditujukan bagi seluruh pengguna jasa bandar udara dan jasa pelayanan lalu lintas udara.

- Efisien dan Efektif

Membuat prioritas dalam penyelesaian hal-hal mendesak (urgent) yang harus ditangani terlebih dahulu agar efektif dan tepat guna dalam hal pembiayaan.

- Dedikasi Tinggi

- 1) Memahami dan menerapkan peraturan dan standar yang ditetapkan atas dasar keyakinan manfaat dari penerapannya;
- 2) Mampu mewujudkan komitmen ke dalam tindakan nyata dengan memegang teguh prinsip-prinsip etika, konsisten, terukur, dan terpercaya;
- 3) Mewujudkan sikap mental yang tetap memegang teguh kesetiaan baik kepada perusahaan, atasan, maupun rekan sekerja tanpa mengabaikan nilai-nilai kebenaran;
- 4) Berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensinya;

5) Selalu berupaya mengemukakan ide, metodologi, atau perubahan sesuatu yang baru dan original yang bertujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

- Unggul

Menampilkan yang terbaik dalam semua aspek pengelolaan usaha.

- Lingkungan

Mengantisipasi lingkungan usaha yang berkembang saat ini maupun yang akan datang untuk dapat tumbuh dan berkembang.

- Internasional

Mewujudkan komitmen untuk menerapkan standar pelayanan penerbangan sipil tertinggi dan bertaraf internasional.

Falsafah perusahaan ini didukung oleh prinsip-prinsip kerja di lingkungan perusahaan yang menjadi acuan perilaku seluruh karyawan Angkasa Pura II yang dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Dapat Dipercaya (*Trustworthiness*). Melaksanakan transaksi bisnis secara jujur, memegang teguh janji dan tulus dalam bernegosiasi.
- 2) Kejujuran (*Honesty*). Jujur berarti bertindak dan berkata benar. Dengan kejujuran maka perusahaan dapat menjadi wahana sehingga para pemilik modal tidak ragu untuk menginvestasikan kekayaannya.
- 3) Kepedulian (*Care*). Perusahaan dapat memperoleh dukungan sosial, politik, dan ekonomik, bila di dalam menjalankan kiprahnya

seluruh jajaran manajemen perusahaan menunjukkan komitmen mereka untuk bertumbuh kembang bersama semua petaruh perusahaan dan masyarakat.

- 4) Kelugasan (*Tactfulness*). Pengambilan keputusan yang cerdas, cermat, cepat, dan tegas guna meningkatkan pertumbuhan usaha.
- 5) Integritas (*Integrity*). Keberadaan orang-orang yang bangga menjadi anggota Angkasa Pura II dan mendapatkan kehormatan untuk menjadi penyelenggara perusahaan ini. Kehormatan diwujudkan dengan tindakan profesional, berlandaskan etika, dan dapat dipercaya, sehingga meningkatkan kepercayaan publik dan citra perusahaan.
- 6) Bebas dari Konflik Kepentingan (*Free from Conflict of Interests*). Proses pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan di lingkungan perusahaan tidak membiarkan kepentingan pribadi atau kepentingan pihak lain yang tidak mewakili kepentingan perusahaan ini, mempengaruhi keputusan dan kebijakan yang dihasilkan.
- 7) Kelancaran Aliran (*Free Flow*). Penciptaan nilai maksimal bagi perusahaan dan para petaruhnya diwujudkan bila sebuah jajaran perusahaan mengusahakan penerbangan serta aliran orang dan barang yang lancar dan aman di bandar udara yang dikelola perusahaan.

- 8) Perilaku Etikal (*Ethical Behavior*). Kinerja terbaik hanya dapat terwujud bila usaha dan kerja dijalankan dengan menjunjung tinggi etika bisnis, tata nilai yang telah disepakati bersama, undang-undang, dan peraturan yang berlaku.
- 9) keInsanan Korporasi yang Baik (*Good Corporate Citizenship*). Kestinambungan usaha yang progresif, bertumbuh kembang dan mendapatkan kedudukan sebagai Insan masyarakat yang terhormat (*honorable corporate citizen*) diwujudkan dengan keputusan dan tindakan untuk bertumbuh kembang bersama para pemangku kepentingannya (perusahaan dan masyarakat menjadi bagian dari ekosistem bisnis).
- 10) Kehati-hatian (*Prudence*). Menjalankan aktivitas perusahaan dengan teliti, cermat, obyektif, dan komprehensif, serta pengambilan keputusan dengan kewaspadaan tinggi, artinya suatu keputusan diambil bila telah diyakini bahwa hal-hal yang mendasari keputusan tersebut sudah dikaji dari segala aspek secara tuntas, adalah wujud dari kerja yang etikal, bernilai tinggi, dan bertanggungjawab.
- 11) Pengendalian Risiko (*Risk Control*). Tindakan dan pengambilan keputusan terkait dengan aktivitas perusahaan harus selalu memperhatikan manajemen risiko sebagai wujud sikap waspada dan mawas diri pada waktu dihadapkan pada kondisi bisnis yang berisiko tinggi.

Dengan penetapan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan penetapan tujuan pada tingkat kegiatan perusahaan diharapkan dapat membuat PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau dalam mengidentifikasi risiko yang mereka hadapi dalam mencapai tujuan perusahaan sebagaimana yang telah dijelaskan di atas.

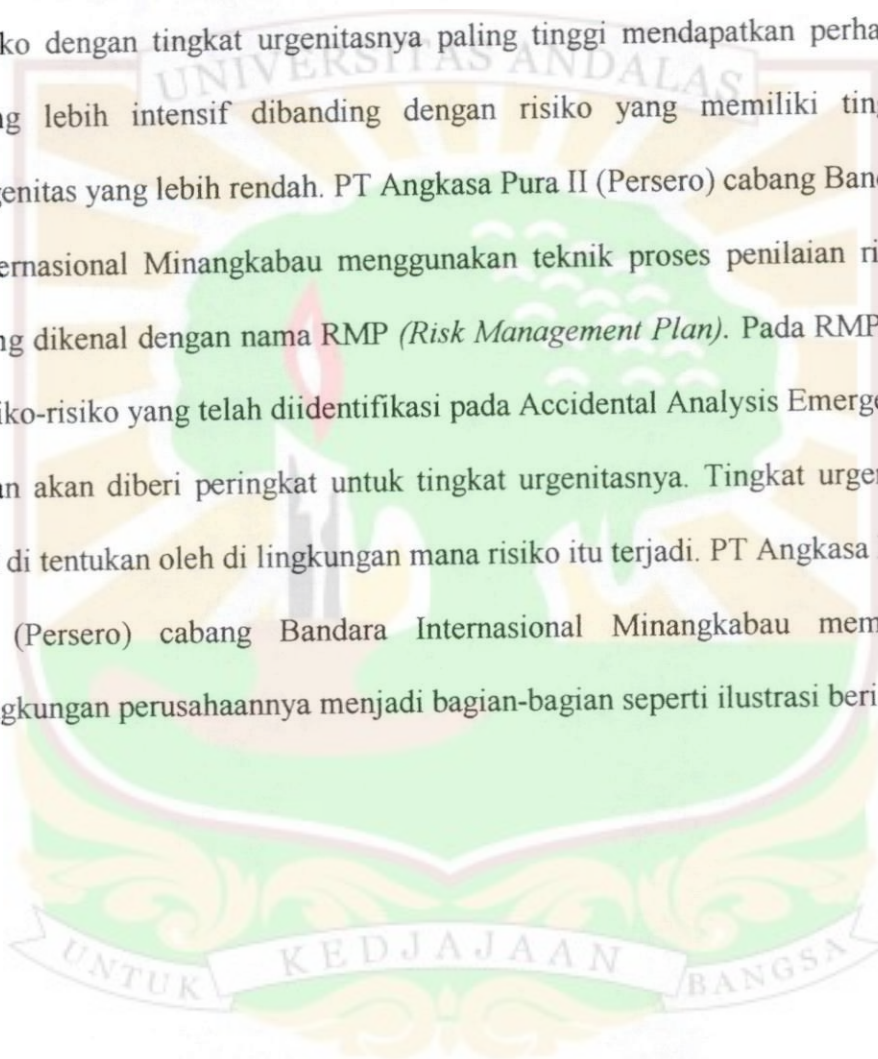
#### b. Identifikasi Risiko

Setelah menentukan tujuan perusahaan, tahapan berikutnya adalah identifikasi risiko atau mengenali risiko yang akan dihadapi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Identifikasi risiko pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau di mulai pada tahapan yang disebut dengan *Accidental Analysis Emergency Plan*. *Accidental Analysis Emergency Plan* ini berupa tindakan mengumpulkan objek-objek yang berisiko yang terjadi pada periode sebelumnya di lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau. Identifikasi risiko ini dilaksanakan oleh satu unit pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau yaitu unit SMS (*Safety Management System*). Unit SMS inilah yang mengumpulkan objek-objek yang berisiko pada periode sebelumnya melalui usulan dari unit-unit kerja yang ada di PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau, karena sesungguhnya

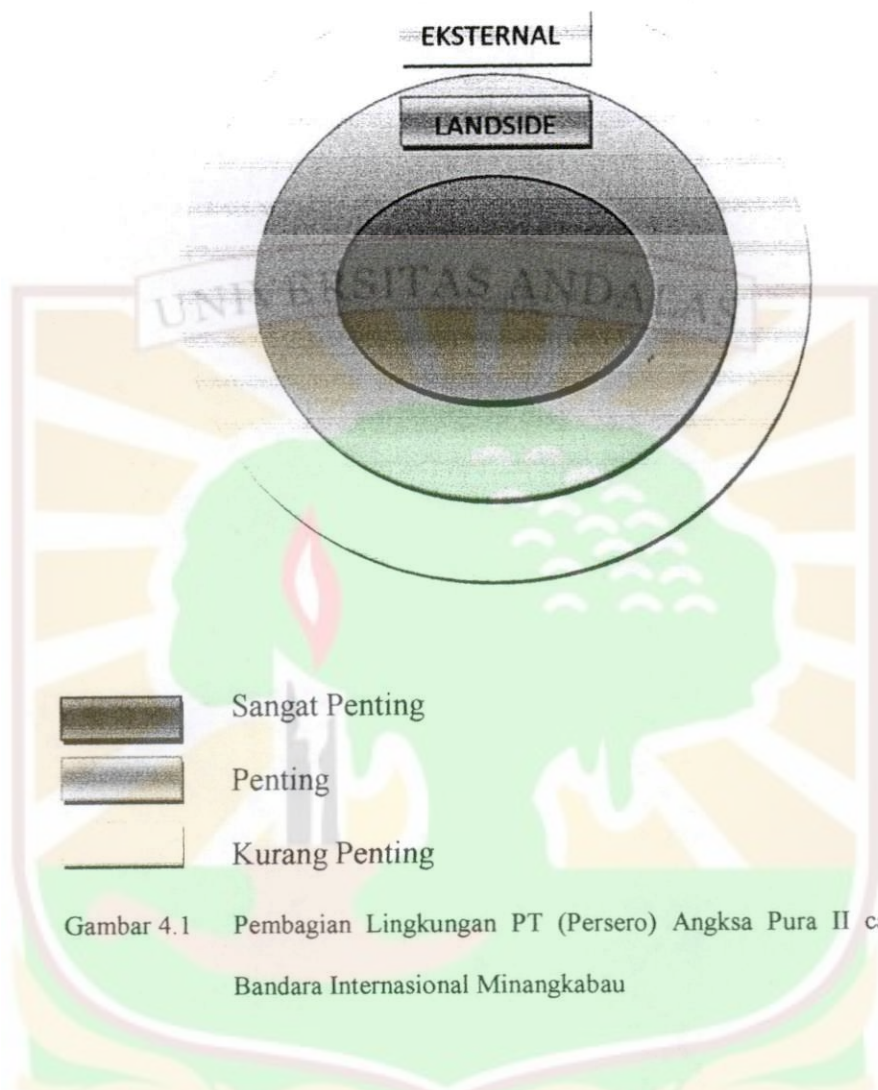
merekalah yang mengetahui keadaan lingkungan kerja mereka termasuk risiko-risiko yang dihadapi.

c. Penilaian Risiko

Setelah berbagai macam risiko berhasil diidentifikasi, maka risiko-risiko tersebut perlu dinilai tingkat urgensitasnya. Hal ini dimaksudkan agar risiko dengan tingkat urgensitasnya paling tinggi mendapatkan perhatian yang lebih intensif dibanding dengan risiko yang memiliki tingkat urgensitas yang lebih rendah. PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau menggunakan teknik proses penilaian risiko yang dikenal dengan nama RMP (*Risk Management Plan*). Pada RMP ini, risiko-risiko yang telah diidentifikasi pada Accidental Analysis Emergency Plan akan diberi peringkat untuk tingkat urgensitasnya. Tingkat urgensitas ini di tentukan oleh di lingkungan mana risiko itu terjadi. PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau membagi lingkungan perusahaannya menjadi bagian-bagian seperti ilustrasi berikut:







Gambar 4.1 Pembagian Lingkungan PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa risiko yang terjadi di lingkungan *airside* dikategorikan “sangat penting” dan harus mendapat perhatian utama dari perusahaan karena berkenaan dengan aktivitas operasi utama perusahaan (cth: aktivitas pendaratan dan penerbangan pesawat). Selanjutnya risiko yang terjadi di lingkungan *landside* yang merupakan lingkungan pendukung aktivitas utama perusahaan (cth: lingkungan terminal penumpang) dikategorikan “penting” dan mendapat

perhatian dari perusahaan setelah risiko pada lingkungan *airside*. Dan yang terakhir risiko eksternal dikategorikan “kurang penting”, hal ini dikarenakan sifat ancaman yang kecil dan jarang terjadi.

d. Pengelolaan Risiko

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasinya mau tidak mau akan menghadapi risiko yang mengancam perusahaan. Penting bagi sebuah perusahaan untuk dapat mengelola risiko yang dihadapainya secara baik, efektif, dan efisien, sehingga risiko-risiko tersebut tidak menjadi ancaman bagi perusahaan melainkan memacu perusahaan untuk menjadi lebih baik.

RMP menghasilkan umpan balik yang digunakan oleh PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau untuk bereaksi atas ancaman risiko serta rekomendasi-rekomendasi yang memadai yang menjadi bahan rujukan bagi perusahaan dalam mengelola risiko yang ada. Bentuk tindak lanjut PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau atas hasil RMP yang umum dilakukan adalah membuat SOP baru atau memperbaiki SOP yang telah ada dari unit-unit kerja pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau untuk menutup celah-celah lemah dari SOP yang telah ada yang memicu timbul dan berkembangnya risiko, sehingga risiko-risiko tersebut dapat diminimalisir dan tidak menjadi ancaman perusahaan dikemudian hari.

Dari uraian di atas mengenai unsur penilaian risiko, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa penilaian risiko memungkinkan perusahaan untuk mengetahui risiko yang mereka hadapi dalam mencapai tujuan perusahaan dan mengelolanya agar risiko tersebut dapat diminimalisir sehingga perusahaan dapat melakukan aktivitas operasinya dengan efektif dan efisien.

### **IV.3 Kegiatan Pengendalian**

Pada kegiatan pengendalian, kebijakan, prosedur, teknik, dan mekanisme pengendalian yang memadai sudah dikembangkan dan sudah diterapkan untuk memastikan adanya kepatuhan terhadap arahan yang sudah ditetapkan. Kegiatan pengendalian yang tepat sudah dikembangkan untuk setiap kegiatan instansi dan diterapkan sebagaimana mestinya.

Dari hasil penelitian, kegiatan pengendalian pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau telah memadai yang terbagi atas:

#### **a. Pembagian Tugas yang Memadai**

Struktur organisasi merupakan rangka pembagian tugas kegiatan pokok perusahaan. Struktur organisasi PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau telah dijabarkan pada bagian objek penelitian. Struktur organisasi ini menggambarkan pembagian fungsi unit kerja yang ada di PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau dan bagaimana unit-unit kerja itu

berkoordinasi satu sama lain. Sedangkan untuk pembagian tugas di masing-masing unit kerja seperti yang telah dijelaskan di bagian sebelumnya diatur di dalam SOP masing-masing unit kerja.

Fungsi dari pembagian tugas ini sendiri untuk mencegah terjadinya tumpang tindih oleh unit-unit kerja dalam mengerjakan suatu tugas yang dapat mengakibatkan kurang efektifnya aktivitas operasi perusahaan dan juga dapat melakukan deteksi segera atas kesalahan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepada karyawan dalam unit kerja.

b. Prosedur Otorisasi yang Pantas Atas Kegiatan-Kegiatan yang Dilaksanakan pada Suatu Organisasi

Pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau, setiap kegiatan dan transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya kegiatan atau transaksi tersebut. Oleh karena itu PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau membuat suatu sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk prosedur otorisasi untuk terlaksananya setiap transaksi yang juga tertuang dalam SOP masing-masing unit kerja yang ada di PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau.

c. Pengendalian Fisik atas Aset

PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau menyadari aset merupakan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk digunakan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Pemeliharaan dan penggunaannya merupakan upaya untuk mempertahankan kelangsungan usaha perusahaan. Menyadari arti penting aset bagi perusahaan tersebut mendorong PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau untuk melakukan pengendalian fisik terhadap aset-aset yang mereka miliki.

Bentuk pengendalian atas aset yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau di uraikan sebagai berikut:

- Suatu objek atau aktiva baru akan diakui sebagai aset oleh PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau apabila pada saat penyerahannya dilengkapi dengan Berita Acara Serah Terima Operasional (BASTO). Penyerahan objek atau benda yang tidak disertai dengan BASTO akan ditunda pengakuannya sebagai aset perusahaan.
- Setelah aset dibukukan ke dalam pembukuan perusahaan, maka bagian unit perlengkapan akan mencatat spesifikasi aset yang telah diterima dan diakui perusahaan sebagai berikut:
  - Bentuk aset, cth: *runway*, *taxiway*, *garbarata*, alat navigasi penerbangan, dan lain-lain;
  - Ukuran aset, cth: panjang, lebar, tinggi, volume, dan lain-lain;
  - Lokasi aset;
  - Nilai perolehan aset;
  - Umur ekonomis aset;

- Metode penyusutan;
- Setiap bulan bagian unit perlengkapan akan melaporkan laporan ketersediaan aset dalam bentuk nilai buku dari aset yang akan dicocokkan dengan pembukuan bagian akuntansi. Jika ada nilai buku aset yang sudah nol atau sudah habis masa manfaatnya maka akan diusulkan untuk melakukan penghapusan aset tersebut dari pembukuan perusahaan dan mengusulkan pergantian aset yang di *write off*.
- Setiap tahun aset akan diperiksa fisiknya, apakah masih ada di lokasinya berdasarkan informasi yang dicatat oleh unit bagian perlengkapan seperti yang dijelaskan sebelumnya. Jika terdapat aset yang hilang akan di analisa penyebabnya dan menjadi bahan masukan untuk *Risk Management Plan (RMP)*
- Bentuk lain usaha-usaha penjagaan aset yang dilakukan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau, antara lain:
  - Membangun pagar disekeliling kompleks Bandara Internasional Minangkabau
  - Menempatkan aparat keamanan di tempat-tempat yang rawan terhadap kejahatan dan pencurian aset
  - Memberlakukan pas masuk bagi orang umum yang akan memasuki wilayah kerja PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau

- Pemanfaatan teknologi untuk pengamanan aset seperti menempatkan *CCTV* di sudut-sudut lokasi yang rawan terhadap kejahatan dan pencurian aset, dll.

d. Pengecekan yang Independen Atas Pelaksanaan Kegiatan Pengendalian

Kebutuhan akan pemeriksaan independen timbul karena pengendalian internal cenderung untuk berubah seiring waktu. Personil sangat mungkin melupakan atau dengan sengaja lalai mengikuti prosedur. Oleh karena itu PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau melibatkan pemeriksa independen untuk menilai pengendalian internal yang telah mereka lakukan.

Pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau, pengecekan independen ini dilakukan setiap setahun sekali yang dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal (SPI). SPI ini setingkat auditor internal pada perusahaan swasta yang menilai efektivitas pelaksanaan pengendalian internal pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau. SPI akan membuat rekomendasi-rekomendasi perbaikan jika terdapat kelemahan dalam pelaksanaan pengendalian internal kepada manajemen PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau. Selain itu pihak eksternal seperti BPKP atau BPK juga setiap setahun sekali akan memeriksa efektivitas pengendalian internal serta kepatuhan, kepatutan, dan ketaatan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau terhadap prosedur pengendalian internal yang mereka buat

dan juga terhadap peraturan-peraturan dan perundang-undangan yang berlaku yang berkaitan dengan operasi perusahaan.

Selain memberikan rekomendasi perbaikan pengendalian internal kepada manajemen PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau, SPI juga membuat laporan mengenai efektivitas pengendalian internal pada cabang-cabang PT Angkasa Pura II (Persero) yang akan diserahkan ke PT Angkasa Pura II (Persero) Pusat, sehingga kantor pusat dapat menilai kinerja pengendalian internal pada cabang-cabangnya.

#### **IV.4 Informasi dan Komunikasi**

Pada unsur informasi dan komunikasi ini mengatur bahwa sistem informasi untuk mengidentifikasi dan mencatat informasi operasional dan keuangan yang penting yang berhubungan dengan peristiwa internal dan eksternal telah ada dan diimplementasikan. Informasi tersebut dikomunikasikan kepada pimpinan dan pihak lain di lingkungan instansi dalam bentuk yang memungkinkan pihak tersebut melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara efisien dan efektif. Pimpinan instansi memastikan bahwa komunikasi internal telah terjalin dengan efektif.

Pimpinan instansi juga harus memastikan bahwa komunikasi eksternal yang efektif juga terjalin dengan kelompok-kelompok yang dapat mempengaruhi pencapaian visi, misi, dan tujuan instansi. Pimpinan instansi menggunakan berbagai bentuk komunikasi yang sesuai dengan kebutuhannya serta mengelola,



mengembangkan, dan memperbaiki sistem informasinya dalam upaya meningkatkan komunikasi secara berkesinambungan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis di PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau melaksanakan unsur informasi dan komunikasi ini dalam bentuk:

a. Sistem Informasi

Sistem informasi yang dimaksud di sini adalah sistem informasi keuangan. Tujuan sistem informasi keuangan bagi suatu entitas adalah untuk memulai, mencatat, memproses, dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas untuk aset yang terkait. Sebelumnya untuk tujuan keuangan pada PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau belum menerapkan sistem informasi keuangan yang terintegrasi pada masing-masing unit kerja di PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau. Hal ini dapat menimbulkan kesulitan dalam otorisasi dan pengawasan transaksi oleh bagian akuntansi, serta rentan terhadap kesalahan pencatatan transaksi. Sehingga untuk mengantisipasi hal demikian di awal tahun 2010, PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau mulai menyempurnakan sistem informasi akuntansi mereka dengan mengintegrasikan sistem informasi akuntansi ke dalam unit-unit kerja PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau. Dampak yang dirasakan dari penerapan sistem informasi akuntansi yang baru ini antara lain:

- Unit-unit kerja yang ada di PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau dapat dengan mudah mengajukan permintaan dana untuk mencukupi anggaran operasi mereka karena melalui sistem informasi akuntansi yang baru ini permintaan tersebut langsung diterima oleh bagian akuntansi tanpa melalui pihak-pihak lain sehingga prosesnya cepat dan tidak bertele-tele.
- Bagian akuntansi dapat dengan mudah melihat ketersediaan anggaran untuk permintaan dana operasi unit-unit kerja di lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau, karena dapat melihat ketersediaan anggaran tersebut pada bagian keuangan melalui sistem informasi keuangan yang baru ini.
- Otorisasi transaksi dapat dilakukan dengan mudah karena bagian akuntansi menyetujui transaksi-transaksi yang akan dilakukan oleh unit-unit kerja di lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau melalui sistem yang baru berdasarkan ketersediaan dana. Transaksi yang dianggap tidak layak cukup di blokir oleh bagian akuntansi melalui sistem dan dana untuk melakukan transaksi tersebut tidak dapat dicairkan, dan lain-lain.

Adapun bentuk dari sistem informasi akuntansi yang baru ini adalah Sistem Manajemen Keuangan Terpadu, yang digambarkan pada lampiran 3 mengenai Flowchart Sistem Manajemen Keuangan Terpadu.

## b. Komunikasi Internal

Komunikasi internal harus dibangun dengan baik dengan tujuan agar setiap perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh individu-individu yang ada di dalam perusahaan. Perubahan-perubahan yang terjadi di perusahaan dapat berupa perubahan posisi jabatan, perubahan peraturan, dll. Untuk perubahan-perubahan yang bersifat penting dalam hal ini perubahan peraturan perusahaan, teknik komunikasi yang dilakukan oleh PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau adalah dalam bentuk sosialisasi yang pelaksanaannya dapat berupa:

- Mengadakan semacam rapat kecil di lingkungan PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau mengenai perubahan aturan yang dihadiri oleh pejabat-pejabat yang mewakili masing-masing unit kerja yang kemudian disosialisasikan di unit kerja yang mereka pimpin.
- Jika perubahan aturan ada di tingkat pusat maka PT (Persero) Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau akan mengirimkan perwakilannya ke pusat (biasanya setingkat General Manager/GM) dan mensosialisasikan perubahan tersebut ketika kembali ke cabang.

Selain itu untuk sesuatu yang sifatnya pemberitahuan sederhana dan kurang penting, PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau menggunakan media komunikasi seperti papan pengumuman, selebaran, banner, dan lain-lain.

c. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal perlu dibangun oleh suatu perusahaan dengan tujuan membangun keselarasan persepsi perusahaan mengenai tujuan perusahaan dengan para pemangku kepentingan (stakeholder) eksternal perusahaan serta memperoleh umpan balik dari pihak eksternal demi kemajuan perusahaan. PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau telah melaksanakan komunikasi eksternal ini dengan baik. Di mana secara berkala PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau mengadakan pertemuan dengan pihak-pihak eksternal yang juga merupakan stakeholder perusahaan seperti jajaran Muspida, Departemen terkait, Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia, perwakilan masyarakat di sekitar lingkungan perusahaan, dll. Dengan diadakan pertemuan-pertemuan ini diharapkan dapat dijadikan sarana bagi stakeholder eksternal PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau menyampaikan harapan dan keinginan mereka terkait operasi PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau.

PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau juga menggunakan teknologi terkini sebagai sarana komunikasi eksternal dengan membangun halaman website PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau. Di website tersebut PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau menyediakan segala informasi yang penting untuk pihak

eksternal seperti informasi organisasi PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau, pengumuman penting untuk pihak-pihak eksternal, dan sebagainya. Selain itu, di website tersebut PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau menyediakan kotak saran di mana pihak-pihak eksternal dapat melayangkan kritik dan saran kepada perusahaan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun dapat dijadikan bahan pertimbangan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau untuk memperbaiki kualitas pelayanannya dan lebih maju di kemudian hari.

#### **IV.5 Pemantauan**

Pada unsur pemantauan yang perlu diperhatikan adalah pemantauan pengendalian internal instansi secara terus menerus sebagai bagian dari proses pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Selain itu, evaluasi terpisah terhadap pengendalian internal dilakukan secara berkala dan kelemahan yang ditemukan diteliti lebih lanjut. Sudah ada prosedur untuk memastikan bahwa seluruh temuan audit dan reviu lainnya segera dievaluasi, ditentukan tanggapan yang tepat, dan dilaksanakan tindakan perbaikannya.

Aktivitas pemantauan berhadapan dengan penilaian berkala atau berkelanjutan dari mutu aktivitas/prestasi pengendalian internal oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian itu beroperasi seperti yang diharapkan, dimodifikasi sesuai dengan perubahan kondisi perusahaan. Berdasarkan

penelitian, PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau telah melaksanakan aktivitas pemantauan yang memadai. Aktivitas pemantauan yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau berkaitan erat dengan unsur aktivitas pengendalian. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada aktivitas pengendalian Satuan Pengawas Intern (SPI) akan memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan jika mereka menilai terdapat kelemahan dalam prosedur dan aktivitas pengendalian internal yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau serta mencatat apa-apa saja yang akan dilakukan manajemen PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau untuk melaksanakan rekomendasi-rekomendasi dari Satuan Pengawas Intern (SPI). Hubungannya dengan aktivitas pemantauan (monitoring), pada periode operasi berikutnya SPI akan melaksanakan inspeksi mendadak dan memeriksa apakah rekomendasi-rekomendasi SPI mengenai perbaikan pengendalian internal pada tahun sebelumnya telah dilaksanakan oleh manajemen PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau, dalam proses melaksanakan, atau sama sekali belum melaksanakan. Untuk menilai hal tersebut SPI dapat berpatokan pada laporan manajemen, saksi-saksi, foto atau video, dan jika diperlukan akan turun langsung ke lapangan untuk memeriksa proses perbaikan pengendalian tersebut.

Melalui proses pemantauan ini diharapkan kesalahan di masa lalu dapat diselesaikan secara profesional dan tidak terulang lagi di kemudian hari.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis secara keseluruhan yang diuraikan pada bagian pembahasan ini dapat diambil suatu kesimpulan bahwa PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau telah menerapkan kerangka kerja pengendalian internal COSO pada sistem pengendalian internal perusahaan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan dilaksanakannya kelima unsur pengendalian internal yang dijelaskan pada kerangka kerja pengendalian internal COSO ke dalam prosedur pengendalian internal PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau.



## BAB V

### PENUTUP

Sebagai bab yang mengakhiri tulisan ini, penulis akan mencoba untuk memberikan beberapa kesimpulan dan saran dalam batas kemampuan penulis sehubungan dengan uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, digabungkan dengan data yang diperoleh dari hasil penelitian pada PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau.

#### V.1 Kesimpulan

1. Suatu kerangka kerja sistem pengendalian internal yang dirancang oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comissions* (COSO) bertujuan memberikan panduan merancang sistem pengendalian internal pada lingkungan operasi suatu entitas atau organisasi. PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mengarahkan prosedur pengendalian internal perusahaannya berdasarkan kerangka kerja pengendalian internal COSO.
2. Sistem Pengendalian Internal PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau dilaksanakan dalam lima dimensi yang diatur dalam kerangka kerja pengendalian internal COSO sebagai berikut:



- Lingkungan Pengendalian

Pada dimensi ini, yang dilakukan PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau adalah melakukan penegakan integritas dan nilai etika di lingkungan kerja, membangun suatu komitmen terhadap kompetensi karyawan, serta pendelegasian wewenang dari atasan ke bawahan yang memadai.

- Penilaian Risiko

Pada dimensi ini, yang dilakukan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau adalah penentuan visi, misi, dan falsafah, identifikasi atau pengenalan risiko yang akan dihadapi perusahaan dalam mencapai tujuannya, penilaian risiko berdasarkan tingkat urgensitasnya, serta mengelola risiko yang dihadapi perusahaan secara baik efektif, dan efisien sehingga risiko tersebut tidak menjadi ancaman bagi perusahaan.

- Kegiatan Pengendalian

Pada dimensi ini, yang dilakukan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau adalah merancang pembagian tugas dalam kegiatan pokok perusahaan, merancang prosedur otorisasi yang pantas atas kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan perusahaan, pengendalian fisik atas aset-aset yang ada pada perusahaan, serta pengecekan yang independen atas

pelaksanaan kegiatan pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan.

- Informasi dan Komunikasi

Pada dimensi ini, yang dilakukan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau adalah membangun sistem informasi akuntansi yang terintegrasi, membangun komunikasi internal antar individu-individu yang ada di dalam perusahaan, serta membangun komunikasi eksternal dengan pihak-pihak stakeholder eksternal perusahaan.

- Pemantauan

Pada dimensi ini, yang dilakukan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau adalah melaksanakan penilaian berkala atau berkelanjutan atas pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan untuk menentukan bahwa pengendalian telah dilakukan sesuai dengan yang diharapkan, dimodifikasi sesuai dengan perubahan kondisi perusahaan.

3. Dengan dilaksanakannya 5 dimensi pengendalian internal yang diatur oleh kerangka kerja pengendalian internal COSO pada sistem penguadalian internal PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau, maka PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau telah menerapkan prosedur-prosedur pengendalian internal yang diatur

oleh kerangka kerja pengendalian internal COSO pada lingkungan operasi PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau dengan baik dan memadai.

## V.2 Saran

1. PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau telah cukup baik dalam menjunjung tinggi integritas dan nilai etika manajemen serta komitmen terhadap kompetensi, namun hal ini harus terus ditingkatkan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau agar tercipta SDM yang andal di lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau. Karena SDM yang andal dapat mendukung penerapan pengendalian internal yang dibangun oleh perusahaan.
2. Prosedur-prosedur pengendalian internal yang diatur di dalam kerangka kerja pengendalian internal COSO telah diterapkan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau dengan baik. Agar pengendalian internal yang telah dilakukan PT Angkasa Pura II (Persero) tetap sejalan dengan prosedur-prosedur pengendalian internal yang diatur dalam kerangka kerja pengendalian internal COSO, maka PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandara Internasional Minangkabau diharapkan untuk mengawasi pelaksanaan ke lima dimensi pengendalian internal pada perusahaan, sehingga tidak ada

dimensi-dimensi pengendalian internal pada PT Angkasa Pura II cabang Bandara Internasional Minangkabau yang melenceng dari kerangka kerja pengendalian internal COSO.



## DAFTAR PUSTAKA

Agus, Sukrisno, 2004, "Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik, edisi ketiga, Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.

Arens, Alvin A.; Randal J. Elder; Mark S. Beasley, 2001, "Auditing dan Pelayanan Verifikasi (Pendekatan Terpadu), edisi kesembilan, PT Indeks, Jakarta.

Holmes, Arthur W.; David C. Burns, 1990, "Auditing, Norma dan Prosedur", edisi kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Moeller, Robert; Herbert Witt, 2000, "Brink's Modern Internal Auditing", fifth edition, John Wiley & Sons Inc.

PT Chevron Pacific Indonesia, 2006, "Internal Control dan SOX-404 untuk Para Pelaksana, PT Chevron Pacific Indonesia, Jakarta.

Tim Penyusun Modul Program Pendidikan Non Gelar Auditor Sektor Publik, 2007, "Sistem Pengendalian Internal", edisi pertama, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara, Tangerang.

[www.coso.org](http://www.coso.org), diakses pada tanggal 15 Juni 2010.