

Analysis of the Internal Control System in Cash Management at PT Perkebunan Nusantara I Regional 4

Analisis Sistem Pengendalian Internal pada Pengelolaan Kas PT Perkebunan Nusantara I Regional 4

Azzahra Shafira Diaz Hidayat^{1*}, Putri Dwi Aprilia Nur Khasanah²

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

¹22013010161@student.upnjatim.ac.id

ARTICLE INFO

Article history

Received : 8 Juli 2025

Revised : 19 Januari 2026

Accepted : 21 Januari 2026

DOI: [https://doi.org/](https://doi.org/10.51510/jakp.v9i1.2543)

10.51510/jakp.v9i1.2543

Abstract

This study aims to evaluate how effectively the internal control system over cash management at PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 aligns with the five core components of the COSO framework. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through interviews and direct observation. Findings indicate that the system is fairly effective and generally adheres to internal control principles. However, challenges remain in task distribution due to organizational changes following a business transformation. The study offers a practical insight into the implementation of internal cash control within a state-owned enterprise undergoing structural reform.

Keywords: Internal Control System, COSO, Cash Management

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana penerapan sistem pengendalian internal atas pengelolaan kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 telah sesuai dengan lima unsur utama pengendalian internal berdasarkan kerangka COSO. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara dan observasi. Hasil menunjukkan bahwa pengendalian internal atas pengelolaan kas di perusahaan telah berjalan dengan cukup efektif dan mengacu pada prinsip-prinsip pengendalian internal yang ditetapkan. Namun, perusahaan masih menghadapi kendala dalam pembagian tugas yang belum sepenuhnya ideal akibat transformasi bisnis. Penelitian ini menyajikan gambaran praktis mengenai penerapan sistem pengendalian internal pengelolaan kas pada salah satu perusahaan BUMN yang mengalami transformasi bisnis.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Internal, COSO, Pengelolaan Kas

PENDAHULUAN

PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor perkebunan, khususnya pengelolaan dan pengolahan tembakau. Sebagai perusahaan yang menjalankan kegiatan operasional berskala besar dan melibatkan banyak unit kerja, perusahaan memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan pengelolaan keuangan dijalankan secara terbuka, dapat dipertanggungjawabkan, dan selaras dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) guna menjaga integritas dan kepercayaan para pemangku kepentingan. Komitmen terhadap penerapan prinsip GCG merupakan hal yang penting dalam setiap pengambilan keputusan, termasuk dalam pengelolaan keuangan. Secara umum, tujuan fundamental dari suatu entitas adalah memperoleh keuntungan secara maksimal untuk menjalankan operasional perusahaan serta mendorong pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu memahami kondisi dan perkembangan usahanya yang sedang dijalankan. Selain itu, perusahaan juga harus mampu menangani berbagai permasalahan yang mungkin muncul dalam mempertahankan

usahanya, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan aset. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan aset adalah pengelolaan kas yang merupakan komponen penting dalam menjaga kelancaran operasional perusahaan.

Aktivitas bisnis di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 yang kompleks dan transaksi harian yang cukup padat menuntut perusahaan untuk memiliki sistem pengelolaan keuangan yang terstruktur, salah satunya dalam hal pengendalian kas yang efektif dan efisien. Kas merupakan salah satu akun di laporan keuangan yang memiliki sifat paling likuid dan memiliki peranan penting karena digunakan sebagai alat transaksi untuk membiayai seluruh aktivitas operasional, investasi, dan pendanaan perusahaan. Setiap penerimaan dan pengeluaran di perusahaan berpengaruh langsung terhadap saldo kas. Kelalaian dalam pencatatan kas, keterlambatan dalam merekap saldo kas, hingga tidak adanya dokumen pendukung yang memadai dapat berdampak serius terhadap pengelolaan kas. Karena kas merupakan salah satu aset yang paling likuid dan mudah disalahgunakan, maka dibutuhkan pengendalian internal dalam pengelolaannya.

Pengendalian internal dalam perusahaan khususnya dalam pengelolaan kas merupakan salah satu bentuk untuk mengatur, mengawasi, dan memastikan bahwa seluruh transaksi kas berjalan sesuai prosedur yang berlaku. Menurut Muanas & Prakoso (2022), pentingnya penerapan prosedur pengendalian internal ialah untuk memastikan bahwa pengeluaran kas digunakan sesuai dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang telah dibuat. Selain itu, prosedur ini berperan penting dalam menjaga keamanan kas perusahaan agar tidak disalahgunakan dan terlindungi dari risiko penyimpangan. Pengendalian internal juga berfungsi sebagai upaya dalam menjaga keandalan laporan keuangan dan meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya. Agar sistem pengendalian internal dapat berjalan secara optimal dalam suatu perusahaan, maka diperlukan pedoman yang mengarah pada praktik pengendalian yang terstruktur. Pengendalian internal yang diterapkan seharusnya tidak menjadi hambatan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, sistem tersebut justru diharapkan menjadi alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsi pengawasan, serta mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien (Rachmawati & Ardini, 2023).

Salah satu kerangka yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian internal adalah kerangka *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO) 2013 (COSO, 2013). Menurut Harared & Heriyanto (2022), landasan utama dalam sistem pengendalian internal berasal dari kerangka kerja yang dikembangkan oleh COSO, yang diperkenalkan untuk pertama kalinya pada tahun 1992, telah mengalami pembaruan pada tahun 2013 guna menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan bisnis dan kebutuhan tata kelola yang semakin kompleks. Dalam kerangka yang dikembangkan oleh COSO, pengendalian internal dilandasi oleh lima komponen utama yang saling terintegrasi. Kelima komponen tersebut meliputi (1) lingkungan pengendalian yang mencerminkan budaya dan komitmen entitas, (2) penilaian risiko untuk mengidentifikasi potensi ancaman, (3) aktivitas pengendalian yang berfungsi sebagai langkah preventif dan detektif, (4) informasi dan komunikasi yang mendukung keterbukaan data, dan (5) kegiatan pemantauan untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian internal di perusahaan.

Menurut Muanas & Prakoso (2022), evaluasi terhadap sistem pengendalian internal dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara prosedur operasional standar (SOP) yang berlaku di perusahaan beserta dokumen pendukungnya, dengan pelaksanaan nyata dari aktivitas operasional yang sedang berjalan. Melalui perbandingan tersebut, dapat diidentifikasi sejauh mana kesesuaian atau ketidaksesuaian antara kebijakan yang ditetapkan dengan praktik yang dijalankan secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.

Dengan demikian, pelaksanaan evaluasi terhadap sistem pengendalian internal dalam pengelolaan kas, terutama pada aspek kegiatan pengendaliannya, menjadi bagian yang sangat penting dan tidak boleh diabaikan oleh setiap entitas. Dalam hal ini, PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 perlu memastikan bahwa sistem pengendalian kas yang diterapkan benar-benar berjalan secara efektif dan sesuai dengan tujuan pengelolaan keuangan perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Kas

Kas merupakan aset yang sangat likuid dan berperan penting dalam membiayai berbagai aktivitas operasional perusahaan, mulai dari pembayaran utang, pembelian bahan baku, hingga pengeluaran rutin harian (Hayati et al., 2025). Menurut Warren et al. (2017:212), kas merupakan salah satu aset lancar yang paling mudah dicairkan dan memiliki tingkat likuiditas tertinggi. Aset ini digunakan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek perusahaan dan mencakup uang tunai yang disimpan di perusahaan, saldo di rekening bank, serta bentuk lain yang dapat segera digunakan tanpa pembatasan. Dalam kegiatan perusahaan, kas menjadi bagian yang sangat rentan terhadap penyalahgunaan, sehingga dibutuhkan prosedur pengelolaan yang baik dan sesuai dengan kebijakan manajemen agar tidak terjadi penyelewengan (Rochmah & Kustiningsih, 2021).

Penerimaan Kas

Penerimaan kas merupakan salah satu bagian penting dalam siklus keuangan perusahaan karena berkaitan langsung dengan arus masuk dana dari aktivitas utama seperti penjualan produk atau jasa kepada pelanggan (Putri & Riharjo, 2025). Menurut Mulyadi (2016:385), penerimaan kas ialah kegiatan pencatatan atas masuknya dana ke dalam perusahaan, yang bersumber dari transaksi seperti penjualan secara tunai, pelunasan piutang oleh pelanggan, maupun bentuk penerimaan sah lainnya yang berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan. Sistem ini menekankan pentingnya pencatatan yang cepat dan akurat, karena kas termasuk aset yang sangat rentan terhadap pencurian dan manipulasi. Menurut Bawamenewi et al. (2025), sistem penerimaan kas adalah serangkaian prosedur dan mekanisme yang dirancang untuk mengatur, mencatat, dan mengawasi seluruh transaksi penerimaan uang tunai agar tercatat secara akurat, terdokumentasi dengan baik, serta terhindar dari penyimpangan. Dalam praktiknya, sistem ini mencakup pemisahan fungsi antara pihak yang menerima kas, mencatat transaksi, dan melakukan pengawasan, disertai otorisasi dari pihak yang berwenang untuk setiap penerimaan yang terjadi. Tujuannya adalah memastikan setiap aliran kas masuk dapat dipertanggungjawabkan dan terjaga integritasnya, sehingga mencegah terjadinya kecurangan dan meningkatkan keandalan laporan keuangan.

Pengeluaran Kas

Menurut Mulyadi (2016:426-431), pengeluaran kas adalah seluruh aktivitas yang menyebabkan berkurangnya saldo kas perusahaan akibat transaksi pembayaran, baik secara tunai, melalui cek, maupun transfer antar rekening, yang dilakukan untuk membiayai kegiatan operasional, pembelian aset, atau kewajiban lainnya. Sistem pengeluaran kas harus dirancang untuk menjamin bahwa seluruh transaksi pembayaran dilakukan secara sah, tepat jumlah, dan didukung oleh dokumen yang lengkap serta telah memperoleh otorisasi dari pejabat berwenang. Sedangkan menurut Warren et al. (2017), pengeluaran kas merupakan proses pembayaran uang tunai oleh perusahaan untuk memenuhi kewajiban atas pembelian barang, jasa, maupun beban operasional lainnya. Pengeluaran ini biasanya dilakukan melalui cek atau transfer bank agar tercatat secara sah dan terdokumentasi dengan baik. Menurut Zahara et al. (2024), sistem pengeluaran kas merupakan serangkaian prosedur yang

dirancang untuk mengatur, mengendalikan, dan mencatat aktivitas pembayaran yang dilakukan oleh perusahaan dalam memenuhi kewajiban operasionalnya. Karena kas memiliki sifat yang mudah disalahgunakan, prosedur pengeluaran kas harus dijalankan berdasarkan prinsip pengendalian internal yang ketat, seperti otorisasi transaksi, penggunaan dokumen pendukung yang sah, serta evaluasi dan pemantauan berkala.

Sistem Pengendalian Internal

Tujuan disusunnya sistem pengendalian internal adalah untuk melindungi aset yang dimiliki perusahaan, menjamin ketepatan serta keandalan informasi akuntansi, mendorong terciptanya efisiensi dalam operasional sehari-hari, serta memastikan bahwa seluruh aktivitas perusahaan berjalan sesuai dengan kebijakan dan arahan yang telah ditetapkan oleh manajemen (Mulyadi, 2016). Pengendalian internal menjadi tanggung jawab yang melibatkan seluruh bagian dalam organisasi, mulai dari dewan direksi, jajaran manajemen, hingga seluruh karyawan. Tujuan dari disusunnya proses ini adalah untuk memberikan keyakinan yang cukup bahwa perusahaan mampu mencapai target yang telah ditetapkan secara maksimal, khususnya dalam meningkatkan efisiensi operasional, menjaga keandalan laporan keuangan, serta memastikan seluruh aktivitas bisnis berjalan sesuai dengan aturan hukum dan kebijakan internal yang berlaku (COSO, 2013). Menurut Nainggolan et al. (2023), sistem pengendalian internal merupakan suatu proses yang melibatkan seluruh unsur organisasi, mulai dari pimpinan hingga karyawan, dengan tujuan utama untuk mendukung tercapainya efektivitas operasional perusahaan. Penerapan pengendalian internal yang optimal sangat diperlukan guna mencegah terjadinya kesalahan, menghindari praktik kecurangan, serta meminimalkan risiko penyalahgunaan yang dapat merugikan kegiatan operasional perusahaan.

Komponen Sistem Pengendalian Internal

Menurut COSO (2013), terdapat lima unsur pengendalian internal, meliputi lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), pemantauan (*monitoring*). Lingkungan pengendalian mencerminkan budaya yang terbentuk dalam suatu organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat kesadaran serta kepedulian karyawan terhadap pentingnya penerapan pengendalian internal dalam setiap aktivitas operasional. Sejalan dengan itu, organisasi perlu memiliki kemampuan dalam melakukan penilaian risiko, yaitu dengan mengenali serta mengevaluasi berbagai potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Melalui proses tersebut, perusahaan dapat menetapkan langkah-langkah pengendalian yang tepat untuk meminimalkan dampak risiko yang mungkin timbul.

Lebih lanjut, aktivitas pengendalian diwujudkan melalui serangkaian kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk mengurangi risiko sekaligus meningkatkan peluang tercapainya tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh sistem informasi dan komunikasi yang mampu menyajikan informasi secara relevan dan tepat waktu, baik kepada pihak internal maupun eksternal, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara akurat dan manajemen dapat menjalankan fungsi pengendalian secara optimal. Seluruh komponen tersebut kemudian diperkuat melalui kegiatan pemantauan yang dilakukan secara berkala guna menilai efektivitas sistem pengendalian internal yang telah diterapkan dalam organisasi.

Tujuan Pengendalian Internal

Menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* dalam Tuanakotta (2019), sistem pengendalian internal disusun untuk memberikan tingkat keyakinan yang memadai atas tercapainya tiga sasaran utama organisasi. Pertama, efektivitas dan efisiensi operasi, yaitu pengendalian internal harus mampu memastikan bahwa seluruh proses bisnis berjalan secara efisien, produktif, serta selaras dengan strategi dan tujuan perusahaan. Kedua, keandalan laporan keuangan, di mana pengendalian internal berperan dalam menjamin bahwa laporan keuangan disusun secara akurat, andal, dan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum sehingga dapat dipercaya oleh pihak internal maupun eksternal. Ketiga, kepatuhan terhadap peraturan, yaitu pengendalian internal bertujuan memastikan bahwa seluruh aktivitas perusahaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hukum, regulasi, serta kebijakan yang berlaku. Dengan demikian, ketiga tujuan tersebut saling berkaitan dan menjadi dasar dalam membangun sistem pengendalian internal yang efektif dan berkelanjutan dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif. Pemilihan pendekatan ini bertujuan untuk menjelaskan dan mengkaji secara mendalam penerapan sistem pengendalian internal dalam pengelolaan kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4. Proses analisis didasarkan pada lima unsur utama yang terdapat dalam kerangka sistem pengendalian internal menurut COSO. Kegiatan penelitian ini dilaksanakan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 yang berlokasi di Jalan Merak No. 1, Kelurahan Krembangan Selatan, Kecamatan Krembangan, Kota Surabaya.

Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang dikumpulkan melalui kegiatan wawancara. Adapun sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer, yakni informasi yang diperoleh secara langsung di lokasi penelitian. Data primer merupakan data asli yang diperoleh secara langsung dari narasumber terkait. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan kepada narasumber yaitu Ibu Dewi yang menjabat sebagai Asisten Manajer Keuangan. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi terkait sistem pengendalian internal pengelolaan kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4. Observasi dilakukan sebagai metode untuk mengumpulkan fakta-fakta yang diperoleh secara langsung dan data yang terkumpul melalui observasi diperoleh saat menjalani kegiatan magang di perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prosedur Penerimaan Kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4

Penerimaan kas perusahaan berasal dari berbagai kegiatan usaha. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyadi (2016:385) bahwa penerimaan kas ialah kegiatan pencatatan atas masuknya dana ke dalam perusahaan, yang bersumber dari transaksi seperti penjualan secara tunai atau bentuk penerimaan sah lainnya yang berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan. Prosedur penerimaan kas dijalankan secara langsung melalui transfer bank ke rekening perusahaan dan dapat dijelaskan dengan rincian sebagai berikut.

Penjualan tembakau

Pembukuan atas pendapatan hasil penjualan, khususnya komoditas utama perusahaan yaitu tembakau, didasarkan pada invoice yang diterbitkan oleh bagian pemasaran. Setelah barang dikirim kepada pelanggan, pembayaran dilakukan melalui transfer ke rekening perusahaan dan bagian keuangan mencatatnya sebagai pendapatan dalam pembukuannya. Prosedur ini menunjukkan bahwa perusahaan mencerminkan penerapan aktivitas pengendalian (*control*

activities) dan informasi dan komunikasi (*information and communication*). Hal ini tercermin dari penggunaan invoice resmi yang diterbitkan oleh bagian pemasaran sebagai dasar penagihan, serta kewajiban pembayaran melalui transfer bank langsung ke rekening perusahaan.

Pendapatan dari pemanfaatan aset perusahaan

Perusahaan menerima pendapatan dari penyewaan aset tertentu yang dikelola oleh salah satu unit kerja. Penyewaan aset ini bisa berbentuk sewa villa atau fasilitas gedung untuk kegiatan pemotretan. Prosesnya tidak menggunakan invoice, melainkan didasarkan pada ketentuan harga yang telah ditetapkan oleh humas perusahaan. Pembayaran dilakukan langsung ke rekening perusahaan, dan transaksi dicatat sebagai pendapatan sewa. Prosedur ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan dua komponen COSO yaitu lingkungan pengendalian (*control environment*) dan aktivitas pengendalian (*control activities*), dimana penetapan tarif sewa oleh humas perusahaan menunjukkan adanya kebijakan dan otorisasi yang jelas dari manajemen, yang menjadi bagian dari lingkungan pengendalian. Meskipun tidak menggunakan *invoice*, pembayaran tetap dilakukan melalui rekening bank perusahaan dan dicatat sebagai pendapatan sewa oleh bagian keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan pengendalian melalui pembatasan transaksi tunai dan pencatatan berbasis dokumen pendukung.

Kerja sama dengan pihak ketiga

Penerimaan kas juga berasal dari kerjasama dengan pihak ketiga berdasarkan perjanjian resmi (MoU). Dana yang diterima dari kerja sama ini ditransfer sesuai kesepakatan dan dicatat sebagai pendapatan setelah diverifikasi oleh unit terkait. Penerapan prosedur tersebut mencerminkan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan komponen penilaian risiko (*risk assessment*) dan pemantauan (*monitoring activities*) dalam kerangka COSO. Adanya perjanjian kerja sama resmi (MoU) menunjukkan bahwa perusahaan telah mengidentifikasi dan mengantisipasi risiko yang mungkin timbul dari transaksi dengan pihak eksternal. Selain itu, dana yang diterima ditransfer sesuai kesepakatan dan dicatat sebagai pendapatan setelah melalui proses verifikasi oleh unit terkait.

Prosedur Pengeluaran Kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4

Prosedur pengeluaran kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 disusun berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Setiap pengeluaran kas wajib berdasar pada anggaran yang telah disetujui dan dialokasikan dalam RKAP, sehingga pengeluaran kas yang tidak sesuai dengan rencana tidak dapat diproses. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan pengeluaran kas merupakan proses pembayaran uang oleh perusahaan untuk memenuhi kewajiban atas pembelian barang, jasa, maupun beban operasional lainnya (Warren et al., 2017). Prosedur pengeluaran kas dimulai dari unit kerja atau divisi yang membutuhkan dana operasional (disebut *user*), seperti divisi tanaman, legal, atau umum dan administrasi. *User* menyusun pengajuan berdasarkan kebutuhan operasional yang telah dialokasikan dalam RKAP. Dokumen pengajuan dilengkapi dengan kasbon, dokumen permintaan pembayaran melalui aplikasi internal (Superman), serta nota dan dokumen pendukung asli yang sudah ditandatangani basah.

Setelah dokumen diajukan ke bagian keuangan, asisten manajer keuangan melakukan verifikasi terhadap kelengkapan dan keabsahan dokumen. Proses ini memastikan bahwa kelengkapan dokumen dan nominal yang tercantum sesuai dengan bukti transaksi. Dokumen yang telah diverifikasi kemudian diteruskan untuk mendapatkan persetujuan bertingkat, dimulai dari kepala sub bagian keuangan hingga ke kepala bagian keuangan. Setiap pejabat

berwenang memberikan tanda tangan atau paraf sebagai bentuk persetujuan terhadap keabsahan dan kesesuaian permintaan dana.

Setelah disetujui oleh kepala bagian keuangan, dokumen dikembalikan ke asisten manajer keuangan untuk direkap dalam daftar pembayaran. Daftar ini mencakup seluruh kasbon yang telah disetujui dan tujuan transfer masing masing transaksi, selanjutnya dokumen tersebut akan digunakan sebagai dasar pembuatan cek dan surat *Standing Instruction* ke bank. Berdasarkan total nilai dalam daftar pembayaran, bagian keuangan menerbitkan cek untuk diajukan kepada *Regional Head/SEVP Business Support* atau melakukan transfer bank ke vendor atau pihak yang dituju sesuai dengan permintaan pembayaran yang telah disetujui. Seluruh dokumen transaksi, termasuk bukti pembayaran, arsip kasbon, dan dokumen pendukung lainnya, disimpan sebagai bagian dari dokumentasi pengeluaran kas dan menjadi dasar pencatatan dalam sistem akuntansi perusahaan yaitu SAP.

Berdasarkan prosedur pengeluaran kas, perusahaan menunjukkan penerapan lingkungan pengendalian (*control environment*) dan penilaian risiko (*risk assessment*) yang cukup kuat. Kewajiban pengeluaran kas mengacu pada RKAP yang mencerminkan adanya komitmen manajemen terhadap anggaran penggunaan dana. Penetapan user sebagai pihak yang mengajukan dana, disertai dengan dokumen yang lengkap menunjukkan bahwa perusahaan telah mencegah risiko pengeluaran yang tidak sah sehingga potensi penyimpangan pengeluaran kas di luar anggaran dapat diminimalkan secara sistematis.

Penerapan aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), serta pemantauan (*monitoring activities*) juga dilakukan oleh perusahaan yang tercermin dalam proses verifikasi, otorisasi berjenjang, dan pencatatan pengeluaran kas. Verifikasi dokumen oleh asisten manajer keuangan, persetujuan bertingkat hingga kepala bagian keuangan, serta pemisahan fungsi antara pengajuan, persetujuan, pencairan, dan pencatatan menunjukkan adanya pengendalian yang memadai. Informasi pengeluaran kas direkap dalam daftar pembayaran dan dicatat dalam sistem SAP sebagai bentuk penyampaian informasi keuangan yang akurat dan terdokumentasi.

Analisis Sistem Pengendalian Internal Pengelolaan Kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4

Analisis terhadap sistem pengendalian internal tidak hanya bertujuan untuk menilai penerapan sistem tersebut di dalam perusahaan, tetapi juga untuk mengukur sejauh mana efektivitasnya dalam mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Dalam konteks pengelolaan kas, keberadaan sistem pengendalian internal menjadi sangat penting karena berkaitan langsung dengan aset yang bersifat likuid dan rentan terhadap risiko penyimpangan. Oleh karena itu, evaluasi yang dilakukan tidak hanya berfokus pada aspek formalitas prosedur, tetapi juga pada konsistensi penerapan, pengawasan, serta kemampuan sistem dalam meminimalkan risiko yang mungkin timbul.

Evaluasi atas penerapan sistem pengendalian internal pada pengelolaan kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 dilakukan dengan mengacu pada lima komponen utama dalam kerangka COSO, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan. Kelima komponen tersebut digunakan sebagai dasar untuk menilai kesesuaian dan efektivitas sistem yang diterapkan di perusahaan. Adapun hasil analisis berdasarkan masing-masing komponen tersebut disajikan secara sistematis pada Tabel 1 hingga Tabel 5.

Tabel 1. Analisis Sistem Pengendalian Internal Pengelolaan Kas PT Perkebunan Nusantara I Regional 4: Lingkungan Pengendalian

No	Prinsip Pengendalian Internal Berdasarkan COSO	Pengendalian Internal di PTPN I Regional 4	Hasil (sesuai/tidak sesuai)
1	Perusahaan selalu berpegang pada prinsip etika dan menjadikan integritas sebagai nilai utama dalam menjalankan setiap kegiatannya.	Perusahaan memiliki standar integritas dan nilai-nilai etika yang tercermin dalam penerapan core values BUMN sebagai pedoman perilaku karyawan. Penanaman nilai-nilai tersebut dilakukan melalui berbagai pendekatan internal, seperti pelaksanaan <i>standing meeting</i> setiap hari Senin untuk membangun kedisiplinan, sesi berbagi nasihat yang bersifat reflektif, serta penguatan moral melalui workshop dan seminar bertema etika dan akhlak. Selain itu, atasan juga aktif mengingatkan secara langsung apabila terdapat penyimpangan sikap, sebagai bentuk pembinaan yang konsisten terhadap budaya integritas.	Sesuai
2	Perusahaan menerapkan mekanisme pengawasan guna memastikan bahwa setiap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab berjalan sesuai aturan yang telah ditetapkan.	Pengawasan terhadap kinerja karyawan, termasuk dalam hal pengelolaan kas, menjadi tanggung jawab langsung dari kepala bagian akuntansi dan keuangan yang secara rutin memantau pelaksanaan tugas di bawah wewenangnya.	Sesuai
3	Struktur organisasi perusahaan telah disusun dengan jelas, disertai pembagian tugas, kewenangan, serta tanggung jawab yang sesuai dengan fungsi masing-masing bagian.	Struktur organisasi di perusahaan, khususnya di bagian akuntansi dan keuangan saat ini masih menghadapi tantangan berupa tumpang tindih tugas sebagai dampak dari proses transformasi bisnis, di mana dua entitas yang sebelumnya terpisah—PTPN X dan PTPN XI—digabungkan menjadi satu kesatuan regional.	Tidak Sesuai
4	Organisasi menjalankan proses terstruktur dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	Meskipun rekrutmen karyawan tetap di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 sudah lama tidak dilakukan, perusahaan tetap membuka kesempatan magang bagi mahasiswa dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidangnya, seperti S1 Akuntansi atau Manajemen Keuangan, guna memenuhi kebutuhan kompetensi di unit kerja keuangan.	Sesuai
5	Perusahaan menyediakan sistem evaluasi kinerja, disertai dengan pemberian insentif, dan apresiasi sebagai bentuk motivasi untuk meningkatkan tanggung jawab serta akuntabilitas.	Perusahaan menerapkan penilaian kinerja KPI tahunan yang diajukan ke kantor pusat, dengan bentuk apresiasi berupa kenaikan gaji pokok dan tunjangan bagi karyawan yang dinilai memiliki kinerja baik.	Sesuai

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa lingkungan pengendalian di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 pada dasarnya telah berjalan dengan cukup baik dan sebagian besar telah sesuai dengan prinsip COSO. Hal ini terlihat dari kuatnya penerapan nilai etika dan integritas yang ditanamkan melalui berbagai kegiatan internal, seperti *standing meeting*, pembinaan langsung oleh atasan, serta pelatihan yang mendukung pembentukan karakter karyawan. Selain itu, mekanisme pengawasan dan sistem penilaian kinerja juga telah diterapkan secara jelas, sehingga mampu mendorong peningkatan akuntabilitas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, khususnya pada pengelolaan kas.

Namun demikian, masih terdapat aspek yang perlu menjadi perhatian, yaitu pada struktur organisasi yang belum sepenuhnya optimal. Adanya tumpang tindih tugas, terutama sebagai dampak dari proses merger antar entitas sebelumnya, berpotensi menimbulkan ketidakefisienan dalam pelaksanaan pekerjaan serta membuka peluang terjadinya kesalahan

dalam pengelolaan kas. Oleh karena itu, diperlukan penyempurnaan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab agar sistem pengendalian internal dapat berjalan lebih efektif dan mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tabel 2. Analisis Sistem Pengendalian Internal Pengelolaan Kas PT Perkebunan Nusantara I Regional 4: Penilaian Risiko

No	Prinsip Pengendalian Internal Berdasarkan COSO	Pengendalian Internal di PTPN I Regional 4	Hasil (sesuai/ tidak sesuai)
1	Perusahaan menentukan tujuan yang tepat pada identifikasi dan penilaian risiko.	Perusahaan meminimalkan risiko kehilangan atau pencurian kas dengan tidak menyimpan uang tunai di brankas serta menerapkan sistem pengeluaran kas sepenuhnya melalui transfer bank.	Sesuai
2	Perusahaan mengidentifikasi kemungkinan risiko yang bisa mengganggu pencapaian tujuan perusahaan dan melakukan kajian secara menyeluruh untuk mengurangi potensi dampak yang ditimbulkan.	Untuk memastikan keakuratan saldo kas, perusahaan melakukan rekonsiliasi atau closing secara harian dengan tujuan menyesuaikan data atau saldo antara sistem SAP dan rekening koran, di mana selisih yang terjadi biasanya disebabkan oleh keterlambatan pencatatan, bukan karena kehilangan atau kecurangan.	Sesuai
3	Perusahaan memperhitungkan terjadinya tindakan kecurangan dalam menilai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan.	Untuk meminimalkan potensi penyimpangan kas, perusahaan menerapkan kebijakan tanpa penyimpanan uang tunai di brankas dan seluruh transaksi pengeluaran kas dilakukan secara nontunai melalui transfer bank.	Sesuai
4	Perusahaan secara aktif memantau dan mengevaluasi setiap perubahan yang mungkin berdampak pada efektivitas sistem pengendalian internal.	Perusahaan telah melakukan evaluasi sistem pascamerger dengan meninjau kelebihan dan kekurangan dari masing-masing entitas, hingga akhirnya menyempurnakan dan menetapkan sistem pengeluaran kas melalui kasbon dan surat permintaan pembayaran dari aplikasi internal perusahaan yang saat ini digunakan.	Sesuai

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa proses penilaian risiko dalam pengelolaan kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan prinsip COSO. Perusahaan menunjukkan kemampuan dalam mengidentifikasi serta mengantisipasi potensi risiko, khususnya yang berkaitan dengan keamanan kas. Hal ini tercermin dari kebijakan penggunaan sistem transaksi non-tunai, rekonsiliasi harian antara sistem dan rekening koran, serta upaya memastikan keakuratan data keuangan secara berkelanjutan.

Selain itu, perusahaan juga secara aktif melakukan evaluasi terhadap perubahan yang terjadi, termasuk setelah proses merger, dengan melakukan penyempurnaan sistem pengelolaan kas. Pendekatan ini menunjukkan bahwa manajemen tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dalam meminimalkan potensi risiko. Dengan demikian, penilaian risiko yang diterapkan telah mampu mendukung terciptanya sistem pengendalian internal yang lebih adaptif dan andal.

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada Tabel 3, aktivitas pengendalian kas di perusahaan telah diterapkan secara konsisten dan sesuai dengan prinsip COSO. Hal ini terlihat dari adanya prosedur yang jelas, penggunaan dokumen pendukung yang lengkap, serta penerapan sistem berbasis teknologi seperti SAP. Selain itu, pengendalian juga diperkuat dengan pembatasan transaksi tunai dan pengawasan fisik melalui CCTV. Secara keseluruhan, aktivitas pengendalian telah mampu mendukung terciptanya pengelolaan kas yang tertib dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 3. Analisis Sistem Pengendalian Internal Pengelolaan Kas PT Perkebunan Nusantara I Regional 4: Aktivitas Pengendalian

No	Prinsip Pengendalian Internal Berdasarkan COSO	Pengendalian Internal di PTPN I Regional 4	Hasil (sesuai/ tidak sesuai)
1	Perusahaan menyusun dan menerapkan aktivitas pengendalian yang mampu memitigasi risiko dan mengurangi risiko agar pencapaian tujuan tetap dalam batas yang dapat diterima.	Perusahaan secara rutin melakukan <i>closing</i> bulanan melalui pencocokan saldo rekening koran dengan sistem SAP, didukung dokumen lengkap berupa kasbon, surat permintaan pembayaran, dan nota asli yang telah ditandatangani, serta diarsipkan sebagai bagian dari pengendalian atas setiap transaksi penerimaan dan pengeluaran kas.	Sesuai
2	Perusahaan menetapkan serta menyempurnakan sistem pengendalian internal berbasis teknologi guna memastikan tujuan dapat tercapai.	Seluruh pengeluaran kas di perusahaan dilakukan melalui transfer bank, dengan batas maksimum pembayaran tunai sebesar Rp25.000.000, serta didukung sistem pengawasan di ruang kerja yang dilengkapi dengan CCTV sebagai bentuk pengendalian fisik untuk memantau aktivitas yang terjadi di area ruang kerja bagian akuntansi dan keuangan.	Sesuai
3	Perusahaan menyebarkan pengendalian dengan menetapkan kebijakan dan menerapkan prosedur	Prosedur penerimaan dan pengeluaran kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 telah ditetapkan secara formal oleh kantor pusat, di mana penerimaan kas dilakukan melalui transfer ke rekening perusahaan, sementara pengeluaran kas hanya dilakukan melalui transfer bank setelah dokumen pembayaran diverifikasi dan diotorisasi secara berjenjang, kemudian dibayarkan oleh urusan keuangan dan dibukukan pencatatannya oleh bagian urusan akuntansi.	Sesuai

Dari hasil analisis yang tersaji pada Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa aspek informasi dan komunikasi telah berjalan efektif dan sesuai dengan prinsip COSO. Penggunaan sistem SAP Hana memungkinkan penyajian informasi yang akurat, terintegrasi, dan dapat diakses secara *real time*. Selain itu, komunikasi internal berjalan secara efisien tanpa harus melalui rapat khusus, karena setiap unit dapat memantau data secara mandiri. Di sisi lain, komunikasi eksternal juga telah dilakukan dengan baik melalui penyampaian laporan keuangan kepada kantor pusat secara berkala.

Tabel 4. Analisis Sistem Pengendalian Internal Pengelolaan Kas PT Perkebunan Nusantara I Regional 4: Informasi dan Komunikasi

No	Prinsip Pengendalian Internal Berdasarkan COSO	Pengendalian Internal di PTPN I Regional 4	Hasil (sesuai/ tidak sesuai)
1	Perusahaan memastikan bahwa informasi yang relevan tersedia dan dimanfaatkan dengan baik untuk mendukung berjalannya sistem pengendalian internal secara efektif.	Perusahaan menggunakan sistem SAP Hana untuk mencatat seluruh transaksi penerimaan dan pengeluaran kas secara terintegrasi, sehingga setiap pencatatan didasarkan pada bukti transaksi yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan.	Sesuai
2	Perusahaan melakukan komunikasi internal mengenai tujuan dan tanggung jawab yang perlu dipahami oleh seluruh pihak terkait, sebagai upaya mendukung kelancaran pelaksanaan pengendalian internal.	Perusahaan tidak mengadakan rapat khusus terkait kegiatan pengelolaan kas karena seluruh informasi transaksi telah terintegrasi dalam sistem SAP, sehingga masing-masing bagian dapat memantau realisasi anggaran secara mandiri dan <i>real time</i> .	Sesuai
3	Perusahaan berkomunikasi kepada pihak eksternal apabila hal tersebut berkaitan langsung dengan fungsi pengendalian internal.	PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 selalu menyampaikan laporan keuangan bulannya kepada kantor pusat sebagai bentuk pertanggungjawaban dan pelaporan kondisi keuangan perusahaan.	Sesuai

Tabel 5. Analisis Sistem Pengendalian Internal Pengelolaan Kas PT Perkebunan Nusantara I Regional 4: Aktivitas Pemantauan

No	Prinsip Pengendalian Internal Berdasarkan COSO	Pengendalian Internal di PTPN I Regional 4	Hasil (sesuai/tidak sesuai)
1	Perusahaan melakukan pemantauan secara berkala untuk memastikan komponen pengendalian internal berjalan sebagaimana mestinya.	Evaluasi pengendalian internal atas pengelolaan kas di perusahaan dilakukan secara rutin setiap bulan melalui pembahasan realisasi terhadap RKAP, serta didukung audit tahunan oleh KAP yang menghasilkan laporan keuangan audited sebagai bentuk pertanggungjawaban perusahaan.	Sesuai
2	Perusahaan melakukan penilaian serta melaporkan setiap kelemahan dalam sistem kas, perbaikannya menjadi tanggung jawab kepala pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak yang bertanggung jawab, agar dapat segera dilakukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.	Jika ditemukan kelemahan dalam proses pengelolaan bagian akuntansi dan keuangan, yang kemudian dieksekusi oleh tim akuntansi dan keuangan, dan hingga saat ini tidak pernah ditemukan kasus penyalahgunaan kas di perusahaan.	Sesuai

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 5, aktivitas pemantauan dalam pengelolaan kas telah dilaksanakan secara rutin dan sesuai dengan prinsip COSO. Evaluasi berkala melalui pembahasan realisasi RKAP serta audit tahunan oleh KAP menunjukkan adanya komitmen perusahaan dalam menjaga efektivitas pengendalian internal. Selain itu, mekanisme tindak lanjut terhadap kelemahan yang ditemukan juga telah berjalan dengan jelas, sehingga hingga saat ini tidak ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan kas. Hal ini mengindikasikan bahwa fungsi pemantauan telah berjalan secara optimal.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang dilakukan menggunakan kerangka COSO, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian internal pengelolaan kas di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 telah berjalan efektif dan sesuai dengan prinsip-prinsip pengendalian internal. Hal ini ditunjukkan dengan adanya penerimaan dan pengeluaran kas yang dilakukan secara nontunai melalui transfer bank, pencatatan transaksi menggunakan sistem SAP Hana, serta pelaksanaan verifikasi dokumen yang ketat sebelum pencairan dana. Selain itu, pencocokan saldo di rekening koran dengan saldo di SAP dilakukan setiap harinya, evaluasi internal dilakukan bulanan, dan audit eksternal dilakukan setiap tahun oleh KAP. Seluruh komponen pengendalian internal telah diterapkan dengan baik, hal ini tercermin dari tidak adanya kasus kehilangan maupun pencurian kas di lingkungan perusahaan. Namun, masih terdapat satu prinsip yang belum sepenuhnya terpenuhi, yakni masih ditemukannya tumpang tindih tugas. Kondisi ini merupakan dampak dari proses transformasi bisnis yaitu adanya merger dua entitas. Selain itu, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya difokuskan pada satu regional perusahaan sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi ke seluruh entitas yang berada di bawah naungan perusahaan induk. Meski demikian, penelitian ini menyajikan gambaran praktis mengenai penerapan sistem pengendalian internal pengelolaan kas pada salah satu perusahaan BUMN yang mengalami transformasi bisnis. Temuan ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan bagi manajemen dalam memperkuat sistem pengendalian, terutama pada aspek pembagian tugas dan penyusunan struktur organisasi yang lebih optimal di unit akuntansi dan keuangan.

REFERENSI

Bawamenewi, I. Y., Siboro, D. T., & Hutapea, H. D. (2025). Sistem Pengendalian Intern Penerimaan Kas pada Koperasi Kopkar Karya Bhakti Nusantara. *JAP: Jurnal Akuntansi Pratista*, 1.

- COSO. (2013). *Internal Control—Integrated Framework*.
<https://www.ciso.org/guidance-on-ic>.
- Harared, B. A., & Heriyanto, R. P. (2022). Analisis Efektivitas Pengendalian Internal Penerimaan dan Pengeluaran Kas (Studi Kasus pada Klinik X). *Jurnal Ilmu Siber*, 1.
- Hayati, S., Valianti, R. M., & Oktariansyah. (2025). Analisis Arus Kas dan Sistem Pengendalian Internal Arus Kas PT. Yuli Madya Barometer Palembang. *Jurnal Media Akuntansi*, 7. <https://doi.org/https://doi.org/10.31851/jmediasi.v7i2.18361>
- Muanas, & Prakoso, R. W. J. (2022). Analisis Sistem Pengendalian Internal atas Prosedur Pengeluaran Kas Aktivitas Operasional Berbasis COSO Framework 2013 Studi Kasus Pada PT. TW. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.37641/jiakes.v10i3.1446>
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi* (4th ed.). Salemba Empat.
- Nainggolan, L. I., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Internal terhadap Penerimaan dan Pengeluaran Kas (Studi Kasus pada PT XYZ). *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2.
- Putri, S. F., & Riharjo, I. B. (2025). Evaluasi Sistem Pengendalian Internal dalam Sistem Penerimaan dan Pengeluaran Kas pada PT Inti Alasindo Energy. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 14.
- Rachmawati, D. W., & Ardini, L. (2023). Analisis atas Penerapan Sistem Pengendalian Internal terhadap Proses Pengeluaran Kas. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 12.
- Rochmah, S., & Kustiningsih, N. (2021). Analisis Pengendalian Intern Penerimaan dan Pengeluaran Kas dalam Meningkatkan Kualitas *Cash Flows* (Studi Kasus pada PT Smart Living). *Accounting and Management Journal*, 5. <https://doi.org/https://doi.org/10.33086/amj.v5i2.2168>
- Tuanakotta, T. M. (2019). *Audit Internal Berbasis Risiko*. Salemba Empat.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. E. (2017). *Pengantar Akuntansi 1 Adaptasi Indonesia* (4th ed.). Salemba Empat.
- Zahara, I., Sumayyah, Mubarroq, Z., & Syah, M. E. (2024). Analisis Sistem Pengendalian Internal Prosedur Pengeluaran Kas: COSO ICIF 2013 (Studi pada Perusahaan Konsultan Pertambangan Migas di Yogyakarta). *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.37631/ebisma.v5i1.1448>